

PLAN ESTRATÉGICO

2018 – 2022

Versión 2

Contenidos

MENSAJE DEL DIRECTOR	4
ENFOQUE ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	6
PLAN ESTRATÉGICO EN UNA MIRADA	10
ELEMENTOS CONDICIONANTES DE LA ESTRATEGIA	12
1. Recursos	13
2. Entorno Interno y Externo.....	13
Hechos Relevantes Internos	14
Hechos Relevantes Externos	16
DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	17
1. Declaraciones Estratégicas de primer orden	18
Misión	18
Visión	18
Valores	19
2. Declaraciones Estratégicas de segundo orden.....	20
Mapa Estratégico	20
Mapa de Procesos	26
Relación entre el Mapa de Procesos con el Mapa Estratégico	28
MÉTRICAS DE MEDIANO PLAZO	30
EJES ESTRATÉGICOS 2018	32
1. Transversalización del Modelo de Gestión del Cumplimiento Tributario.....	34
2. Implementación del Modelo de Atención y Asistencia al Contribuyente (MAAC).	42
3. Consolidación del Modelo de Gestión por Procesos.....	45
4. Ética Institucional y Mejores Prácticas.....	49
PLANES ANUALES	55
1. Convenio de Desempeño Colectivo	56
2. Presupuesto Operativo	57
3. Plan de Gestión del Cumplimiento Tributario.....	57
4. Plan de Proyectos Estratégicos	58
ANEXOS	60
1. Macro Procesos Institucionales.....	61

2.	Descripción Proyectos Estratégicos 2018 – 2022.....	63
3.	Enfoque de trabajo para la implementación de los Ejes Estratégicos	68
4.	Estrategia de las Administraciones Tributarias	70
	GLOSARIO	71

MENSAJE DEL DIRECTOR

Estimados funcionarios y funcionarias:

Tengo el agrado de presentarles una nueva versión del Plan Estratégico Institucional correspondiente al período 2018 - 2022. Este instrumento orienta nuestro quehacer y nos permite avanzar hacia el cumplimiento de nuestra Misión, para asegurar el cumplimiento tributario y contar con los recursos que el país requiere para su desarrollo, en condiciones justas y equitativas.

Aquí se da cuenta de las acciones que hemos impulsado para el logro de nuestra Misión. En el marco de nuestro modelo de Gestión Estratégica, y en particular, a través de los Ejes Estratégicos, hemos ido desarrollando e instalando nuevas capacidades en el Servicio para cumplir con nuestros Objetivos Estratégicos, lo que nos permite minimizar las brechas tributarias a través de una acción fiscalizadora proporcional, apoyando y asistiendo a quienes por desconocimiento puedan cometer errores, pero actuando con fuerza con quienes en forma intencional o reiterada no cumplen con sus obligaciones tributarias. Así, se ha dado sentido a nuestro trabajo diario, posicionando al contribuyente en el centro de nuestro accionar para asegurar el cumplimiento tributario. Este trabajo se ha desarrollado de forma integrada y coordinada con la participación de la Dirección Nacional, las Direcciones Regionales y la Dirección de Grandes Contribuyentes.

Para los próximos años hemos establecido 4 Ejes Estratégicos: Transversalización del Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario; Implementación del nuevo Modelo de Atención y Asistencia al Contribuyente; Consolidación del Modelo de Gestión por Procesos; y la instalación de un nuevo Eje sobre Ética Institucional y Mejores Prácticas, que involucra el apego y respeto a las normas, la ética pública, los valores institucionales y el desarrollo de mejores prácticas laborales y en otros ámbitos. Estos Ejes forman parte de nuestra gestión diaria, impactando directa y positivamente en nuestra función y en los servicios que entregamos a los contribuyentes.

De igual forma, continuaremos desarrollando nuevos servicios electrónicos a los contribuyentes con el fin de facilitar el cumplimiento tributario y modernizar nuestra gestión, como lo hicimos durante el año 2017, al implementar la Propuesta de Declaración Mensual de IVA, la masificación del uso del e-RUT, la nueva Cartografía Digital, las Aplicaciones móviles e-RUT, e-Renta y e-Boleta, entre otros.

Para finalizar, me gustaría hacer presente que este Plan Estratégico da cuenta del compromiso y esfuerzo diario de nuestra Institución con el progreso del país, y de esta forma seguir siendo motivo de orgullo para todos los chilenos, gracias a una gestión innovadora, integrada y eficiente, que entrega servicios que consideran las necesidades de los contribuyentes. En

síntesis, el Plan Estratégico 2018-2022 contribuye a darle sentido a nuestra labor diaria y al aporte que cada uno de nosotros realiza, para asegurar del cumplimiento tributario en beneficio de todos los habitantes del país.

Cordialmente,

FERNANDO BARRAZA LUENGO
Director

ENFOQUE ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Desde el año 2016, el Servicio se ha impuesto el desafío de implementar un Modelo de Gestión Estratégica, que tiene como principal objetivo alinear la gestión operativa del quehacer institucional con la estrategia que se ha definido para alcanzar la Misión institucional, vinculando así las declaraciones estratégicas con los diferentes instrumentos de planificación operativa que posee el SII. Esta metodología permite establecer metas a corto y mediano plazo, asimismo, alinear proyectos e iniciativas nuevas y en curso a las métricas definidas; y fortalecer los instrumentos de seguimiento del Plan Estratégico.

Esto es el cómo gestionamos el sentido de la organización, es decir, dónde se quiere estar a futuro, teniendo presente nuestra realidad y contexto en el que se desenvuelve la organización. Este enfoque es necesario para alinear la acción relevante hacia el cumplimiento de la Misión Institucional y así cumplir nuestro objetivo de asegurar el cumplimiento tributario.

En consecuencia, entendemos que el sentido es la orientación de la acción hacia un propósito o bien en común. Es decir, compartir una misión, visión y valores comunes en la organización. Esperamos pasar de un sentido individual a uno compartido, lo que llamamos alineamiento y así materializar y valorizar las actividades del hoy con el sentido del mañana.

El Modelo de Gestión Estratégica va más allá de la Planificación Estratégica, ya que implica elementos distintivos adicionales, tales como:

- ✓ Posee ciclos de actualización permanente
- ✓ Plantea un *período móvil* de revisión de la planificación
- ✓ No considera procesos fundacionales de planificación

El tener ciclos de actualización periódica permite definir, materializar, ejecutar, evaluar y ajustar la acción institucional relevante en torno a la revisión permanente de la estrategia. De este modo, el modelo de Gestión Estratégica permite una actualización permanente a través de la observación de todos aquellos aspectos que afectan el quehacer institucional de una organización a través del ciclo de gestión estratégica que, tal como lo señala la figura a continuación, abarca 4 elementos:



- **Formulación:** Fase analítica donde se sintetiza el sentido de la organización a través de la actualización de las declaraciones estratégicas (“el deber ser”). Incluye distintos tipos de evaluaciones (FODA, Modelo de 5 fuerzas, etc.). Sus focos son la organización como un todo y el mediano/largo plazo.
- **Alineamiento:** Fase de planificación operativa entendida como la asignación de responsabilidades, recursos y metas a los miembros de la organización a fin de que contribuyan a materializar la estrategia.
- **Seguimiento:** Monitoreo de los resultados, análisis de las desviaciones y ajustes a las operaciones o a las metas. Requiere de la formalización de indicadores.
- **Aprendizaje:** Detección de temas y situaciones emergentes que ameritan revisar si se deben integrar a los contenidos de la estrategia, y a la consecuente actualización del ciclo de gestión estratégica.

Operar bajo la modalidad de un período móvil permite que las componentes y declaraciones estratégicas mantengan su carácter de mediano plazo, y sean independientes de los ciclos políticos y administrativos. Además, permite revisiones dinámicas que implican una revisión completa, ajustando lo que sea necesario, insertándose el Plan Estratégico en el ciclo como herramienta principal para llevar a cabo este ciclo de periodo móvil, confiriéndole un carácter de herramienta de alineamiento institucional.

De esta forma, el Plan Estratégico abarca un período móvil con un horizonte de planificación de 4 años y actualización permanente, que permite definir, materializar, ejecutar, evaluar y ajustar la acción institucional relevante en torno a la revisión periódica de la estrategia. A diferencia del proceso de Planificación Estratégica, el Modelo de Gestión Estratégica no considera procesos fundacionales de planificación y procura asegurar el alineamiento de la operación con la estrategia.



Entre las ventajas de este enfoque, se pueden mencionar:

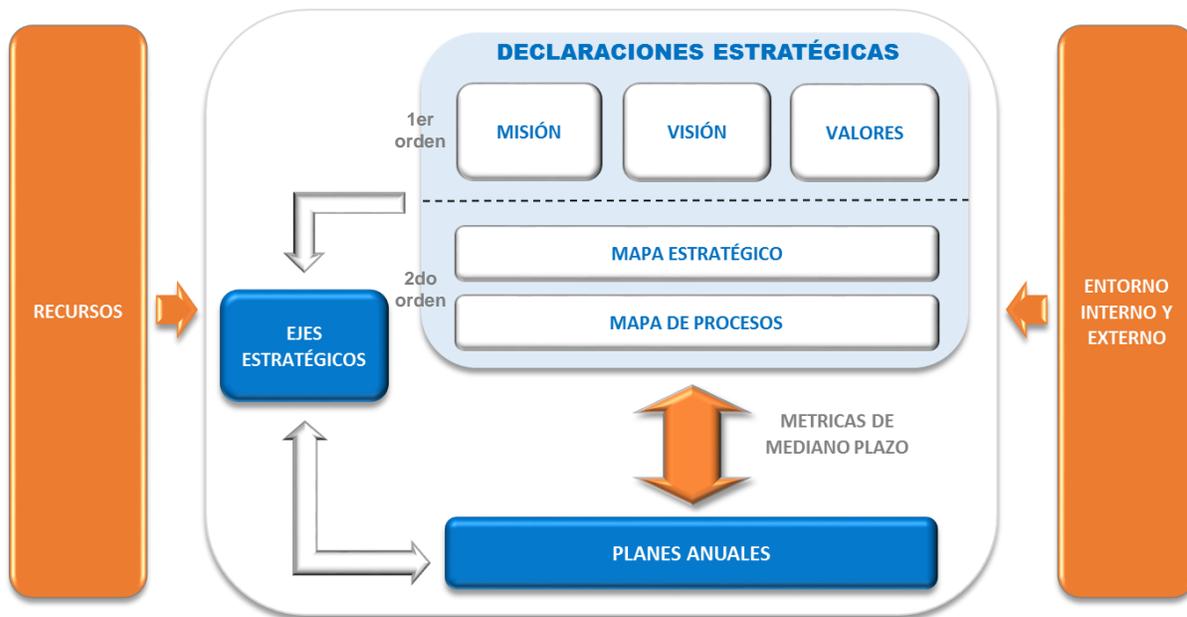
- Permite alinear la operación del Servicio con la estrategia institucional mediante la implementación del Plan Estratégico.

- Confiere al Plan Estratégico el carácter de documento de trabajo (por ejemplo, que oriente la priorización de los proyectos institucionales), lo que permite mejorar la productividad al constituirlo como instrumento de alineamiento institucional.
- Permite tener una mirada de mediano y largo plazo de la estrategia.

PLAN ESTRATÉGICO EN UNA MIRADA

El Plan Estratégico en una mirada

Cómo se integran los elementos de nuestro Plan



Como elemento fundamental del Modelo de Gestión Estratégica, se encuentra el documento del Plan Estratégico que permite alinear la acción relevante hacia el cumplimiento de la Misión Institucional, permitiendo asegurar el cumplimiento tributario.

Este diagrama es una representación gráfica de la integración de todos los componentes del Plan Estratégico, considerando también los recursos y el entorno interno y externo como agentes que condicionan su desempeño.

El Plan considera *Declaraciones Estratégicas de alto nivel* o de primer orden, que establecen la razón de ser y el qué queremos ser, ajustadas a los valores institucionales. Conjuntamente, se incluyen *Declaraciones Estratégicas de conexión*, o de segundo orden, que apuntan a operacionalizar la estrategia.

Para operacionalizar la estrategia se definen Ejes Estratégicos que son capacidades adicionales a las existentes y que es prioritario desarrollar, cuyo fin último es alcanzar la misión institucional, es decir, asegurar el cumplimiento tributario.

En la medida que estas capacidades se concretan, pasan a formar parte de la operación como Planes Anuales, considerando todo lo relevante que se hace en la organización. Los Planes Anuales definidos para este Plan Estratégico son *Presupuesto*, *Convenio de Desempeño Colectivo*, *Plan de Control de Cumplimiento Tributario* y *Plan de Proyectos*. A partir de estos Planes Anuales y de las Declaraciones Estratégicas se establecen métricas de mediano plazo que vinculan la operación con la estrategia.

ELEMENTOS CONDICIONANTES DE LA ESTRATEGIA

Como se mencionó anteriormente, nuestro Servicio opera a través de un enfoque de Gestión Estratégica que permite a la organización vincular y alinear la operación con la estrategia, centrando su mirada en el cómo gestionamos el sentido en la institución, dónde queremos estar a futuro, teniendo presente nuestra realidad y contexto sobre el cual se desenvuelve nuestra organización.

Esto último indica que hay elementos que influyen fuertemente en el desarrollo de la estrategia y que, por lo tanto, condicionan el desempeño institucional.

1. Recursos

La correcta gestión de los recursos disponibles apoya a la concreción de las prioridades del Estado y a las del Servicio, además de impactar en los servicios ofrecidos a los contribuyentes.

Los recursos organizacionales con los que cuenta el Servicio de Impuestos Internos, son:

- **Funcionarios:** Excelencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales de todos los funcionarios, independiente de su nivel de responsabilidad y posición en la estructura de jerarquía.
- **Ética y cultura:** Actuaciones de los funcionarios a la altura de los más altos estándares de comportamiento, manteniendo un alto nivel de motivación y compromiso, que respalden la legitimidad institucional, que sean consistentes con la misión institucional y con una conducta ejemplar frente a los contribuyentes y otros funcionarios.
- **Procesos:** Identificando los resultados críticos que el SII debe generar, a través de sus procesos internos, para producir el impacto deseado sobre los contribuyentes y ciudadanos, detectando y potenciando la ejecución de las mejores prácticas en la institución.
- **Sistemas:** Identificando los resultados más relevantes que son imprescindibles como habilitantes para el desarrollo de los procesos internos a través del desarrollo de capital de información.
- **Conocimiento:** Promoviendo el liderazgo, el desarrollo técnico y la especialización tributaria en diferentes ámbitos, a través del desarrollo de carrera, la movilidad interna y gestión del conocimiento.

2. Entorno Interno y Externo

La recaudación de impuestos se encuentra expuesta a un entorno cambiante y dinámico, el cual es sensible a cambios políticos, tecnológicos y sociales, además de estar influenciado por la evolución en la economía global.

Lo anterior, requiere que el Servicio se encuentre preparado para anticiparse y responder a futuras amenazas y oportunidades. Solamente a través de un profundo entendimiento del ambiente se pueden concretar los compromisos asumidos, construyendo nuevas capacidades que integren estos cambios y se hagan cargo de los futuros desafíos.

Con esta referencia se constatan hechos que son considerados relevantes y que marcan el quehacer del Servicio, obligándolo a adaptarse a contribuyentes que demandan servicios que le faciliten el cumplimiento, sumado al aporte que hace la institución al desarrollo económico y que además la posicionan como referente, nacional e internacional, en materia de modernización.

Entre los hechos relevantes que han marcado la agenda institucional durante el año 2017, es posible constatar los siguientes:

Hechos Relevantes Internos

– *Mayor disponibilidad de Servicios Electrónicos para contribuyentes:*

- ✓ Propuesta de Declaración Mensual de IVA
- ✓ Cartografía digital
- ✓ App e-RUT
- ✓ App e-Renta
- ✓ App e-Boleta

– *Avances en la implementación de los Ejes Estratégicos:*

El Servicio está realizando la implementación de los ejes estratégicos mediante una mirada regional, a través de mesas zonales, a fin de ejecutar el plan nacional y los planes regionales. En ellas se analizan las actividades de socialización de los ejes estratégicos y se comparten buenas prácticas para la aplicación de los planes pilotos.

Cabe señalar que este trabajo es una instancia valiosa de retroalimentación y planificación, que permite tener la mirada regional y considerar la realidad y características de cada una de ellas.

– *Acciones para asegurar el Cumplimiento Tributario:*

Plan de Gestión de Cumplimiento Tributario (PGCT), que cuenta con un importante componente preventivo, y establece un Plan Integral de Tratamiento que va incrementando su intensidad según la gravedad de la brecha. En su versión 2017, el PCGT contempló las siguientes estrategias que se consolidan en Planes integrales de tratamiento: Estrategia Integral en IVA, Estrategia Integral en Renta, Estrategia Integral en Bienes Raíces, Estrategia en la Fiscalización Internacional y Estrategia Grandes Contribuyentes y Altos Patrimonios.

– *Difusión del Plan de Gestión de Cumplimiento Tributario:*

El Servicio ha participado en diversas instancias a fin de dar a conocer a la ciudadanía los principales lineamientos del Plan de Gestión de Cumplimiento Tributario (PGCT), explicando su componente preventivo a través de planes integrales de tratamiento que van incrementando su intensidad de acuerdo a la gravedad de la infracción. Lo anterior, como una forma permanentemente de revisión de nuestra forma de hacer las cosas, para adaptarnos a los cambios e impulsar todas las acciones necesarias para asegurar la mayor eficiencia, efectividad y transparencia en nuestra labor.

La publicación del PGCT es una práctica recomendada a nivel global y que da a conocer los aspectos relevantes que requieren atención tanto de parte del SII como de la comunidad chilena en general, por el impacto que el cumplimiento tributario tiene para todo el país.

– *Instalación y difusión del Código de Ética del SII:*

Se está implementando el Plan de Difusión del Código de Ética del SII, incluido en la agenda de probidad y transparencia, que tiene como objetivo que todos los funcionarios conozcan el Código e integren en sus actuaciones altos estándares éticos que contribuyan a orientar nuestra función pública a la excelencia en probidad. Además, ayuda a conocer qué se espera de nuestro comportamiento tanto en las relaciones con los contribuyentes y la ciudadanía, como con los demás funcionarios y personas con las que nos vinculamos con motivo del ejercicio de nuestra función pública.

– *Inauguración del Centro de Formación e Investigación Tributaria (CFIT):*

El Centro de Formación e Investigación Tributaria del SII está orientado a realizar cursos, talleres, seminarios, congresos, entre otras acciones, fomentando el desarrollo de diversas iniciativas de formación, así como generar, gestionar y coordinar la realización de investigación en materias tributarias que sean de competencia del SII. Contribuyendo así al fortalecimiento y a la adquisición de nuevos conocimientos a funcionarios de la institución, de Administraciones Tributarias extranjeras y de otras instituciones públicas, además de contribuyentes, sus representantes o asesores.

Hechos Relevantes Externos

- *Cuestionamiento a la atribución exclusiva del Servicio para presentar querellas por delitos tributarios y su autonomía para ejercer dichas acciones:*

El Servicio ha estado sometido a cuestionamientos respecto a la imparcialidad y homogeneidad de su actuar, credibilidad respecto a la autonomía institucional y respecto de sus atribuciones. Se ha debido hacer frente a estos cuestionamientos, recalcando que el SII ha desarrollado y desarrolla su labor en la más completa autonomía, de acuerdo a la normativa vigente, colaborando de forma acuciosa y con toda la diligencia que siempre ha caracterizado el actuar institucional.

- *Desarrollo de una política de acuerdos de colaboración con agrupaciones de contribuyentes, para facilitar el cumplimiento tributario:*

A fin de reforzar el trabajo preventivo, el Servicio ha establecido 19 nuevos acuerdos de colaboración con gremios empresariales. Con esta iniciativa se busca facilitar el conocimiento y cumplimiento de las obligaciones tributarias de cada uno de estos sectores y, de esta forma, contribuir también a asegurar los recursos que el país requiere para su desarrollo.

DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

A continuación, se presentan las declaraciones estratégicas vigentes en el SII, que dan cuenta del propósito y orientación que debe seguir la Institución.

1. Declaraciones Estratégicas de primer orden

Misión¹

“Procurar que cada contribuyente cumpla cabalmente sus obligaciones tributarias, aplicando y fiscalizando los impuestos internos de manera efectiva y eficiente, con estricto apego a la legalidad vigente y buscando la facilitación del cumplimiento, en el marco que establecen los principios de probidad, equidad y transparencia, en un ambiente de trabajo que propicie el desarrollo integral de los funcionarios, para lograr un desempeño de excelencia que aporte al progreso del país. “

Visión²

“Ser una Institución pública reconocida, en el ámbito nacional e internacional, por:

- La efectividad, eficiencia y autonomía en su gestión institucional;*
- Incrementar y mejorar el control de la evasión y elusión, manteniéndolas en sus mínimos históricos, y potenciar el cumplimiento voluntario;*
- La equidad, probidad y transparencia en el ejercicio de su rol público;*
- Disponer de soluciones tecnológicas innovadoras para el trabajo fiscalizador, la asistencia a los contribuyentes y el apoyo de otros organismos del Estado; y*
- Contar con funcionarios altamente capacitados y comprometidos con el progreso del país.”*

¹ La Misión del SII corresponde a la declaración de la razón de ser de la Institución y el propósito hacia el cual se busca orientar las actividades y valores de los funcionarios para entregar valor a los usuarios y contribuyentes.

² La visión del SII corresponde a la declaración de lo que se aspira a ser en un horizonte de tiempo más amplio (mediano y largo plazo).

Valores³

- Probidad: Observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular. Esto implica actuar con rectitud y honradez, sin cometer abusos y sin mentir, cumpliendo las obligaciones funcionarias con una conducta intachable.
- Equidad: Dar a cada uno lo que le corresponde según sus derechos, necesidades, méritos, capacidades o atributos. Implica actuar con imparcialidad y legalmente, para brindar un trato igualitario a todos.
- Excelencia: Desarrollar nuestras funciones y tareas de manera óptima, siempre con un sentido de innovación. Entregar un servicio de calidad, eficiente y eficaz, que aporte al desarrollo del país.
- Compromiso: Firmeza inquebrantable para hacer uso de todas nuestras capacidades, con el fin de llevar a cabo los desafíos y objetivos que la Institución y la ciudadanía disponen.
- Transparencia: Facilitar el acceso a toda la información vinculada con nuestra función, que concierne e interesa a la opinión pública, a fin de permitir el control ciudadano.
- Respeto: Reconocer y aceptar a los demás por su valor individual. Comprender que las naturales diferencias existentes entre los funcionarios y entre éstos y los contribuyentes, se deben abordar en un clima que siempre considere al otro en su condición de persona.

³ Los valores son aquellos elementos que se consideran relevantes para enmarcar el comportamiento de los funcionarios y acciones que lleven a cabo en el ejercicio de sus funciones.

2. Declaraciones Estratégicas de segundo orden

De acuerdo a lo señalado anteriormente, el Plan considera además de las *Declaraciones Estratégicas de alto nivel* o de primer orden, *Declaraciones Estratégicas de conexión*, o de segundo orden, que apuntan a operacionalizar la estrategia. Estas incluyen el Mapa Estratégico y como el Mapa de Procesos.

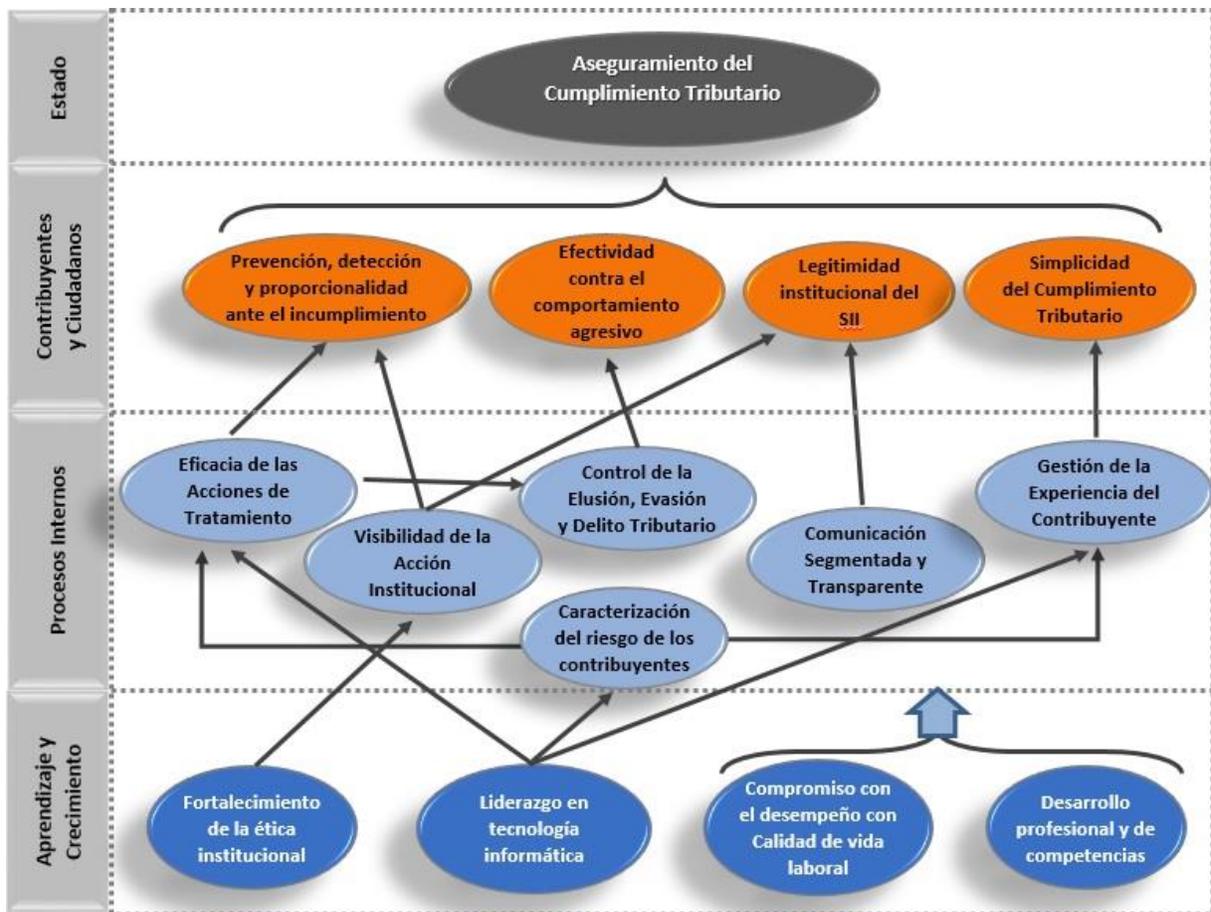
Mapa Estratégico

Con el fin de llevar la estrategia a términos operativos, se utiliza un Mapa Estratégico, que corresponde a una herramienta gráfica mediante la cual se identifican los Objetivos Estratégicos y adicionalmente se visualizan las relaciones causa-efecto (palancas de gestión) entre ellos que, en su conjunto, permiten cumplir el objetivo general ya definido, "*Aseguramiento del Cumplimiento Tributario*". Mientras los Objetivos Estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir, las relaciones causa-efecto son la explicación de la vinculación entre los Objetivos en las diversas perspectivas o dimensiones.

De esta forma, los Objetivos del Mapa Estratégico Institucional se encuentran ordenados dentro de 4 perspectivas:

- Estado
- Contribuyentes y Ciudadanos
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

A continuación, se presenta el Mapa Estratégico y luego una breve descripción de cada una de las perspectivas y de cada uno de los objetivos estratégicos:



- I. **PERSPECTIVA “ESTADO”:** resume el rol y objetivo esencial del SII declarado en la Misión y orienta la gestión relevante de la institución. Se refiere a lo que espera el Estado y la ciudadanía del Servicio.



▪ **Aseguramiento del Cumplimiento Tributario**

Apunta a asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias; a través del ejercicio de las facultades del Servicio para aplicar y fiscalizar las leyes tributarias, bajo un contexto de justicia y equidad. En este sentido, el incremento de la recaudación, si bien depende en un factor importante del nivel de la actividad económica, es consecuencia del objetivo estratégico declarado por la vía de la disminución de la evasión y la elusión. Adicionalmente, este objetivo se refiere también al

comportamiento tributario de los contribuyentes, es decir, participa también en la perspectiva de Contribuyentes y Ciudadanos, donde se espera minimizar las brechas tributarias originadas por el comportamiento de los contribuyentes, dónde la acción ejemplificadora en materia ética de quienes componen el Servicio, de legitimidad a la hora de exigir un buen comportamiento de los ciudadanos. Por simplicidad, esto se representa en un solo objetivo.

- II. **PERSPECTIVA “CONTRIBUYENTES Y CIUDADANOS”**: Se refiere a las percepciones de los contribuyentes y ciudadanos en general respecto del Servicio y su accionar. Los objetivos incluidos en esta perspectiva son:



▪ ***Prevención, detección y proporcionalidad ante el incumplimiento***

Se refiere a la adecuada percepción de los contribuyentes y ciudadanos ante la probabilidad que el Servicio detecte un incumplimiento, y actúe de manera consistente y coherente frente a iguales figuras de incumplimiento. Es decir, perciban que los contribuyentes paguen lo justo, según nuestro marco normativo vigente.

Existen dos objetivos diferenciables:

- **Percepción de la capacidad del Servicio en la detección del incumplimiento:** Que todos los contribuyentes consideren que es altamente probable que el Servicio detecte los incumplimientos, sean estos voluntarios o involuntarios.
- **Percepción respecto del tratamiento que aplica el Servicio ante el incumplimiento:** Que todos los contribuyentes consideren que es altamente probable que el Servicio actúe ejerciendo plenamente sus facultades legales y lo haga en forma proporcional ante el incumplimiento, entendido esto como un tratamiento acorde a la naturaleza del incumplimiento y características del contribuyente.

▪ ***Efectividad contra el comportamiento agresivo***

Se refiere a la percepción de los contribuyentes respecto a que el Servicio sancionará con dureza a quienes no cumplen la ley tributaria y tengan un comportamiento agresivo, eludan en forma intencional y reiterada, a través del abuso de las formas jurídicas o la simulación.

- **Legitimidad institucional del SII**

El debido cumplimiento de las obligaciones tributarias requiere, que los ciudadanos perciban al SII como una institución de Estado, ajena a los intereses políticos, seria, respetada, sólida en su accionar técnico, que informa transparentemente a los contribuyentes y ciudadanía en general sobre su accionar, instándolos a cumplir con sus obligaciones tributarias, respaldado por un estricto apego a las normas éticas por parte de sus funcionarios, en cada labor que desempeñan.

- **Simplicidad del Cumplimiento Tributario**

Se refiere a la percepción de los contribuyentes, a partir de las acciones de facilitación ejecutadas por el Servicio, de que no es engorroso cumplir con las obligaciones tributarias y que los trámites que debe realizar son simples y expeditos. Además, el Servicio se encuentra continuamente velando por la implementación de mejores prácticas laborales que contribuyan a esto.

III. PERSPECTIVA “PROCESOS INTERNOS”: identifica los resultados críticos que el SII debe generar a través de sus procesos internos para producir el impacto deseado sobre los contribuyentes y ciudadanos, detectando y potenciando la ejecución de las mejores prácticas institucionales en la institución.



- **Eficacia de las acciones de tratamiento**

Se refiere a la capacidad de generar resultados favorables de los procesos de fiscalización, respecto a las acciones de detección y corrección de incumplimientos tributarios, usando para ello tratamientos proporcionales, focalizados, certeros y

oportunos a estos, de acuerdo a su caracterización de riesgo y ejerciendo conforme a la ley las facultades de que dispone.

Hay a que tener presente que estos procesos de fiscalización generan visibilidad, es necesario hacerse cargo del sentido que una acción efectiva, también requiere que sea adecuadamente percibida por los contribuyentes en particular y la ciudadanía en general.

- ***Visibilidad de la acción institucional***

Este objetivo se refiere a la visibilidad del accionar del Servicio, tanto en sus acciones directas con el contribuyente como en las demás labores que le competen, y a la capacidad de gestionar los impactos inmediatos de dicha acción sobre contribuyentes y ciudadanos. Es decir, que las acciones de fiscalización y facilitación del Servicio impacten en una percepción positiva de los contribuyentes de manera directa e inmediata. Para ello es necesario potenciar la labor comunicacional del Servicio para posicionar nuestros mensajes en el entorno significativo del SII.

- ***Control de la Elusión, Evasión y Delito Tributario.***

Se refiere al fortalecimiento de la persecución a la Elusión, Evasión y Delito Tributario, con lo que se busca mejorar la percepción de acción efectiva y equitativa del SII respecto de este tipo de conductas por parte de la ciudadanía. Lo anterior, a través de acciones de fiscalización oportuna y efectiva respecto de la elusión tributaria y que busquen la aplicación de sanciones efectivas a los contribuyentes que han incurrido de delitos y actos evasivos, cuyos resultados se manifiestan por ejemplo en querrelas con resultados favorables al SII. Este control se lleva a cabo directamente por el Servicio, o bien, en conjunto con aquellas instituciones que también persiguen este tipo de comportamiento.

- ***Comunicación segmentada y transparente***

Se refiere al fortalecimiento de todas las comunicaciones que realiza el Servicio a los contribuyentes y ciudadanos, de forma general o personalizada y también al monitoreo del entorno para detectar las amenazas que afecten la legitimidad. Además, se busca potenciar la transparencia activa como un valor institucional, fortalecer la conciencia tributaria y contribuir a la legitimidad institucional a través de una adecuada comunicación institucional.

- ***Gestión de la experiencia del contribuyente***

Se refiere a la experiencia que el SII propone a los contribuyentes, tanto de los servicios presenciales o no presenciales que ofrece, como de los servicios que se

gestionan de manera efectiva, innovadora y coordinada con otras instituciones, a fin de cubrir sus necesidades e incrementar su satisfacción.

- **Caracterización del riesgo de los contribuyentes**

Se refiere a la capacidad de identificar y analizar los riesgos de incumplimiento de las obligaciones tributarias, determinando tanto las causas que favorecen su existencia, internas o externas, como los contribuyentes o segmentos de contribuyentes donde se manifiestan, estableciendo estrategias de tratamiento tanto en el ámbito de fiscalización como de facilitación, en base a acciones estructurales, preventivas y correctivas.

- IV. **PERSPECTIVA “APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO”**: identifica los resultados más relevantes que son imprescindibles como habilitantes para el desarrollo de los procesos internos y la búsqueda de mejores prácticas laborales que permiten la implementación de la estrategia. Los objetivos incluidos tienen relación con el capital humano (habilidades, capacitación), capital de información (sistemas) y capital organizacional (cultura, liderazgo, comportamiento ético).



- **Fortalecimiento de la ética institucional**

El SII requiere que las actuaciones de los funcionarios estén a la altura de los más altos estándares de comportamiento, manteniendo un alto nivel de motivación y compromiso, que respalden la legitimidad institucional, que sean consistentes con la misión institucional y con una conducta ejemplar frente a los contribuyentes. Para ello es necesario que el Servicio provea los soportes educativos y también los mecanismos de control de su accionar.

Requiere, además, que los funcionarios actúen de manera justa, proba y diligente, con estricto apego a las normas legales que rigen su conducta, acorde a la ética y que sean proactivos en la búsqueda, difusión e implementación de mejores prácticas laborales, que contribuyan al logro de los objetivos y énfasis estratégicos.

- ***Liderazgo en tecnología informática***

Se refiere a la capacidad del Servicio de gestionar la información propia o de terceros, estableciendo mecanismos que permitan asegurar su calidad, de manera que se constituya en una base sólida y confiable para un accionar eficiente en fiscalización y asistencia.

Dado que la tecnología informática juega un rol gravitante en este objetivo, el Servicio debe mantener un liderazgo en esta materia, para sostener la eficacia de su accionar en el tiempo y contribuir a la productividad del país, facilitando además la relación del SII con los contribuyentes.

- ***Compromiso con el Desempeño con Calidad de vida laboral***

Se refiere a la excelencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales de todos los funcionarios, independiente de su nivel de responsabilidad y posición en la estructura de jerarquía, como parte de una relación laboral de alto desempeño con la generación de ambientes laborales saludables, promoviendo el desarrollo integral de los funcionarios, donde la calidad de vida se alcanza en parte significativa a través de la satisfacción por los logros obtenidos.

- ***Desarrollo profesional y de competencias***

Se refiere a promover el liderazgo, el desarrollo técnico y la especialización tributaria en diferentes ámbitos, a través del desarrollo de carrera, la movilidad interna y gestión del conocimiento, que permita otorgar capacidades a los funcionarios para apoyar el desarrollo de los procesos internos de manera efectiva.

El liderazgo implica el desarrollo de equipos de alto desempeño, donde los directivos y jefaturas tengan un rol protagónico y se hagan cargo del desempeño de sus equipos.

De lo anterior, se desprende que los objetivos de las cuatro perspectivas están relacionados entre sí. Comenzando desde la parte superior del Mapa, se ve que el objetivo general solo puede obtenerse si los contribuyentes tienen un comportamiento tributario que obedece a las percepciones correctas sobre el accionar del Servicio. Asimismo, las acciones del Servicio se pueden realizar en la medida que los procesos internos definidos funcionen de manera correcta. Por último, se debe contar con las personas y recursos necesarios para respaldar los procesos internos.

Mapa de Procesos

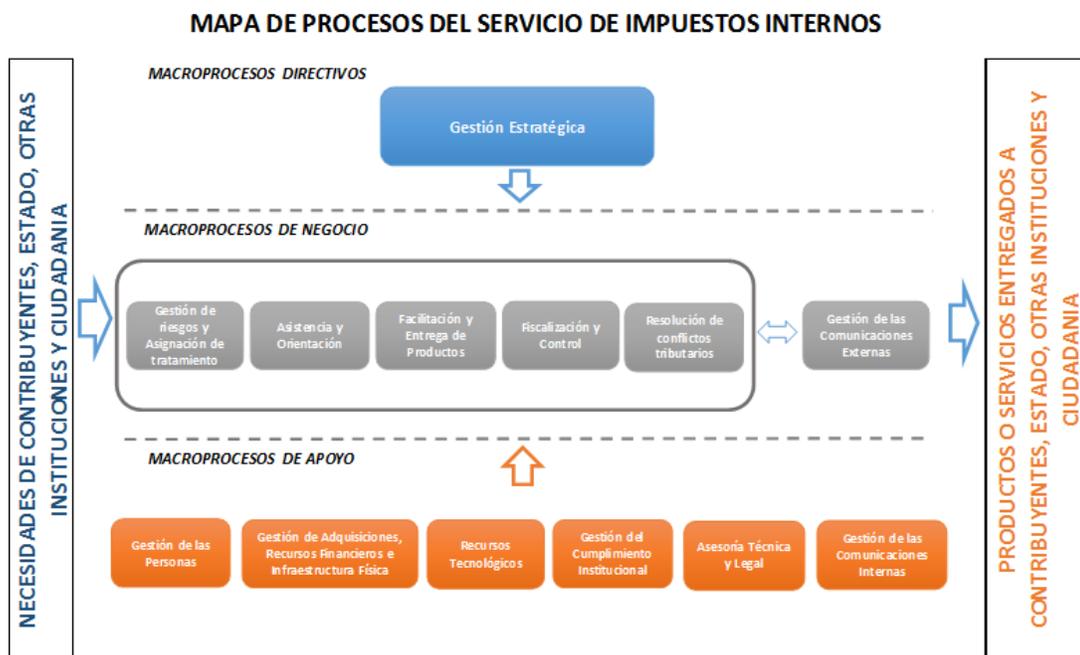
El SII ha elaborado complementariamente al Mapa Estratégico, un Mapa de Procesos que representa de forma gráfica y ampliada todos los procesos realizados en la institución, y que dan sustento a las distintas perspectivas del Mapa Estratégico. El Mapa de Procesos muestra

la relación entre Macroprocesos, y a través de su estructura demuestra cómo, de una manera ilustrativa, se resuelven las necesidades de los actores relacionados (clientes externos) y los servicios y productos que se les entregan, agrupándolos en 3 tipos de Macroprocesos:

- ✓ Macroprocesos Directivos
- ✓ Macroprocesos de Negocio
- ✓ Macroprocesos de Apoyo

Contar con este Mapa permite introducir sistemáticamente un enfoque de gestión centrado en el contribuyente, constituyéndose, además, como una herramienta para operativizar el Mapa Estratégico de manera de mantener la dependencia o subordinación de la operación cotidiana con la estrategia, ya que contribuye a generar sentido en la organización, identificando cuales son las prácticas de trabajo que contribuyen en mayor medida a la materialización de la estrategia, generando los resultados que se declaran en los Objetivos Estratégicos y promoviendo el desarrollo de nuevas capacidades al interior de la organización que permiten reducir las brechas entre la situación actual y los objetivos estratégicos perseguidos, esto mediante la detección de carencia de procesos que sustenten los objetivos estratégicos declarados en el Mapa Estratégico.

A continuación, se presenta el Mapa de Procesos y una breve descripción de sus principales componentes:



Proceso: Es un conjunto de actividades lógicamente relacionadas que usan los recursos de la organización para proveer resultados definidos, con el fin de alcanzar los objetivos del negocio.

Macroproceso: Es en una colección de procesos interrelacionados que generan un resultado bien definido dentro del funcionamiento de la institución, a fin de permitir que esta cumpla con su función constitucional y legal, la Misión establecida y la Visión proyectada.

- **Macroprocesos Directivos:** Incluye procesos destinados a establecer y controlar las metas de nuestra organización. Son los que proporcionan directrices a los demás procesos, es decir, indican cómo se deben realizar para que se pueda lograr la visión de nuestra institución y son liderados por la alta dirección.
- **Macroprocesos de Negocio:** Conjunto de procesos que combinan y transforman recursos para obtener un producto o servicio orientado al cliente externo, con un alto valor agregado. Son los que sustentan la razón de ser del negocio.
- **Macroprocesos de Apoyo:** Son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que la totalidad de los procesos puedan cumplir sus objetivos, y por tanto son procesos transversales a toda la organización.

Mayor detalle de los Macroprocesos institucionales que actualmente se abordan en el Servicio, se señalan en el Anexo de este documento.

Relación entre el Mapa de Procesos con el Mapa Estratégico

A través de los distintos elementos que componen estos Mapas, en particular, para el Mapa Estratégico los Objetivos Estratégicos y para el Mapa de Proceso los Macro-Procesos, existe una relación directa.

La explicación conceptual de esta relación, se observa donde los Macro-Procesos apalancan operativamente, con mejoramiento continuo, el avance y consecución de los Objetivos Estratégicos priorizados, dado el énfasis presentado en los Ejes Estratégicos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta en la siguiente matriz la relación de los macro procesos con los Objetivos Estratégicos:

Macro Procesos	Objetivos Estratégicos						
	Eficacia de las acciones de tratamiento	Control de la Elusión, evasión y delito tributario	Gestión de la Experiencia del Contribuyente	Caracterización del riesgo de los contribuyentes	Fortalecimiento de la ética institucional	Compromiso con el desempeño con calidad de vida laboral	Desarrollo profesional y de competencias
Fiscalización y Control	X		X				

Resolución de Conflictos Tributarios		X		X			
Facilitación y entrega de Productos			X	X			
Asistencia y Orientación			X	X			
Gestión de riesgo y asignación de Tratamiento	X	X		X			
Gestión de las comunicaciones	X			X			
Gestión de Adquisiciones, Recursos Financieros e infraestructura física						X	X
Recursos Tecnológicos						X	X
Asesoría Técnica y Legal							X
Gestión de las Personas					X	X	X
Gestión del cumplimiento institucional					X	X	X

MÉTRICAS DE MEDIANO PLAZO

Como se mencionó anteriormente, los Mapas Estratégicos se componen de Objetivos Estratégicos y relaciones causa-efecto. Mientras los Objetivos Estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir, las relaciones causa-efecto son la explicación de la vinculación entre los Objetivos en las diversas perspectivas o dimensiones. En ese contexto, la métrica de mediano plazo que se define, compuesta por indicadores, es el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

La medición del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos es una tarea compleja, y por eso, para dicha medición se puede utilizar más de un indicador. Por lo tanto, los Objetivos son el fin y los indicadores son el medio que tenemos para medir su cumplimiento. El conjunto de indicadores permitirá planificar mejor, entender cómo se está avanzando en la consecución de la Estrategia, y gestionar con una visión global y a largo plazo, tanto a nivel nacional como regional.

Al ser los Objetivos Estratégicos un reflejo de la Estrategia, es imprescindible la identificación de indicadores adecuados para hacerle seguimiento a su cumplimiento. Las métricas de mediano plazo se vinculan con los Objetivos Estratégicos y, por extensión, con nuestra Misión –asegurar el cumplimiento tributario – por lo que medir el impacto de lo que hacemos es fundamental.

Durante el año 2017 se inició el proceso para contar con un sistema de métricas de mediano plazo que permitiera vincular la Estrategia con la operación. De esta forma, se establecieron indicadores relacionados a cada uno de los Objetivos Estratégicos, asociando los responsables directos de su gestión. Actualmente, se encuentra en etapa de diseño, cuya primera actividad será generar instancias para definir los indicadores a medir de acuerdo a cada Objetivo.

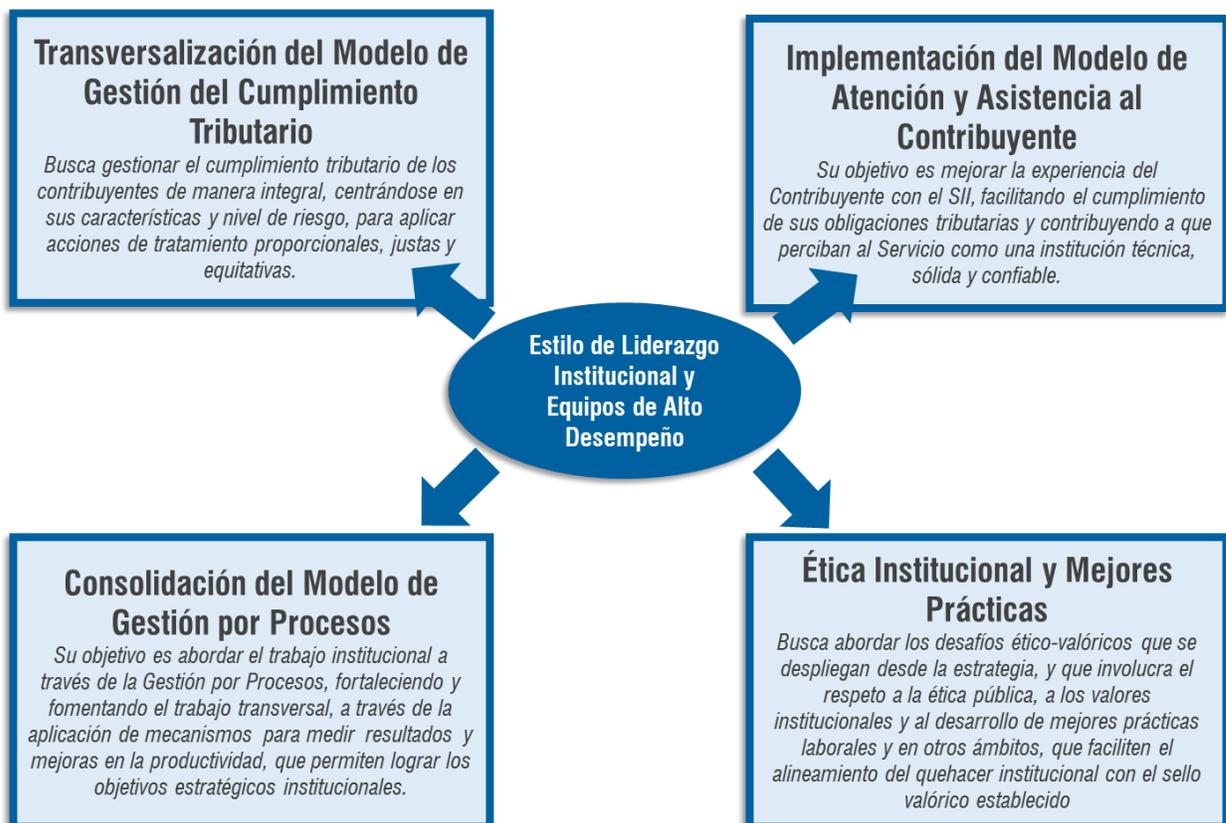
EJES ESTRATÉGICOS 2018

Los Ejes Estratégicos son iniciativas que apuntan al desarrollo de capacidades prioritarias de alto impacto, y surgen porque hay objetivos estratégicos que no son posibles de alcanzar con las capacidades institucionales actuales. Su horizonte de implementación es anual en principio, pudiendo extenderse dicha implementación, en la medida que su desarrollo así lo amerite. Una vez instaladas estas capacidades institucionales prioritarias, pasan a formar parte de la operación normal a través de planes anuales, pudiendo relevarse otras prioridades que den origen a nuevos Ejes Estratégicos.

Considerando las declaraciones estratégicas, tanto de primer y segundo orden, se definen las prioridades para el año, que nos permite definir qué hacer considerando los plazos y/o recursos disponibles.

Al igual que en el año 2017, los 4 Ejes Estratégicos establecidos para el año 2018 se materializarán bajo la implementación de un esquema de desarrollo específico, basado en un Estilo de Liderazgo Institucional y el Trabajo en Equipos Zonales (ver anexo).

Ejes Estratégicos 2018



A continuación, se presenta una descripción de cada Eje Estratégico:

1. Transversalización del Modelo de Gestión del Cumplimiento Tributario

Este Eje, iniciado en 2016, continúa su implementación en el año 2018.

El sentido de este Eje es, consolidar en el SII la transversalización del Modelo de Gestión del Cumplimiento Tributario (MGCT) basado en gestión de riesgos, como una metodología de trabajo instalada en todas las áreas de negocio (Asistencia al Contribuyente, Avaluaciones, Fiscalización y Jurídica), que nos permita asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes. Lo anterior, a través de la priorización de un enfoque analítico que permita a la institución, a partir del relevamiento de las causas de incumplimiento, generar la capacidad para proponer acciones de cambios estructurales y avanzar en la proporcionalidad de la aplicación de las diversas acciones de tratamiento preventivas y correctivas, con base en el riesgo del contribuyente y sus transacciones. La transversalización nos permite unir las diferentes capacidades instaladas en todas las áreas de nuestro Servicio, con un mismo fin, generando un lenguaje común y compromiso de colaboración interna, que nos permite asegurar una mirada integral del sistema.

Durante el año 2018, los esfuerzos estarán orientados en seguir profundizando la transversalización mediante el desarrollo de tres planes integrales que, en su conjunto, buscan la incorporación plena de los procesos para contar con un Plan de Gestión de Cumplimiento Tributario (PGCT). Dentro de las características de este plan se puede mencionar que, las áreas de negocio participan desde el origen y es un plan conocido oportunamente por la organización y la comunidad. Para la correcta consecución y gestión de las iniciativas propuestas, tanto para asegurar el cumplimiento tributario como para tener un plan de gestión de cambio que refuerce el sentido y propósito de este modelo, se generará un marco instructivo que, provee oficios circulares y el soporte sistémico requerido.

En consideración a ello, se ha dividido este Eje en tres planes específicos:

- Plan Nacional MGCT
- Plan Sensibilización PGCT 2018
- Plan Adaptativo MGCT 2018

Principales Iniciativas y Entregables del Eje para 2018

1.1 Plan Nacional del Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario

Este plan contempla el avance en la construcción e implementación de sistemas, procesos y normativa, que entregan una base de herramientas a los funcionarios de las Unidades Operativas y Áreas Generadoras de Riesgo de las distintas Subdirecciones de negocio, para la consolidación del MGCT en la Institución.

1.1.1 Ámbito Procesos

Durante el año 2018, entran en completa evolución los procesos del Mapa de Procesos, que dan el soporte principal a la aplicación del MGCT. Estos procesos corresponden a: Formulación y Seguimiento del Plan de Gestión de Cumplimiento Tributario (PGCT) y Soporte para Gestionar Programas de Tratamiento.

Entregables:

- Plan de Gestión de Cumplimiento Tributario 2018. Contiene los principales riesgos y brechas del sistema tributario que deben ser abordados a través de la ejecución de acciones de tratamiento durante el año 2018 y siguientes, con el fin de asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, mitigar los riesgos de incumplimiento y reducir las brechas. Este PGCT aborda cuatro focos: Procesos, Brechas, Segmentos y Sectores, dentro de los cuales se establecieron 33 temáticas, que serán los énfasis del SII en materia de gestión del cumplimiento tributario.
- Oficio Circular que define e instruye el proceso de Formulación y seguimiento del Plan de Gestión de Cumplimiento Tributario. Su objetivo es establecer el proceso y etapas, roles, responsables y los mecanismos de control de gestión, para la correcta formulación y posterior seguimiento del PGCT institucional.
- Oficio Circular sobre el proceso de Soporte para Gestionar Programas de Tratamiento. Su alcance implica apoyar la formulación de los planes integrales con ajustes y capacidades negociadas, aptos para ser comunicados al Plan de Gestión de Cumplimiento Tributario.
- Aplicación de las medidas de estabilización definidas por el equipo de procesos y aprobadas por el Comité del mismo nombre:
 - Medidas asociadas a la fase de Formulación del PGCT:
 - Cumplimiento de plazos en la formulación del PGCT
 - Generación de los productos y fichas de riesgo asociadas a los focos y temáticas definidas en el PGCT.
 - Medidas asociadas a la fase de Seguimiento del PGCT
- Articulación de la estrategia de Renta e IVA en torno al MGCT. Se generará sobre la base de la caracterización de riesgos de incumplimiento específicos de determinadas transacciones, tanto en la dimensión de entrega de información a través de declaraciones juradas, como en la dimensión de declaración fuera de los plazos legales o por subdeclaración de rentas o aumentos en los créditos. Esta articulación incluye tanto acciones de

tratamiento preventivos como el uso mensajería para recordar sobre el cumplimiento de sus obligaciones, como así también acciones correctivas focalizadas, principalmente en contribuyentes de alto riesgo o transacciones con riesgo específico alto o severo.

1.1.2 Ámbito Sistemas

Continuando con la consecución de los objetivos trazados en este ámbito en los últimos años, en términos de contar con una visión integral del contribuyente; trazabilidad de los tratamientos aplicados; y sistemas amigables y de mejor usabilidad apoyados por nuevas tecnologías que entreguen el soporte correcto a las unidades operativas del Servicio, para el año 2018 se ha planificado continuar avanzando en el fortalecimiento de la integración de los sistemas, consolidando la utilización de aquellos que ya se encuentran en producción y definiendo los desarrollos e innovaciones que surjan de las acciones estructurales concluidas por la aplicación de las fichas de riesgo y el PGCT de los siguientes años. Asimismo, se ha planificado trabajar sobre la propuesta de nuevos desarrollos, que ayuden a la ejecución de las acciones de tratamiento preventiva y correctiva en las unidades operativas, y en la asistencia e interacción con el contribuyente, relacionando estas definiciones bajo el contexto del Eje Implementación del Modelo de Atención y Asistencia al Contribuyente.

Entregables:

- Fortalecimiento del Sistema Integral de Cumplimiento Tributario (SICT). Se reemplazará definitivamente el sistema SIIC, el cual por su obsolescencia tecnológica no permitía incorporar nuevas funcionalidades. Se agregará un módulo de Gestión de Cumplimiento Tributario, que entregará una vista consolidada de las diferentes acciones de tratamiento, pautas y hojas de trabajo, comunicaciones con el contribuyente, entre otros.
- Fortalecimiento Sistema de Cumplimiento en Terreno (SCT). Se incorporarán módulos que permitirán mejorar la gestión operativa, a través de la inscripción de funcionarios, programación de salidas y, administración y carga de nóminas de casos a tratar. Asimismo, se incluirá un módulo que permitirá crear formularios estandarizados para tratar diferentes acciones específicas, capturando información estructurada que apoye los análisis base del MGCT.
- Fortalecimiento del Sistema de Expediente Electrónico (SEE). Se incorporarán herramientas de gestión que permitan a los funcionarios y sus respectivas jefaturas, de las áreas de Fiscalización y Asistencia al Contribuyente, hacer seguimiento de los casos respondidos.

- Panel de Indicadores Operacionales de Gestión. Desarrollo proyectado en el aplicativo Visual Analytics, adquirido por el Servicio en el año 2016, cuyo objetivo es visualizar y gestionar los indicadores operacionales de gestión de los distintos aplicativos de fiscalización, disponibilizando distintas vistas basadas en los niveles jerárquicos del SII, para fortalecer la gestión requerida por MGCT y el PGCT.
- Integración Sistema de Administración de Giros (SAG) con el sistema de Renta. Su objetivo es continuar con la integración de este sistema como único administrador de los giros del SII, lo que permite mejorar la información para los procesos internos y hacia los contribuyentes.
- Puesta en producción de Mallas de Relaciones (Familiares, Societarias y Comerciales). Para las acciones de tratamiento correctivas individuales, se podrá acceder a estas mallas como apoyo al desarrollo de procesos masivos y a la exploración analítica requerida para los distintos análisis de las temáticas establecidas en el PGCT de 2018 y de los años siguientes.
- Fortalecimiento del SGF a través de la integración con las etapas de Reposición Administrativa Voluntaria (RAV) y Reclamo, posteriores a la liquidación o resolución. Además, se estudiará y definirá el mecanismo para desarrollar un sistema de auditoría que apoye en las acciones correctivas definidas por la aplicación del MGCT, que pueda conectarse con el SGF.

1.1.3 Ámbito Instrucciones y normativa interna

Continuando con el trabajo en el ámbito normativo desarrollado durante el año 2017, el 2018 se continuarán estableciendo las instrucciones asociadas al MGCT, entregando a los funcionarios un marco de acción en la ejecución de los distintos procesos, acciones de tratamiento, o uso de los sistemas.

Entregables:

- Oficio Circular de modalidades de acciones de tratamiento. Este Oficio forma parte del conjunto de instrucciones de base del MGCT, que se inició con la publicación de los Oficios Circulares N°7 al N°11 de 2017. Su objetivo es entregar las directrices básicas que deben asegurar las acciones de tratamiento, enlazándolas con los canales en que son aplicables, siempre buscando asegurar la proporcionalidad en la ejecución de los tratamientos definidos para los riesgos consolidados.
- Oficio Circular y Circular de Procedimientos de Acciones Correctivas y Revisiones de Riesgo. En él se establecen y actualizan instrucciones relativas a la ejecución de las acciones de tratamiento correctivas y revisiones de

riesgo que se definen para abordar los riesgos específicos determinados en el marco del desarrollo del MGCT que afectan el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

- Oficio Circular y Circular de Cumplimiento en Terreno. Se generarán en reemplazo de la actual Circular N°64 de 2001. En ambas normativas, se entregan los principales lineamientos para la ejecución de las acciones de cumplimiento en terreno, reformulando las actividades en línea con el MGCT, toda vez que éstas deben realizarse bajo el esquema de acciones de tratamiento que permitan tratar riesgos y brechas tributarias de los distintos impuestos u obligaciones tributarias, debiendo asegurar un uso eficiente y efectivo de éstas actividades entregando valor a los análisis de las distintas temáticas de negocio.
- Oficio Circular del Proceso de IVA Exportador. Este proceso se encuentra en etapa de evolución bajo las directrices del Eje Consolidación del Modelo de Gestión por Procesos, y por lo tanto, corresponde impartir las instrucciones respecto del procedimiento y de la revisión que debe efectuarse con motivo de las solicitudes de devolución IVA Exportador, alineado bajo el contexto del MGCT y del modelo de Gestión por Procesos.

1.2 Plan de Sensibilización del Plan de Gestión de Cumplimiento Tributario 2018

Dentro de este Eje se ha definido orientar la aplicación del MGCT a través de un PGCT con cuatro focos específicos, procesos; brechas; segmentos y sectores económicos, dentro de los cuales se han establecido 33 temáticas, que establecen el marco en el cual se estructurarán los análisis de riesgos y brechas para el año 2018, así como también la ejecución de las acciones preventivas y correctivas que surjan de las políticas de tratamiento propuestas por los encargados de riesgos.

Las temáticas para cada foco se presentan en el cuadro siguiente:



PGCT 2018

Entregables:

- Catálogo de Riesgos Específicos y Brechas. Diseñado como un producto que permite consolidar las fichas de riesgos que serán construidas por las áreas generadoras de éstos, principalmente en las Subdirecciones de Asistencia al Contribuyente, Avaluaciones y Fiscalización. Este catálogo permitirá a la organización gestionar el conocimiento y proyectarlo en el tiempo, para potenciar las capacidades instaladas presentes y futuras.
- Mapa de Brechas 2.0. Corresponde a una nueva versión del actual mapa de brechas que contiene 50 brechas de cumplimiento, incorpora nuevos filtros de información, presenta nuevos ratios para el análisis, una visualización renovada (más gráfica) y estará implementado sobre la nueva plataforma de BI del SII, SAS VISUAL ANALYTICS.
- Consolidación y despacho de las acciones de tratamiento. Se espera que los riesgos de incumplimiento priorizados, sean consolidados 4 veces en el año para poder determinar las mejores acciones de tratamiento a aplicar a los contribuyentes que presenten estos riesgos, lo anterior de acuerdo a las políticas de asignación de tratamiento de cada uno de los riesgos y las reglas de consolidación que se acuerden en consideración de los requerimientos operacionales vigentes.
- Explotación del Sistema de Gestión de Riesgo (GRC). Este sistema, que estuvo en proceso de instalación y preparación durante el año 2017, a partir de 2018 comenzará su uso intensivo por parte de las áreas generadoras de riesgo, lo que impulsará la aplicación de la metodología con apoyo de una tecnología de estándar mundial.

- Instalación del proceso de programación y despacho bajo la metodología de Gestión de Procesos impulsada por el Eje Consolidación del Modelo de Gestión por Procesos.
- Control y seguimiento del PGCT. Para el control y seguimiento del plan, se establece como metodología la estructuración de una serie de proyectos con mirada de hitos y entregables definidos, los cuales serán objetos de control mediante el uso de la herramienta Project Server, sus dashboard y reportería. El diseño de esta plataforma, está orientado a poder efectuar trazabilidad desde la génesis o foco, hasta el resultado, permitiendo las evaluaciones correspondientes.

1.3 Plan Adaptativo del Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario.

A través de este plan, se pretende gestionar y desplegar de parte de los equipos directivos, hasta jefes de grupo o de área, acciones concretas que permitan modelar y gestionar con los colaboradores aspectos adaptativos en la utilización del MGCT, relevando y trabajando situaciones de equipos o funcionarios que muestren brechas de entendimiento, uso e impactos esperados, transformando el conocimiento individual en conocimiento institucional, en el marco de los lineamientos estratégicos. Se han definido cinco focos con objetivos específicos y productos concretos para ser generados durante el 2018.

1.3.1 Desarrollo de PGCT con mayores niveles de transversalidad de áreas de negocio

A través de estas acciones se busca avanzar en la instalación e integración del MGCT, de tal forma de generar un PGCT más transversal, en áreas de negocio tales como: Evaluaciones, Asistencia al Contribuyente y Jurídica.

Entregables:

- Informe de Diagnóstico. Obtenido a través de la realización de un taller que permita fortalecer el MGCT en otros negocios, logrando establecer dónde están las brechas para una instalación completa.
- Construcción y aplicación de un curso técnico del MGCT. Dirigido a todas las jefaturas de departamento de la Dirección Nacional.
- Informes de gestión sobre el avance del PGCT 2018. Informes que permitan tanto a la Dirección Nacional como a las Unidades Operativas, monitorear, diseñar y aplicar medidas que permitan el cumplimiento del PGCT planificado para este año.

1.3.2 Instalación plena del MGCT

Asegurar que los nuevos roles y directrices, que promueve el MGCT y que compiten con directrices o formatos tradicionales, se instalen sólida y eficazmente, relacionándose en forma expedita y fluida en torno al PGCT.

Entregables:

- Taller de diagnóstico. Respecto de procesos y formatos que aún no se adecúan en torno al MGCT, a realizar con todos los fiscalizadores del país y generando un informe que contenga soluciones inmediatas para cerrar las brechas detectadas.
- Oficio Circular. Que regula y estandariza los roles y responsabilidades en torno al MGCT, en base al diagnóstico desarrollado.
- Charlas Nacionales y locales con gremios. Con el objetivo de revisar el MGCT, roles y responsabilidades según diagnóstico.

1.3.3 Difusión y evaluación del PGCT 2018

Con el objeto de mitigar percepciones y asimetrías de información en torno al PGCT, sus procesos, sistemas, instrucciones y capital humano.

Entregables:

- Programa de difusión del PGCT 2018 al interior de cada Dirección Regional. Su énfasis estará en las propuestas desarrolladas por cada área de negocio.
- Mesas de trabajo entre Comité Táctico y Comités Operativos Regionales. Desarrollo en relación a la ejecución y desarrollo de las acciones de tratamiento definidas por el PGCT.
- Desarrollo de talleres de lecciones aprendidas del MGCT. Orientado a la interacción de funcionarios de la Dirección Nacional y representantes de los Comités Operativos Regionales.

1.3.4 Desarrollar Gestión del Conocimiento

Promover que las experiencias individuales de alto valor, se transformen en experiencia institucional, utilizando para ello, los mecanismos que proporciona la gestión del conocimiento.

Entregables:

- Desarrollo de charlas regionales en torno a las experiencias locales de la aplicación del MGCT.
- Desarrollo de concurso a nivel nacional “Aplicando el MGCT”. El objetivo es que permita la creación de fichas de riesgo en torno a las temáticas definidas en el PGCT 2018 y que contribuye al Catálogo de Riesgos, para traspasar las iniciativas locales en el marco metodológico que impulsa el MGCT.

1.3.5 Fortalecimiento continuo del MGCT.

Potenciar y promover aspectos técnicos y prácticos del MGCT, que permitan su crecimiento y fortalecimiento continuo.

Entregables:

- Taller técnico con jefes de grupos de los distintos negocios.
- Curso técnico, virtual y presencial, en el uso de los distintos sistemas que apoyan el MGCT.
- Aplicación de encuesta general respecto del MGCT (uso, roles, técnicos, etc.).

Responsable: Subdirección de Fiscalización.

2. Implementación del Modelo de Atención y Asistencia al Contribuyente (MAAC).

El presente Eje Estratégico, iniciado en 2017, continúa su implementación durante el año 2018.

En su constante esfuerzo por mejorar la satisfacción y percepción de la calidad de servicio, el SII toma la decisión de incorporar un nuevo Modelo de Atención y Asistencia al Contribuyente (MAAC), basado en la metodología de Gestión de Experiencia, colocando al centro de su quehacer al contribuyente y desde ahí gestionar su vivencia al interactuar con el Servicio.

La Implementación del nuevo Modelo de Atención y Asistencia al Contribuyente (MAAC) tiene el objetivo de mejorar la experiencia del contribuyente, con el fin de facilitar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias gestionando esta experiencia a través de los distintos canales que el Servicio utiliza para interactuar con ellos, abordando aspectos de la economía del comportamiento y buscando que el ciudadano perciba al SII como una institución seria, sólida en su accionar técnico, y por lo tanto confiable, que los inste al cumplimiento tributario voluntario.

Durante el 2018 se consolidará la instalación de la Metodología de Gestión de la Experiencia, aumentando la cobertura, incorporando los trámites más relevantes que realizan los contribuyentes. Al mismo tiempo, se seguirá sensibilizando de manera transversal la forma de gestionar la experiencia, lo que implica aumentar los esfuerzos para involucrar aún más a toda la organización en su entendimiento y aplicación, implementando programas de acompañamiento y mentoría para apalancar la gestión de cambio.

Según lo anterior, se desplegarán campañas de difusión al interior del Servicio para que todos los funcionarios tengan conocimiento y se sensibilicen en relación al modelo; se avanzará en el diseño y definición de mecanismos que permitan medir la percepción de los contribuyentes adecuadamente, de manera que sirvan para mejorar la gestión y la toma de decisiones. Finalmente, se aplicará un modelo de Gobierno que permita el sustento estructural, normativo y de continuidad a esta línea de trabajo.

Principales Iniciativas y Entregables del Eje para el 2018

2.1 Implementación de mejoras de los Trámites rediseñados durante 2017

Durante el año 2017, producto de la aplicación de la metodología de gestión de la experiencia, se establecieron las bases para la implementación de las mejoras.

Entregables:

- 3 Trámites rediseñados e implementados a lo largo del país.
- Sistema de seguimiento y un mejoramiento continuo, siendo supervisado por el nivel central, para ir corrigiendo las desviaciones e ir midiendo su resultado.

2.2 Incorporación de la Gestión de Experiencia en nuevos Trámites

Durante el 2018 se aumentará la cobertura en los trámites más relevantes que realizan los contribuyentes.

Entregables:

- 3 Trámites nuevos que serán levantados y rediseñados, según la metodología de Gestión de Experiencia.
- Implementación de las mejoras de estos nuevos trámites a nivel de pilotos en algunas Direcciones Regionales.

2.3 Incorporación de la Experiencia en los nuevos Procesos de la Institución

La incorporación de la experiencia como foco en los nuevos procesos, con centro en la atención de contribuyentes, que se seleccionarán a partir del año 2018, serán abordados con la metodología completa de Gestión de la Experiencia.

Entregables:

- Los 3 procesos seleccionados durante el cuarto trimestre del 2017, como parte del plan de gestión por procesos, y que tienen como foco inicial la Experiencia, serán gestionados utilizando la metodología de gestión de experiencia.

2.4 Mejores Prácticas Regionales como resultado de la implementación del MAAC

Se seleccionarán los proyectos levantados durante el 2017, como resultado de la sensibilización en las Direcciones Regionales, que tengan la posibilidad de replicar las mejores prácticas implementadas.

Entregables:

- Selección de las mejores prácticas regionales.
- Implementación de dichas prácticas a nivel de todas las Direcciones Regionales.

2.5 Capacitación en la metodología para Funcionarios del Servicio

Durante 2018 se continuará reforzando los principios del MAAC a través de la capacitación a funcionarios claves y a su vez, se evaluará y mejorará el módulo de MAAC en los cursos de capacitación que realiza la Escuela de Capacitación.

Entregables:

- Realización de cursos para conocer y aplicar la metodología de gestión de experiencia en funcionarios claves y líderes de la institución.
- Se realizarán cambios a los contenidos del módulo MAAC en los cursos de capacitación de la Escuela de Capacitación y la enseñanza de la metodología seguirá siendo parte de la parrilla de cursos que se dictan de manera regular.

2.6 Implementación de nuevos indicadores

Se generarán y controlarán indicadores que permitan seguir la evolución del Modelo en la Institución de manera de poder aplicar los planes correctivos correspondientes.

Entregables:

- Set de indicadores asociados a metas anuales que serán constatables y medibles inicialmente en el Balance Scorecard de la Institución.

2.7 Modelo de Gobierno de Gestión de la Experiencia

Se debe crear un sistema de gobernanza para monitorear el desarrollo del MAAC, a objeto de formalizar sus avances, tomar las decisiones más relevantes en relación al desarrollo e implementación del mismo y de manera paralela, realizar un correcto seguimiento del despliegue de la Metodología a nivel regional.

Entregables:

- Creación y funcionamiento de un Comité Directivo del Modelo de Atención y Asistencia.
- Creación de Oficina de Gestión de la Experiencia.

2.8 Normativa

Se trabajará en el ámbito normativo en distintas dimensiones, que incluye la normativa que complementa el MAAC con la metodología requerida, como también la normativa asociada a los trámites propiamente tal.

Entregables:

- Oficio Circular que norma la Metodología de Gestión de Experiencia.
- Oficios Circulares que norman cada proceso incorporado a la Metodología durante 2017.

Responsable: Subdirección de Asistencia al Contribuyente.

3. Consolidación del Modelo de Gestión por Procesos.

Este Eje, iniciado en periodos previos, continúa su implementación en el año 2018.

El sentido de este Eje es consolidar la metodología de gestión por procesos en el SII, la cual establece un modo de trabajo colaborativo, reemplazando la cultura de silos, con responsables de procesos que deben gestionarlos desde su inicio hasta su fin.

La instalación de las capacidades de gestión por procesos nos ayuda a mejorar las coordinaciones transversales dentro del SII y a estandarizar los criterios en la aplicación de las

acciones de tratamiento, además de facilitar la concreción de los objetivos definidos en el Mapa Estratégico.

Durante el año 2018 se desea focalizar los esfuerzos en estabilizar la integración de la metodología a la Institución, aumentando la cobertura de procesos, el aprendizaje de la metodología y el uso de la plataforma tecnológica, en el marco de un Modelo de Gobernanza que garantice su desarrollo y que esté soportado por un marco normativo adecuado.

Principales Iniciativas y Entregables del Eje para 2018

3.1 Aumentar Cobertura de Procesos

Con el fin de seguir avanzando en el despliegue de la metodología, se contempla la incorporación de nuevos procesos a la metodología.

Entregables:

- 8 Nuevos Procesos Incorporados a la Metodología.
- Soporte metodológico para los procesos que se trabajen bajo la metodología descentralizada.

3.2 Plataforma Tecnológica

Durante 2018 se trabajará en la expansión de la cobertura de licencias para todos los equipos de procesos, incorporando además a las Direcciones Regionales con el objeto de facilitar el acceso a la información relevante del proceso.

Entregables:

- Licencias de Diseño y Visualización para todos los equipos de trabajo de procesos que están incorporados a la metodología.
- Licencias de Visualización para Equipo Directivo Nacional y Regional.
- Funcionalidades de la Plataforma de Procesos (vistas, documentación, reportes, etc.)

3.3 Plan de Capacitación

La capacitación en gestión por procesos continuará desarrollándose durante 2018, enfocada tanto a equipos de proceso como también a funcionarios en general.

Entregables:

- Curso de capacitación general: Dirigida a funcionarios del SII.
- Curso de capacitación específica: Dirigida a Equipos de Trabajo y Ejecutores de Procesos. Incluye capacitación en ARIS para el desempeño de su rol.
- Curso para Directivos: Incluye capacitación en ARIS para el desempeño de su rol.

3.4 Modelo de Gobierno

Debido a la cantidad de procesos que se empezarán a gestionar bajo la metodología, se deberá fortalecer el modelo de gobierno. El objetivo es generar una estructura que permita dar una mayor cobertura de procesos y sostener el avance de la metodología, robusteciendo las instancias de seguimiento de los procesos en cada Subdirección y fortaleciendo el liderazgo de los responsables de procesos.

Entregables:

- Diseño y operación de estructura de modelo de gobierno de procesos.

3.5 Normativa de Procesos

Se trabajará en el ámbito normativo en distintas dimensiones, que incluyen la normativa asociada a la metodología, como también la normativa asociada a los procesos propiamente tal.

Entregables:

- Oficio Circular que norma la metodología de gestión por procesos.
- Oficios Circulares que norman cada proceso incorporado a la metodología durante 2017.
- Resolución de nombramiento de Responsable de Procesos incorporados a la metodología durante 2017.

3.6 Integración del Riesgo Institucional y de Auditoría con Metodología de Gestión por Procesos

Se deberá trabajar integradamente con Subdirección de Contraloría Interna utilizando el mismo Modelo de Gobierno de Procesos, para el despliegue de los ámbitos de Riesgo Institucional y Auditoría.

Entregables:

- Normativa que establece integración del Riesgo Institucional y de Auditoría con Metodología de Gestión por Procesos.
- Procesos en evolución con Auditorías Realizadas y con Matriz de Riesgo.

3.7 Integración con el nuevo Eje N°4 (Ética Institucional y Mejores Prácticas)

Se deberá desarrollar un trabajo integrado con el nuevo Eje N°4 para dar soporte a los equipos de procesos fomentando el trabajo colaborativo.

Entregables:

- Set de mejores prácticas para gestión por procesos.
- Herramientas para dar soporte y aplicación de las mismas por medio de piloto.

3.8 Homologación de Versiones de Procesos

A nivel de Direcciones Regionales, se deberá continuar trabajando en aquellos procesos que pasarán a la etapa de evolución durante el año 2018, revisando y verificando que las versiones del proceso que se ejecuta a nivel de Dirección Regional, estén aprobadas por el Responsable de Proceso respectivo.

Entregables:

- Etapas regionales de procesos en evolución, validadas y homologadas por Responsables de Proceso.

3.9 Panel de Gestión Regional

Se deberán ir incorporando al panel de gestión regional los indicadores de los procesos que entrarán en evolución durante 2018.

Entregables:

- Panel de Gestión Regional actualizado con incorporación de todos los procesos en evolución que tienen expresión regional.

Responsable: Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios.

4. Ética Institucional y Mejores Prácticas

La implementación del Plan Estratégico del SII, se presenta en la Institución como un impulso revitalizador con respecto a “*cómo hacemos las cosas*”. El Eje Ética y Mejores Prácticas recoge los desafíos ético-valóricos que se despliegan desde la estrategia, orientando conductas y fortaleciendo prácticas laborales y en otros ámbitos, que faciliten el alineamiento del quehacer institucional con un sello valórico establecido.

La instalación de un Eje de Ética y Mejores Prácticas permite dar respuesta a una ciudadanía demandante y exigente, reforzando los principios de **probidad, equidad y transparencia**, en un ambiente de trabajo que propicie a su vez un **desarrollo integral**.

Durante el año 2018 se focalizarán los esfuerzos del Eje en sensibilizar y difundir en toda la organización los componentes centrales del mismo, *comenzando a guiar los procesos de toma de decisiones en los principales ámbitos organizacionales, fortaleciendo los valores centrales de la cultura del SII y reforzando prácticas de trabajo consecuentes con los Ejes Estratégicos.*

Principales Iniciativas y Entregables del Eje para 2018

4.1. Red Ética Funcionando

Con el fin de potenciar una mayor visibilidad y discusión de los temas éticos a nivel local, se instalarán mesas de trabajo (Red Ética) en cada Dirección Regional y Subdirección. Esta Red estará constituida por diversos actores de cada nivel, los que analizarán las distintas temáticas éticas de su propia realidad. El análisis de estas temáticas generará compromisos de mejoramiento.

Entregables

- Oficio circular sobre Estructura y Red Ética Institucional tramitado y publicado.
- 1 Mesa de trabajo instalada y funcionando por cada DR y SD.
- 1 Compromiso de Mejora por DR y SD.
- Sobre la base de los Compromisos de Mejora elaborados por las mesas de trabajo, el Comité Directivo del Eje, validará cambios o ajustes en políticas, protocolos o procedimientos organizacionales que permitan institucionalizar las mejoras propuestas.

4.2. Portal Ético

Durante 2018 se actualizará el actual Portal Ético, fortaleciendo su contenido, accesibilidad y enfatizando su interactividad.

Entregables:

- Portal disponible en Intranet sobre ética e integridad institucional.

4.3. Fortalecimiento del Liderazgo Ético

El modelamiento Ético, proveniente de las jefaturas, es un elemento central para el éxito del Eje. Durante el 2018 se implementarán talleres formativos, que permitirán analizar el rol desde la perspectiva ética y su impacto en la conducta institucional. El análisis y discusión de las diferentes perspectivas éticas actuales del SII, será un insumo central para el desarrollo de una mayor conciencia ética a nivel de las jefaturas.

Entregables:

- Diseño de talleres transversales para el fortalecimiento del liderazgo ético.
- Diseño segmentado de talleres:
 - Dirigido a Sub Directores y Directores Regionales.
 - Jefes de Departamento, Jefe Oficina, Jefes de área y Jefes de grupo.
- Implementación de talleres.

4.4. Evaluación y seguimiento del Liderazgo Ético

Las acciones implementadas desde la dimensión ética del Eje están dirigidas para impactar en el Liderazgo. Resulta clave incorporar en el proceso, indicadores de seguimiento y resultado que permitan conocer en qué medida se concretan los objetivos propuestos.

Entregables:

- Diseño de indicadores de comportamiento de liderazgo.
- Diseño de instrumentos de medición o ajustes a los ya existentes.
- Aplicación de instrumentos de diagnóstico: Liderazgo.

4.5. Difusión de procedimientos y protocolos de Mejores Prácticas Laborales y puesta en marcha de diversos procesos de Desarrollo de Personas.

Protocolos y procedimientos de Mejores Prácticas Laborales, actuarán como corolario al esfuerzo ya realizado por la Subdirección de Desarrollo de Personas en la implementación del instructivo sobre Buenas Prácticas Laborales del Gobierno.

Entregables:

- Difusión de procedimientos y protocolos de:
 - Política institucional de Desarrollo de Personas.
 - Procedimiento de Inducción de Funcionarios que Ingresan al SII.

- Protocolo Institucional para la Conciliación entre la Vida Laboral, Vida Familiar y Vida Personal.
- Procedimiento Institucional ante Denuncia y Sanción del Maltrato Laboral, Acoso Laboral y Acoso Sexual
- Puesta en marcha en régimen del Proceso actualizado de Ingreso del SII.
- Puesta en marcha en régimen del Proceso actualizado de Desarrollo de Carrera del SII.
- Aplicación de Encuesta Global y definición de planes de intervención, en el marco de la Gestión de Clima Laboral.
- Puesta en marcha del Programa de Calidad de Vida del SII 2018.

4.6. Mejores Prácticas de trabajo

La implementación de los Ejes Estratégicos de: Transversalización del MCGT, Modelo de Asistencia y Atención al Contribuyente (MAAC) y Modelo de Gestión por Procesos (MGP) requieren para su éxito considerar las mejores prácticas de trabajo en sus distintos ámbitos. Por esta razón, durante el 2018, se identificarán las mejores prácticas que se estén implementando en cada uno de ellos, con el objetivo de acelerar su difusión y asegurar su correcta implementación en la organización.

Entregables

- Diseño de Metodología para realización de diagnóstico de Mejores Prácticas.
- Realización del diagnóstico.
- Selección de las Mejores Prácticas de cada Eje por el Comité Directivo del Eje Ética Institucional y Mejores Prácticas.
- Diseño de Metodología para la transferencia de las Mejores Prácticas de trabajo surgidas en los Ejes MAAC, MGP y MCGT.

4.7. Modelo de Gobierno

Debido al impacto de este Eje en la cultura organizacional y en la reputación institucional, se requiere un modelo de Gobierno que propenda a salvaguardar la congruencia entre los principios institucionales y el accionar de los distintos actores, para lo cual éste deberá asegurar la efectiva implementación del Eje, pero a su vez deberá ser representativo de los distintos actores institucionales. El modelo de Gobierno debe asegurar la implementación del Eje tomando las decisiones que correspondan a un nivel Estratégico y también Táctico, de modo de potenciar la eficiencia y la efectividad en la puesta en práctica de las decisiones.

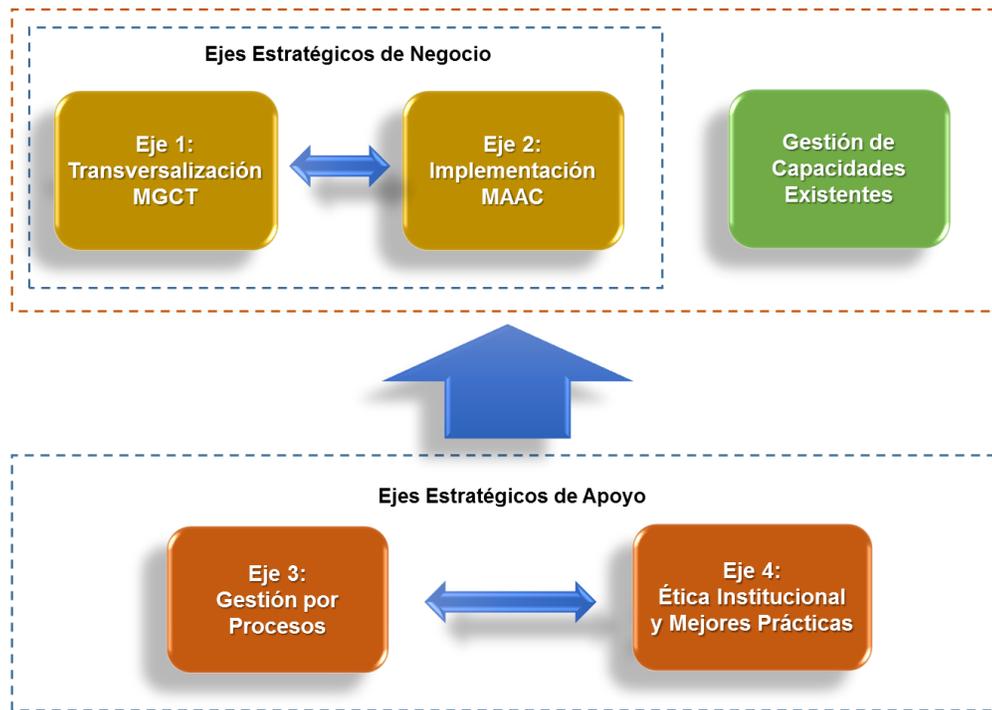
Entregables

- Diseño del Modelo y Estructura de Gobierno en su nivel Estratégico y Táctico.
- Aprobación y Emisión de Oficio circular que norme el Modelo de Gobierno.

- Sesiones realizadas de las distintas instancias que comprenda el Modelo.

Responsables: Subdirección de Desarrollo de las Personas y Subdirección de Contraloría Interna.

Esquema de relaciones entre los Ejes Estratégicos



Se reconocen dos tipos de ejes estratégicos: Ejes de Negocio y Ejes de Apoyo. Los Ejes de Negocio requieren de capacidades transversales (colaboración, excelencia, etc.) para su cabal desarrollo, que son provistas por los Ejes de Apoyo. Al ser acciones para el desarrollo de capacidades priorizadas y alineadas con la estrategia, deben actuar de manera integrada, confluyendo mancomunadamente al cumplimiento del sentido último de la institución, esto es, el Aseguramiento del Cumplimiento Tributario.

En particular, la Transversalización del Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario (MGCT) se hace cargo de que las acciones de tratamiento sean eficaces de acuerdo al principio de proporcionalidad, en el sentido que dichas acciones sean proporcionales al riesgo del contribuyente, mientras que la Implementación del nuevo Modelo de Atención y Asistencia al Contribuyente (MAAC) se hace cargo de gestionar o proporcionar una experiencia adecuada al contribuyente, y por ende, se requiere de ambos modelos para asegurar el cumplimiento tributario.

Tanto los Ejes de Negocio como las Capacidades Existentes requieren de capacidades transversales (colaboración, excelencia, etc.) para su cabal desarrollo, que son provistas por los Ejes de Apoyo. De este modo los Ejes de Apoyo apalancan a los Ejes Transversalización del MGCT e Implementación del MAAC, y en general, al resto de la operación del SII.

El Eje Consolidación del Modelo de Gestión por Procesos permite que los contenidos de los Ejes de Negocio se representen a través de procesos, de manera coherente y estructurada, con revisiones permanentes. Asimismo, este Eje provee de metodología de trabajo para su gestión sistematizada y eficiente, con un foco específico en la tarea, es decir, apunta al “qué hacer”.

Por su parte, el Eje de Ética Institucional y Mejores Prácticas proporciona una forma de alinear comportamientos, promoviendo las mejores prácticas respecto del trabajo que se realiza (incluyendo prácticas laborales, relación con los contribuyentes, conflictos de interés, actuaciones frente a situaciones particulares, entre otros) y una cultura ética basada en los valores institucionales. Ayuda a entender el sentido de por qué se hacen las cosas, entregando criterios sustentados en valores institucionales. Este Eje tiene su foco en el comportamiento, es decir, apunta al “cómo hacer”.

Como se observa, estos Ejes de Apoyo, que tienen características distintivas, se basan en metodologías y herramientas que son complementarias entre sí y de carácter transversal, por cuanto se vinculan con todos los ámbitos del quehacer de la organización.

PLANES ANUALES

Se entiende por Planes Anuales a aquel conjunto de iniciativas formales con un período de ejecución anual, que vincula recursos, actividades y resultados, que permite asignar responsabilidades y que es objeto de seguimiento.

La importancia de los Planes Anuales es que permiten vincular la estrategia con la operación de la Institución, ya que están orientados a contribuir con el cumplimiento de los lineamientos institucionales, indicándonos qué hacer y qué resultados se van a obtener cada año.

Como parte del ciclo de actualización del Plan Estratégico, cada año se revisan si los Ejes Estratégicos se han concretado. De ser así, pasan a gestionarse en la operación representada a través de los Planes Anuales.

Los Planes Anuales incluidos en este Plan Estratégico son Presupuesto, Convenio de Desempeño Colectivo, Plan de Control de Cumplimiento Tributario y Plan de Proyectos, los cuales se detallan a continuación:

1. Convenio de Desempeño Colectivo

El Convenio de Desempeño Colectivo correspondiente al año 2018 incluye un conjunto de 40 indicadores con sus respectivas metas, los cuales están agrupados en los ámbitos de Fortalecer la Ejecución del Plan de Gestión del Cumplimiento Tributario, Potenciar la Facilitación del Cumplimiento Tributario y Mejorar la Calidad de los Procesos de Apoyo Interno. Todos los equipos de trabajo, esto es, las Direcciones Regionales, Dirección de Grandes Contribuyentes y Dirección Nacional tienen asociadas un conjunto de metas particulares a alcanzar en el periodo de ejecución que finaliza el 31 de diciembre 2018.

En el proceso de formulación para elaborar y diseñar este Convenio, que se llevó a cabo en forma institucional, se consideró la Estrategia Institucional como referente orientador, procurando una mayor alineación de los indicadores y metas con la Estrategia del SII, es decir, enfatizando la vinculación de la gestión relevante con los Objetivos Estratégicos en temas relevantes de la gestión institucional, y en particular, con los Ejes Estratégicos 2018.

De esta forma, este Convenio contiene indicadores vinculados con cada uno los 4 Ejes Estratégicos 2018, indicadores de responsabilidad exclusiva del equipo de la Dirección Nacional, donde todas las Subdirecciones tiene al menos un indicador bajo su responsabilidad, e indicadores que integran a las áreas de negocio del SII, entre otros.

Responsable: Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios.

2. Presupuesto Operativo

Para el año 2018 se asignó por Ley un presupuesto que alcanza MM\$185.747 que corresponde a un 2,5% menos que el Presupuesto Ley año 2017 (incluyendo reajustes y leyes especiales).

Para llegar a esta cifra, durante el año 2017 se desarrollaron diversas fases de evaluación y discusión con Dipres, partiendo con el desarrollo de un presupuesto exploratorio del presupuesto para el año 2018, para continuar con la ejecución de las grandes líneas de desarrollo, y finalizando con la aprobación del presupuesto asignado al Servicio.

A partir de este presupuesto se establecerán los proyectos prioritarios a desarrollar durante el año 2018 con presupuesto asignado.

Por su parte, el plan de compras para el año 2018 considerará en términos globales esta priorización.

Responsable: Subdirección de Administración.

3. Plan de Gestión del Cumplimiento Tributario

Desde el año 2015, el Servicio ha puesto a disposición de la comunidad su Plan de Gestión del Cumplimiento Tributario (PGCT), que permite dar a conocer los énfasis de tratamiento para promover el cumplimiento tributario.

La aplicación de las diferentes acciones de tratamiento tiene como propósito cautelar el adecuado cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes, atendiendo a los niveles de riesgo y a las causas asociadas a los incumplimientos, de tal manera que estos puedan ser mitigados o reducidos a niveles aceptables.

Adicionalmente, cabe indicar que otras actividades de fiscalización usuales que realiza el SII no necesariamente se ven reflejadas en los PGCT, como revisiones de solicitudes de devolución, auditorías que surgen de revisiones en curso, atenciones de denuncias, y otras verificaciones permanentes en terreno.

Se debe tener presente que el PGCT 2018 considerará la implementación en régimen de la Ley N°20.780 de 2014, sobre Reforma Tributaria, que modifica distintas disposiciones del sistema tributario, y la Ley N°20.899 de 2016, que introdujo diferentes simplificaciones y precisiones, particularmente en materias de colaboración e incentivo del cumplimiento tributario.

La última versión disponible de este Plan corresponde al año 2017 y que se encuentra publicado en el portal del SII. Actualmente, se está generando su actualización para el año 2018 y será incorporado en este documento una vez finalizado.

Como estrategia de implementación se establece un Plan Operativo de Cumplimiento Tributario (POCT), que para el año 2018 definirá sus hitos relevantes.

Responsable: Subdirección de Fiscalización.

4. Plan de Proyectos Estratégicos

El Plan de Proyectos Estratégicos es el conjunto formal de proyectos que implican la generación de capacidades adicionales para la implementación de la estrategia.

Este año, se ha considerado un total de 30 proyectos estratégicos. El nombre de cada proyecto y la subdirección responsable, se muestra a continuación:

N°	Nombre del Proyecto
Subdirección de Fiscalización	
1	Sistema de Atención de Acciones de Tratamiento
2	Fortalecimiento y Transversalización de Expediente Electrónico
3	Fortalecimiento del Sistema de Gestión de Fiscalización
4	Complejidad Sistema EOI (intercambio de información)
5	Panel de Gestión de Jefaturas
Subdirección de Asistencia al Contribuyente	
1	Enrolamiento de direcciones
2	Emisión y Verificación de DTE's por Smartphone a través de una APP
3	Registro de Inicio de Actividades de Primera y Segunda Categoría por Separado
4	Autoclasificador de Actividades Económicas
5	Eliminación de formulario en papel para solicitudes, avisos y declaraciones de contribuyentes.
6	Actividad económica principal del contribuyente
7	Buscador para Sitio Web del SII
8	Agendamiento de Horas
9	Implementación del Nuevo Modelo de Atención y Asistencia de Contribuyentes
Subdirección de Gestión Estratégica	
1	Ampliación de Cobertura de usuarios de Plataforma de ARIS
Subdirección de Contraloría Interna	
1	Campaña de Fortalecimiento Ético

N°	Nombre del Proyecto
2	Seminario de Probidad y Ética Pública
3	Customización de Software para la Gestión de Riesgos Institucionales
4	Proyecto de Continuidad del Negocio (riesgos de continuidad operacional)
Subdirección de Avaluaciones	
1	Mejoras sistema OT, Modulo resolutor
2	Nueva aplicación para ingreso y procesamiento de Modelo C
3	Firma Electrónica Resoluciones Masivas
Subdirección de Informática	
1	Monitorear la IT bajo visión de Negocio
2	Potenciar las soluciones de escritorios utilizando el Cloud
3	Gobernanza de los servicios críticos de negocio
Subdirección de Desarrollo de las Personas	
1	Centro de Formación e Investigación del SII (CFiT)
2	Fortalecimiento del Liderazgo Institucional y el Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño en el SII
3	Procesos de Promoción en Régimen post Ley 20.853 (Fortalecimiento)
4	Ambientes Laborales Saludables y Calidad de Vida Laboral
Subdirección de Administración	
1	Implementación de una solución ERP

En los anexos, se encuentra disponible una breve descripción de estos Proyectos Estratégicos.

ANEXOS

1. Macro Procesos Institucionales

A nivel institucional se han definidos los siguientes Macroprocesos a nivel Directivo, de Negocio y de Apoyo:

Macroprocesos Directivos:

- **Macroproceso Gestión Estratégica:** Corresponde al conjunto de actividades y tareas que considera un ciclo de gestión estratégica; es decir, su formulación, el alineamiento y despliegue, su seguimiento y el aprendizaje.

Macroprocesos de Negocio:

- **Macroproceso Gestión de Riesgos y Asignación de Tratamientos:** Incluye todas las actividades de búsqueda de información, desarrollo de reglas y procesamiento que permiten caracterizar riesgos asociados al comportamiento de los contribuyentes, tanto global como específico. Sus productos alimentan la asignación de acciones de tratamiento ya sean de tipo preventivas, correctivas o estructurales – que realiza el Servicio.
- **Macroproceso Asistencia y Orientación:** Agrupa los procesos que, ya sea en forma proactiva o reactiva, generan apoyo que se estiman necesario para el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Estos procesos complementan los de facilitación y entrega de productos.
- **Macroproceso Facilitación y Entrega de Productos:** Corresponde a las actividades que tienen por objeto lograr el cumplimiento de las obligaciones tributarias con el mayor nivel de autonomía posible por parte de los contribuyentes.
- **Macroproceso Fiscalización y Control:** Contiene el conjunto de las actividades orientadas a revisar el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes y demandar su cumplimiento si fuese el caso a través de los procedimientos internos para lo que está facultado el Servicio.
- **Macroproceso Resolución de Conflictos Tributarios:** Incluye los procesos cuyo fin es forzar el cumplimiento de una obligación tributaria ante un comportamiento agresivo (voluntad clara de incumplir con acciones conscientes para materializarlas) dentro del marco normativo del Servicio.
- **Macroproceso Gestión de las Comunicaciones Externas:** Incluye las acciones de comunicaciones y transparencia activa – es decir sin mediar solicitud – que tienen un valor claro para los contribuyentes y ciudadanos en general. Las acciones comunicacionales y de difusión que se realizan por necesidades internas, es decir para

impactar la imagen del Servicio en las audiencias internas, se entienden como un proceso de apoyo.

Macroprocesos de Apoyo

- **Macroproceso Gestión de las Personas:** Los procesos aquí considerados son aquellos cuyo objeto es que, para la totalidad de las actividades que se realizan en la institución existan personas disponibles para realizarlas con los estándares de productividad definidos para ello, bajo el supuesto que disponen de la infraestructura necesaria para trabajar.

Lo anterior significa gestionar las variables que determinan la disponibilidad de funcionarios – tales como la selección, contratación y retención – y aquellas que inciden en la productividad, como la formación y capacitación, el clima laboral y el desarrollo de carrera.

- **Macroproceso Gestión de Adquisiciones, Recursos Financieros e Infraestructura Física:** Agrupa los procesos que tienen por finalidad que los funcionarios del Servicio dispongan en forma oportuna de los recursos físicos y financieros que necesitan de acuerdo a los estándares institucionales para realizar sus actividades.
- **Macroproceso Recursos Tecnológicos:** Comprende las actividades necesarias para que todos quienes cumplen funciones en la institución dispongan de las funcionalidades provistas por la plataforma tecnológica del SII que requieren para su trabajo. Incorpora tanto las tareas necesarias para que las funcionalidades existentes operen en forma adecuada (operación de la plataforma tecnológica) como el desarrollo de nuevas funcionalidades que se disponibilizan en ella.
- **Macroproceso Gestión del Cumplimiento Institucional:** Los procesos que se agrupan bajo este macroproceso tienen por objeto generar información y retroalimentar a diferentes actores – ya sea internos o externos - respecto del desempeño del SII.
- **Macroproceso Asesoría Técnica y Legal:** Comprende el soporte experto en temas legales y tributarios que diferentes áreas requieren para su buen funcionamiento, que se materializa como respuesta ante requerimientos específicos o a través de la generación de productos formales, como un estudio sectorial de evasión o un informe legal sobre un proyecto de ley.
- **Macroproceso Gestión de las Comunicaciones Internas:** Considera todas las acciones tendientes a generar y difundir información – por ejemplo, en Intranet, boletines o correos electrónicos informativos o en medios externos – a fin de promover una adecuada imagen del SII en sus funcionarios.

2. Descripción Proyectos Estratégicos 2018 – 2022

Subdirección de Fiscalización	Descripción
Sistema de Atención de Acciones de Tratamiento	Implementar un módulo que contenga el historial detallado de las acciones de tratamiento realizadas a un contribuyente, para uso del fiscalizador e información al propio contribuyente.
Fortalecimiento y Transversalización de Expediente Electrónico	Avanzar con la integración con otros sistemas de negocio, mejorar su capacidad de gestión y administración y generación automática de alertas ante eventos predefinidos.
Fortalecimiento del Sistema de Gestión de Fiscalización	Avanzar con nuevas funcionalidades que se han relevado como necesarias durante la primera fase de operación del Sistema de Gestión de Fiscalización, tales como escalamiento de casos, trazabilidad de acciones de funcionarios e integración con sistemas jurídicos y de fiscalización, entre otros.
Completo Sistema EOI (intercambio de información)	Completar las funcionalidades requeridas en el Sistema de Intercambio de Información (EOI) con organismos externos, derivadas de la incorporación del artículo 84bis del Código Tributario, tales como enrolamiento de instituciones, gestión de convenios, visualización de información de desarrollo de acciones de tratamiento para funcionarios, entre otras.
Panel de Gestión de Jefaturas	Implementar un panel de gestión que permita a los encargados de las unidades operativas, tener una visión consolidada de los indicadores operativos que los apoyen en gestionar las acciones relacionadas con los procesos de revisión y evaluación de acciones realizadas por los distintos grupos a su cargo.
Subdirección de Asistencia al Contribuyente	Descripción
Enrolamiento de direcciones	Contar con una base única de direcciones de contribuyente (domicilio, sucursales y domicilio para notificaciones) sustentada en el Rol de Avalúo como identificador único.

Emisión y Verificación de DTE's por Smartphone a través de una APP	Entregar a los contribuyentes soluciones móviles para emitir documentos tributarios electrónicos, bajo las mismas condiciones en que lo realizan en la plataforma web, agregando facilidades para verificar la legitimidad de los documentos recibidos mediante la validación del timbre electrónico (PDF417).
Registro de Inicio de Actividades de Primera y Segunda Categoría por Separado	Separar los registros de inicio de actividades en primera y segunda categoría de modo de brindar información más clara y efectiva, tanto a los contribuyentes, para los procesos de consulta, como a los funcionarios, en sus actividades de fiscalización.
Autoclasificador de Actividades Económicas	Proporcionar a los contribuyentes un asistente para el proceso de autoclasificarse en una Actividad Económica, tarea necesaria en los trámites de Inicio de Actividades, Ampliación de Giro y Cambio de Giro, incorporando al mismo tiempo los nuevos códigos y glosas de ACTECO trabajados con el INE.
Eliminación de formulario en papel para solicitudes, avisos y declaraciones de contribuyentes.	Eliminar los formularios en papel para los trámites que debe iniciar el contribuyente en las Unidades, mediante el desarrollo de soluciones Internet (web y móviles) que eviten a los funcionarios tener que transcribir la información y permitan a los contribuyentes hacer seguimiento del estado de sus trámites.
Actividad económica principal del contribuyente	Permitir que el contribuyente declare cuál fue la actividad económica responsable de la mayor parte de sus ingresos durante el Año Tributario anterior, información necesaria para varios procesos estadísticos realizados tanto por el SII como por otros organismos que reciben esta información.
Buscador para Sitio Web del SII	Proporcionar a los contribuyentes un Buscador o motor de búsqueda para el sitio web del SII que arroje resultados eficientes y efectivos, mejorando así la experiencia del usuario que utiliza nuestro Sitio Web de manera constante o esporádica, entregándole resultados de calidad, sin la necesidad de utilizar buscador externo o salir de nuestro sitio. Esta iniciativa permitirá buscar palabras o expresiones (más de una palabra), efectuar búsquedas especiales y términos necesarios dentro del resultado, entre otros.

Agendamiento de Horas	Proporcionar a los contribuyentes un sistema de reserva de horas a través del sitio web del SII, que les permita seleccionar el día y hora de su atención en las oficinas del Servicio, según disponibilidad, y así disminuir los tiempos de espera. Adicionalmente, permitirá al Servicio conocer de antemano parte de la concurrencia y mejorar la presencia de contribuyentes notificados.
Implementación del Nuevo Modelo de Atención y Asistencia de Contribuyentes	Mejorar la satisfacción y experiencia de los Contribuyentes en su interacción con el SII, de modo de asegurar su cumplimiento tributario, a través de la aplicación de la metodología de Gestión de la Experiencia que permitirá rediseñar e implementar mejoras en los trámites más relevantes del Servicio. Durante este año se aumentará la cobertura de los trámites y se generarán y controlarán indicadores que permitan seguir la evolución del Modelo, de manera de poder aplicar los planes correctivos correspondientes. Adicionalmente, se continuará reforzando los principios del Modelo a través de los cursos de capacitación que realiza la Escuela de Capacitación.
Subdirección de Gestión Estratégica	Descripción
Ampliación de Cobertura de usuarios de Plataforma de ARIS	Incrementar el licenciamiento y capacitación de la solución corporativa de gestión por procesos para permitir la incorporación de nuevos usuarios a la plataforma, además de implementar la migración de los procesos ya levantados en otras plataformas.

Subdirección de Contraloría Interna	Descripción
Campaña de Fortalecimiento Ético	Fortalecer el sello valórico de los funcionario del SII mediante la participación en diversas actividades de prevención y fortalecimiento ético, dando a conocer los objetivos, etapas y plazos de un Plan de Trabajo y productos a desarrollar, apoyados en asesoría comunicacional especializada en la materia.

Seminario de Probidad y Ética Pública	Realizar capacitaciones especializadas, con énfasis en las jefaturas del SII, para educar en las normas, políticas y procedimientos abocados a la prevención de prácticas asociadas a la corrupción y la promoción de conductas probas, asegurando el buen funcionamiento del sistema.
Customización de Software para la Gestión de Riesgos Institucionales	Desarrollar un sistema para la gestión de riesgo de los procesos internos del SII sobre la plataforma ARIS-GRC.
Proyecto de Continuidad del Negocio (riesgos de continuidad operacional)	Desarrollar, con apoyo técnico especializado, un programa de levantamiento y gestión de riesgos en el ámbito de la continuidad operacional, frente a eventos catastróficos que pudieran afectar a la institución, tanto en el nivel central como en las direcciones regionales.
Subdirección de Avaluaciones	Descripción
Mejoras sistema OT, Modulo resolutor	Implementar un módulo que permita que las resoluciones generadas a partir de las solicitudes de los contribuyentes sean construidas en forma estandarizada y estructurada, mejorando la calidad del producto y reduciendo los plazos de resolución.
Nueva aplicación para ingreso y procesamiento de Modelo C	Sistematizar y controlar la generación de las notificaciones y giros asociados al formulario F-2815 (Modelo C) de cargos y descargos de giros de contribuciones enviados a la Tesorería General de la República, incorporando la gestión de auditoría.
Firma Electrónica Resoluciones Masivas	Contar con una solución que permita generar centralizadamente, y firmar digitalmente en las Unidades del SII, las resoluciones generadas producto de las modificaciones al catastro de bienes raíces.

Subdirección de Informática	Descripción
Monitorear la IT bajo visión de Negocio	Visualizar la cadena de dependencias de las componentes tecnológicas que soportan el Sistema de Propuesta de IVA, permitiendo con ello la detección de fallas y la generación de alertas preventivas de una manera más rápida y asertiva, fortaleciendo la continuidad operacional del servicio.
Potenciar las soluciones de escritorios utilizando el Cloud	Incorporar soluciones basadas en servicios cloud para satisfacer el incremento en las necesidades de almacenamiento y procesamiento de información en el escritorio, incluyendo servicios de correo, gestión de proyectos y plataforma ofimática.
Gobernanza de los servicios críticos de negocio	Construir catálogos de activos tecnológicos, para estructurar, controlar y gobernar los servicios de la Propuesta de IVA, de modo de garantizar a la comunidad su continuidad operacional.
Subdirección de Administración	Descripción
Implementación de una solución ERP	Mejorar la capacidad de gestión administrativa y operativa en la Subdirección de Administración, mediante la implementación de una solución ERP que permita garantizar la integridad, calidad, oportunidad y administrabilidad de la información, bajo los estándares de la organización.
Subdirección de Desarrollo de las Personas	Descripción
Centro de Formación e Investigación del SII (CFIT)	Poner en marcha el Centro de Formación e Investigación Tributaria del SII, junto con el desarrollo de un sistema de gestión y la implementación de un programa de expertos que permita diseñar y ejecutar la oferta formativa del CFIT.
Fortalecimiento del Liderazgo Institucional y el Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño en el SII	Generar y transferir nuevas y mejores prácticas de liderazgo y desarrollo de equipo en el SII, enfatizando en la adquisición de nuevas herramientas de gestión personal y colectiva para alcanzar los objetivos institucionales.

Procesos de Promoción en Régimen post Ley 20.853 (Fortalecimiento)	Efectuar los procesos de Promoción de Fiscalizadores Tributarios y Tasadores, Técnicos y Profesionales en régimen, finalizado el proceso de encasillamiento 2018, incorporando la normativa vigente acorde a la Ley 20.853 de 2015 y al DFL N°1 de 2016, con base en el mérito y en los valores de probidad, excelencia, equidad y transparencia.
Ambientes Laborales Saludables y Calidad de Vida Laboral	Promover programas y acciones tendientes a desarrollar ambientes laborales saludables y el mejoramiento permanente de la calidad de vida laboral de los funcionarios, a través, de la prevención y/o tratamiento de situaciones que los impactan, el fomento del autocuidado, la conciliación entre la vida laboral y la vida personal-familiar y las relaciones laborales. Lo anterior, con el fin de incidir en la satisfacción, motivación y compromiso con la organización de los funcionarios/as.

3. Enfoque de trabajo para la implementación de los Ejes Estratégicos

El método, mediante el cual se han implementado los Ejes Estratégicos, se compone de dos elementos: El Estilo de Liderazgo y el Trabajo en Grupos por Zonales, los cuales se describen a continuación.

3.1 Estilo de Liderazgo Institucional

Enfatiza el empoderamiento de jefaturas y directivos en gestionar el desempeño, la productividad de sus equipos y ambientes sanos y estimulantes. Promueve en forma permanentemente el sentido de la tarea, pertenencia y compromiso con el Servicio de Impuestos Internos.

- Un estilo de liderazgo institucional que dé cuenta de la capacidad para conducir un equipo hacia el cumplimiento de su misión, motivar el compromiso de sus miembros con las metas establecidas y generar instancias que promuevan el desarrollo de los conocimientos y habilidades de sus integrantes.
- Líderes empoderados, que se apropian de su rol, tomen decisiones oportunas y se responsabilicen ante los resultados.
- Líderes que estimulan el sentido de excelencia, generan empoderamiento en los funcionarios, y fomentan el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
- Equipos de trabajo transversales a la organización que contribuyan al desarrollo e implementación de cada uno de los Ejes Estratégicos.

- Desarrollar los Ejes Estratégicos con una mirada sistémica e integrada, valorando la interacción y los resultados del trabajo colectivo con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos institucionales.

3.2 Trabajo en Grupos por Zonales

El trabajo de equipos por Zonales iniciado en 2016, tienen la función de implementar y operacionalizar los distintos Compromisos de Instalación por Eje dentro de sus respectivas zonas. La composición de estos equipos está diseñada de manera de contar con un encargado de Eje por grupo.

El objetivo de contar con Directores y Subdirectores de diferentes áreas, y entre ellos un encargado por Eje, apunta a romper el funcionamiento en “silos” y transversalizar la gestión. Estos equipos se integran de la siguiente manera:

Grupo NORTE: Director Regional de Arica, Director Regional de Iquique, Director Regional de Antofagasta, Director Regional de Copiapó, Director Regional de La Serena, Subdirector de Asuntos Corporativos y Subdirectora de Avaluaciones.

Grupo SUR: Director Regional de Temuco, Director Regional de Valdivia, Director Regional de Pto. Montt, Director Regional de Coyhaique, Director Regional de Pta. Arenas, Subdirector de Desarrollo de Personas y Subdirector Jurídico.

Grupo CENTRO: Director Regional de Valparaíso, Director Regional de Rancagua, Director Regional de Talca, Director Regional de Concepción, Subdirector de Fiscalización, Subdirectora de Administración, Subdirector de Informática y Subdirector de Contraloría Interna.

Grupo METROPOLITANA: Director Regional Metrop. Centro, Director Regional Metrop. Poniente, Director Regional Metrop. Oriente, Director Regional Metrop. Sur, Director Regional Metrop. Norte, Dirección Grandes Contribuyentes, Subdirector de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios, Subdirectora de Asistencia al Contribuyente y Subdirector de Normativa.

4. Estrategia de las Administraciones Tributarias

Definir una estrategia que busque asegurar el cumplimiento tributario implica ir más allá del modo habitual con el que las administraciones tributarias han encarado el desafío, que dice relación con el paradigma de la “economía del delito”⁴. La conducta evasiva depende de 2 factores: la probabilidad de ser auditado (que el contribuyente establece basado en su percepción, la cual le genera una determinada sensación de riesgo) y el monto o magnitud de la pena o sanción. El acto de evadir queda entonces definido a partir de una decisión individual, racional y económica, que cada contribuyente tomaría para maximizar su utilidad.

Sin embargo, estudios posteriores⁵ han demostrado que el paradigma de la economía del delito no es suficiente para explicar la compleja decisión de pagar (o evadir), por lo que ha debido ser complementado con aportes teóricos provenientes de la psicología y la sociología, en lo que se ha denominado como “economía del comportamiento”⁶, la cual en un sentido básico y fundamental, señala que el acto de pagar (o evadir) impuestos no es solo resultado de una decisión individual, racional y económica de los contribuyentes, sino que también depende o se ve influenciado por otros factores adicionales. De esta forma, estos nuevos factores vienen a complementar y sumarse a aquellos definidos por la economía del delito, facilitando con ello un abordaje moderno e integral del comportamiento relativo al cumplimiento tributario, que considera entre otros, los siguientes elementos:

- Las percepciones que los contribuyentes tienen respecto del poder y efectividad de la administración tributaria para fiscalizar, detectar y sancionar el incumplimiento tributario, percepciones que a su vez se ven determinadas por la probabilidad efectiva que ésta tiene de detectarlo y su capacidad para imponer sanciones que persuadan a cumplir;
- La confianza que se tiene en la probidad, justicia y gestión de la administración tributaria, como también en su disposición a facilitar (simplificar) el cumplimiento a quienes asumen pagar voluntariamente sus impuestos, que a su vez condicionan la aceptación de ella;
- El clima que genera la interacción entre todos los actores que participan del proceso (contribuyentes, asesores contables, administración tributaria y el estado), que a su vez influye en la percepción que se tiene acerca del sistema tributario; y
- La “norma social” imperante en el conjunto de la sociedad, que puede guardar relación con la promoción del cumplimiento tributario (“pagar impuestos es sinónimo de más y mejor educación”) o la promoción del incumplimiento (“solo los tontos pagan impuestos”).

⁴ Allingham, M. y Sandmo, A.: **Income Tax Evasion: A Theoretical Analysis**, *Journal of Public Economics*. 1: 323-338, 1972.

⁵ Alm, J., Kirchler, E., Muehlbacher, S., Gangl, K., Hofmann, E., Kogler, C. y Pollai, M.: **Rethinking the Research Paradigms for Analysing Tax Compliance Behaviour**, *CESifo Forum 2/2012*, Center for Economic Studies.

⁶ Alm, J., Kirchler, E. y Muehlbacher, S.: **Combining Psychology and Economics in the Analysis of Compliance: From Enforcement to Cooperation**, *Economic Analysis & Policy*, Vol. 42, N° 2, September 2012.

GLOSARIO

- **Acción de tratamiento:** Es un tipo de interacción estandarizada, del SII con los contribuyentes; ya sea por iniciativa de éstos o por iniciativa del Servicio. De acuerdo al MGCT, éstas pueden ser estructurales, preventivas o correctivas.
- **Comportamiento Agresivo:** Son aquellas prácticas premeditadas por parte de uno o varios contribuyentes para materializar estrategias elusivas o de evasión.
- **Compromiso de Instalación:** Es un resultado observable que, de obtenerlo, nos señala que los Ejes Estratégicos 2017, en su conjunto, se están llevando a cabo satisfactoriamente.
- **Eje Estratégico:** Corresponde a una prioridad de desarrollo y/o despliegue de una capacidad de alto impacto para un año en particular. Su vigencia es anual, ya que una vez obtenidos los objetivos que los justifican, se relevan otras prioridades.
- **Experiencia del Contribuyente:** Se trata de la percepción que el contribuyente se forma producto de las interacciones concretas que tiene con el Servicio.
- **Gestión Estratégica:** Es una metodología que permite a la organización vincular y alinear la operación con la estrategia a través de la alineación de los diversos instrumentos de planificación operativa con la estrategia institucional.
- **Hoja de Ruta:** Corresponde al conjunto de hitos de instalación relacionados al conjunto de los Ejes Estratégicos declarados para un año.
- **Hito de Instalación:** Es un suceso o acontecimiento que va a servir como punto de referencia para el correcto desarrollo de los respectivos Ejes Estratégicos.
- **Mapa Estratégico:** Es una herramienta que sirve para representar la estrategia del SII, a través de declarar los objetivos estratégicos de mediano plazo que se desean cumplir.
- **Mapa de Procesos:** Es una herramienta que sirve para definir los procesos que se realizan en la institución de modo consistente, de modo que representen tanto las actividades que se realizan en el quehacer cotidiano, como las que se deberían realizar para materializar la estrategia institucional.
- **Modelo de Asistencia y Atención al Contribuyente (MAAC):** Es una metodología que el SII se ha dado para gestionar la experiencia que el contribuyente tiene en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Su fin es facilitar el cumplimiento tributario del contribuyente.

- **Modelo de Gestión del Cumplimiento Tributario (MGCT):** Es la metodología que el SII se ha dado para gestionar el cumplimiento tributario de los contribuyentes. Su fin es relacionar las acciones de tratamiento con las brechas de cumplimiento tributario a fin de reducirlas gradualmente.
- **Procesos:** Es un conjunto de tareas y actividades que permiten generar uno o varios productos o servicios, que son consumidos o utilizados por un tercero. De acuerdo a la metodología institucional, tiene asignado un Responsable que se constituye en Jefe Funcional de todos los ejecutores de tareas y actividades del proceso, independientemente de la unidad organizacional a la que pertenecen.
- **Programa de Tratamiento:** Es un conjunto de acciones de tratamiento cuyo objetivo es gestionar uno o varios riesgos específicos relacionados para un grupo de contribuyentes determinado.
- **Proyecto:** Es el desarrollo de una capacidad que no existe en la organización o existe de modo insuficiente. Se caracteriza por gestionarse con recursos (personas, presupuestos y otros) diferentes a los que se asignan para la operación regular.
- **Proyectos Estratégicos:** Son proyectos de alto impacto, en que las capacidades (entregables) que generan son necesarias para generar transformaciones significativas en el Servicio. Se constituyen en una herramienta para operacionalizar la estrategia institucional.
- **Riesgo Específico:** Es la predisposición o voluntad de un contribuyente a cumplir con una obligación tributaria concreta que le afecta.
- **Riesgo Global:** Es la predisposición o voluntad de un contribuyente a cumplir con el conjunto de la normativa tributaria que le afecta.