

PLAN ESTRATÉGICO

2019 – 2023

Contenidos

MENSAJE DEL DIRECTOR.....	3
ENFOQUE ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	4
ELEMENTOS RELEVANTES PARA LA REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA	8
1. Elementos básicos a considerar	9
2. Hechos Relevantes	10
3. Temas Emergentes.....	13
PLAN ESTRATÉGICO EN UNA MIRADA	15
DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	17
1. Declaraciones Estratégicas de Alto Nivel	18
Misión	18
Visión	18
Valores	19
2. Declaraciones Estratégicas de Conexión.....	20
Propósito Institucional	20
Mapa Estratégico	24
Mapa de Procesos	32
MÉTRICAS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO.....	34
EJES ESTRATÉGICOS 2019.....	36
1. Transversalización del Modelo de Gestión del Cumplimiento Tributario.....	38
2. Implementación del Modelo de Atención y Asistencia al Contribuyente (MAAC)	46
3. Consolidación del Modelo de Gestión por Procesos.....	51
4. Ética Institucional y Mejores Prácticas.....	55
PLANES ANUALES	61
1. Convenio de Desempeño Colectivo	62
2. Plan de Presupuesto.....	63
3. Plan de Gestión de Cumplimiento Tributario.....	63
4. Plan de Proyectos Estratégicos	64
ANEXOS	66
GLOSARIO	74

MENSAJE DEL DIRECTOR

Estimados funcionarias y funcionarios:

Tengo el agrado de presentarles una nueva versión del Plan Estratégico Institucional correspondiente al período 2019 - 2023. Como ya sabemos, este instrumento orienta nuestro quehacer y nos permite avanzar hacia el cumplimiento de nuestra Misión, asegurar el cumplimiento tributario, además de 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 de incumplimiento tributario a través de una acción fiscalizadora proporcional, apoyando y asistiendo a quienes por desconocimiento puedan cometer errores, pero actuando con firmeza con quienes en forma intencional o reiterada no cumplen con sus obligaciones tributarias. Así, se da sentido a nuestro trabajo diario, posicionando al contribuyente en el centro de nuestro accionar para asegurar el cumplimiento tributario. Este trabajo se ha venido desarrollando de forma integrada y coordinada con la participación de la Dirección Nacional, las Direcciones Regionales y la Dirección de Grandes Contribuyentes.

Como institución nuestra definición es anticiparnos, impulsando todas las acciones que nos permitan aprovechar las oportunidades que se abren en este momento de nuestra historia. Hoy, entonces, estamos emprendiendo un proceso de evolución profunda que significa profundizar cada vez más los valores y la capacidad técnica que nos caracterizan, para transformarnos en el SII del futuro que Chile requiere. Los invitamos a asumir este nuevo Propósito, “Transformémonos hoy en el SII del futuro” en nuestro nuevo desafío.

Estamos dispuestos a enfrentar todos los retos que se nos presenten en ese camino, para ello contamos con el actual Plan Estratégico que se encuentra en plena ejecución, y cuyos pilares son la Transversalización del Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario, la Consolidación del Modelo de Atención y Asistencia al Contribuyente y la Instalación del Modelo de Gestión por Procesos. Esta estrategia, única e indivisible, se encuentra asentada en el potenciamiento permanente de la Ética Institucional y Mejores Prácticas, para continuar siendo siempre un referente para el país.

Al igual que en sus versiones anteriores, este Plan Estratégico da cuenta del compromiso y esfuerzo diario que como Institución tenemos con el progreso del país, 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 2019-2023 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, como asimismo, alinear proyectos e iniciativas nuevas y en curso a las métricas definidas; y fortalecer los instrumentos de seguimiento del Plan Estratégico.

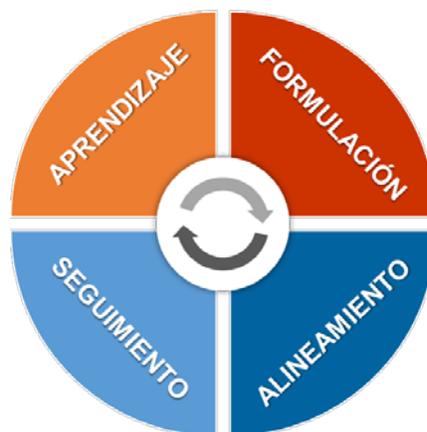
Esto es el cómo gestionamos el sentido de la organización, es decir, dónde se quiere estar a futuro, teniendo presente nuestra realidad y contexto en el que se desenvuelve la organización. Este enfoque es necesario para alinear la acción relevante hacia el cumplimiento de la Misión Institucional y así 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. Esto significa, 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 y largo plazo, y sean independientes de los ciclos políticos y administrativos. Además, permite ajustes dinámicos derivados de revisiones periódicas de la estrategia, ajustando lo que sea necesario, en donde el Plan Estratégico se inserta como un elemento esencial para llevar a cabo este ciclo de periodo móvil, confiriéndole un carácter de herramienta para el alineamiento institucional.

De esta forma, el Plan Estratégico abarca un período móvil con un horizonte de planificación de 5 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.

ELEMENTOS RELEVANTES PARA LA REVISIÓN 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. Elementos básicos a considerar

Elementos esenciales a considerar, corresponden a los recursos y capacidades disponibles, cuya correcta gestión permite apoyar la concreción de las prioridades del Estado y del Servicio, además de impactar en los servicios ofrecidos a los contribuyentes.

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

- **Funcionarios:** Considera las diversas dimensiones del capital humano de los funcionarios del servicio, quienes aportan con sus habilidades, comportamientos, esfuerzo y tiempo para lograr la excelencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales, independiente de su nivel de responsabilidad y posición jerárquica.
- **Ética y cultura:** Corresponde al marco valórico que se materializa a través del accionar 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:** Involucra determinar los productos que el SII debe generar, así como los usuarios a los que están dirigidos, de manera de establecer los procedimientos y mejores prácticas que contribuyan a generarles valor, potenciándolos y difundiendo a través de la organización.
- **Sistemas:** Comprende el conjunto de elementos, tanto tangibles como intangibles, que permiten gestionar la información del Servicio, dando soporte al desarrollo de los procesos.
- **Conocimiento:** Corresponde a la *expertise* en materias tributarias y técnicas que tiene el Servicio, adquiridas en el desarrollo de sus funciones, interacción con otras entidades tributarias y la formación de sus funcionarios, que, en conjunto con los elementos anteriores, permiten llevar a cabo la misión institucional.

2. Hechos Relevantes

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 de 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 su cumplimiento, sumado al aporte que hace la institución al desarrollo económico del país, 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 2018, es posible constatar los siguientes:

- *Operación Renta 2018*

Al concluir la Operación Renta 2018 se incrementaron en un 5,5% las declaraciones recibidas respecto a la operación anterior, alcanzando un total de 3.657.786 declaraciones, dando cuenta de un proceso que se desarrolló con total normalidad, permitiendo que los contribuyentes cumplieran con su obligación, utilizando para ello las opciones del Plan de Orientación y Asistencia que el SII desplegó a nivel nacional.

- *Resultados tributarios en Evasión*

Las últimas cifras disponibles, señalan que la evasión del Impuesto al Valor Agregado (IVA) alcanzó un 21,43% en el año 2018, lo que representa una disminución respecto al año 2017 de 0,14 puntos porcentuales.

- *Reavalúo de Bienes Raíces serie No Agrícola*

Según lo establecido en la Ley 17.235, sobre el Impuesto Territorial, el año 2018 correspondió aplicar la retasación fiscal de alrededor de 6,6 millones de bienes raíces no agrícolas. Estos nuevos avalúos rigen desde el 1 de enero de 2018 y fueron determinados en el proceso de reavalúo efectuado por el SII en distintas etapas, entre las que se incluyó la tasación masiva mediante la cual se actualizaron los avalúos o valores fiscales individuales de las propiedades, resultante del análisis de las plusvalías o minusvalías que el mercado ha experimentado en un período de tiempo.

- *Implementación total de las leyes asociadas a la Reforma Tributaria y Fortalecimiento del SII.*

Durante el 2018 se completó la implementación de la Reforma Tributaria iniciada el 2014. Para llevar a cabo esta tarea, el SII ajustó la normativa interna y externa, incorporó 739 nuevos funcionarios, adecuó la tecnología y la infraestructura para responder a las necesidades de sus trabajadores y se reforzó la capacitación tanto interna como externa, realizándose 112 cursos relacionados a la Reforma Tributaria para funcionarios, y capacitándose a 21.213 personas externas, entre contribuyentes, asesores y alumnos.

Dentro de las iniciativas realizadas con motivo de la Reforma Tributaria destacan:

- El término de giro simplificado
- El Fondo de Utilidades Tributarias (FUT) Histórico
- La postergación del pago del IVA
- La simplificación del régimen 14TER
- El valor comercial de bienes raíces

- *Propuesta IVA*

Al igual que como ocurre con la Renta, los contribuyentes pueden acceder a una Propuesta pre-llenada, para facilitar la declaración y pago mensual del impuesto. La nueva herramienta se construye con los antecedentes disponibles en el Registro de Compras y Ventas, que incorpora automáticamente los documentos electrónicos emitidos y recibidos en el Servicio.

Con la incorporación de la Nueva Propuesta de IVA, los contribuyentes pueden, en una misma plataforma, emitir y recibir sus documentos tributarios, acceder a sus registros de compras y ventas, a su propuesta de Declaración con o sin movimientos, pagar, rectificar y postergar el pago.

Entre las ventajas que ofrece esta nueva herramienta para los contribuyentes, destacan:

- La simplificación del proceso de declaración y pago del IVA
- Generación automática del Registro de Compras y Ventas, eximiendo de la obligación de llevar sus Libros de Compras y Ventas a los contribuyentes facturadores electrónicos
- Se evitan las inconsistencias de información entre el Formulario de IVA y el Registro de Compras y Ventas
- Se facilita la declaración del crédito fiscal de IVA en aquellos casos de pérdida de documentos ante catástrofes, incendios u otras situaciones

- *Premio Anual por Excelencia Institucional 2018*

En el año 2018, el Servicio de Impuestos Internos fue uno de los ganadores del Premio Anual por Excelencia Institucional. Esta distinción, instaurada para fomentar una cultura de excelencia en la administración pública, es entregada anualmente por el Servicio Civil a tres servicios que destaquen por sus resultados en los ámbitos de eficiencia y productividad, calidad de servicio y gestión de personas.

Cabe destacar que esta es la quinta vez que nuestra institución recibe este premio, sumándose así a las ediciones 2008, 2010, 2011 y 2012.

Este premio es un reconocimiento a la gestión desarrollada por el SII, marcada por la innovación al servicio de las personas, y que se refleja en la labor diaria en apoyo a los contribuyentes.

- *Recuperación de la Imagen del Servicio*

En el último año, el SII ha presentado una recuperación de su imagen pública, principalmente en lo referido al rol técnico que le compete como una institución del Estado apartada de la contingencia política. En este sentido, el SII logró mejorar su posición en el Ranking de Percepción de Corrupción en Instituciones, subiendo del 5to al 3er puesto entre las instituciones públicas menos corruptas, de acuerdo a la Encuesta de Corrupción 2017 Libertad y Desarrollo.

Igualmente, en el último tiempo se percibe una disminución de la frecuencia en apariciones en prensa, que en el pasado se centraron en aspectos alejados del quehacer institucional, y que hoy en día se focalizan en ámbitos vinculados al cumplimiento de su Misión Institucional.

Además, cabe señalar que la aprobación de la ciudadanía respecto al trabajo que está desempeñando el SII, mejoró de un 35% en noviembre de 2015 a un 59% en junio de 2018, según la Encuesta Cadem, sección Evaluación Instituciones. En dicha encuesta, el SII se ubicó entre las 10 instituciones del país mejor evaluadas.

3. Temas Emergentes

Dado el carácter dinámico de la estrategia de nuestro Servicio y la continua búsqueda de oportunidades de mejora, y como parte del ciclo de Gestión Estratégica, cada año se realiza un proceso de análisis de los cambios y tendencias del entorno, para definir cuáles son aquellos que tienen impacto en la estrategia institucional, de modo tal de tenerlos presente en la revisión que se haga de ella.

A continuación, se presentan los temas emergentes que se consideraron como los de mayor relevancia para nuestro Servicio para el periodo 2019 -2023:

- *Economía digital*

En los últimos años se ha observado la aparición de nuevos modelos de negocio digitales, que han logrado una explosiva penetración en el público nacional, produciendo un impacto en el actual sistema tributario. Dentro de este grupo podemos encontrar las plataformas digitales de transporte¹, las plataformas de software dedicadas a la oferta de alojamientos a particulares y turísticos², las aplicaciones multiplataforma empleadas para la reproducción de películas, series, música y videos vía streaming³ y el comercio digital⁴, entre otros. A modo de ejemplo, Netflix pasó de tener 27 mil suscriptores a fines de 2011, a 390 mil a fines de 2015, es decir, creció un promedio de 95% anual en 4 años.

- *Liderazgo como organización digital*

Para hacer frente a los retos de la economía digital, el Servicio de Impuestos Internos se ha propuesto tomar un rol activo en la modernización de todas sus herramientas, ya sean de uso interno o las que están destinadas para el uso de los contribuyentes. Las organizaciones que logren entender, adaptarse y responder a este nuevo entorno digital, serán capaces de hacerse cargo de los actuales desafíos.

En particular, el SII se ha puesto el objetivo de fortalecer el liderazgo en la gestión digital de los altos volúmenes de la información, mejorando su calidad, para promover el cumplimiento de las obligaciones tributarias a través de procesos automatizados y canales electrónicos, integrando a su vez los servicios tecnológicos con otras instituciones.

- *Comercio informal*

El comercio informal es aquel intercambio de bienes que se realiza de manera irregular, sin cumplir con las autorizaciones y/o requisitos de la autoridad de la autoridad tributaria, sanitaria o municipal entre otras. Por su naturaleza, afecta a la economía del país, al mercado del trabajo y al sistema tributario, produciendo impactos negativos, tales como, competencia en desigualdad de condiciones con los agentes económicos formales y fomento del fraude fiscal.

¹ Tales como Uber, Cabify, Beat entre otros.

² En Chile destaca principalmente la empresa Airbnb.

³ Podemos destacar a Netflix, Amazon Prime Video, HBO Go, Spotify, Apple Music, Tidal, entre otros.

⁴ Por ejemplo, Amazon, EBay y Aliexpress.

Se estima que el tamaño de la economía sumergida o no observada, que considera tanto acciones informales como ilícitas, alcanza a 18 puntos porcentuales del PIB, parte del cual debería gravarse con IVA. Por otro lado, se estima que unos 910.000 individuos desarrollan algún tipo de trabajo, sin encontrarse registrados ante el SII. Es por ello, que el SII requiere generar mejores estrategias para minimizar el riesgo de incumplimiento tributario generado por el comercio informal.

- *Certeza Jurídica*

El SII debe hacer una interpretación de la legislación tributaria que otorgue certidumbre jurídica a los contribuyentes. Por ello, se requiere incrementar la coherencia y consistencia en las interpretaciones que los diferentes funcionarios hagan respecto de situaciones de cumplimiento tributario, a través de procesos estándares con desempeño consistente, basados en las interpretaciones institucionales.

- *Innovación*

Día a día los cambios se producen de manera más constante y la innovación se ha transformado en una herramienta para enfrentarlos de manera adecuada.

Es por ello que el SII tiene como meta promover iniciativas, metodologías y proyectos de innovación, mediante la investigación y desarrollo, potenciando el mejoramiento permanente del desempeño de manera creativa, promoviendo, facilitando y fiscalizando el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

- *Relación oportuna y eficaz frente a los cambios normativos y relación con las autoridades*

El Servicio debe estar preparado para responder y colaborar activa y colaborativamente, como una entidad eminentemente técnica, ante los requerimientos que surjan en la discusión, aprobación y posterior implementación de ajustes y cambios al sistema tributario como parte del desarrollo de las políticas públicas.

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. 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 Gestión 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.

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 Alto Nivel

Misión⁵

“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. “

Visión⁶

“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.”*

⁵ 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.

⁶ 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).

Valores⁷

- **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.*

⁷ 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 Conexión

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 Propósito Institucional, Mapa Estratégico y como el Mapa de Procesos.

Propósito Institucional

El Propósito Institucional, es una declaración estratégica que indica el énfasis para canalizar nuestro progreso en un periodo de gestión, incluyendo los elementos claves de éxito del SII para cumplir con ellas.

Definir un Propósito para un periodo, nos facilita comunicar de manera simple y efectiva el sentido de la estrategia, el valor de las metas a cumplir y los esfuerzos que el SII está desarrollando. Esto permite que el sentido de las acciones de cada funcionario se pueda enmarcar dentro del propósito declarado, y así contribuir a su motivación al verse involucrado en un bien mayor. Este Propósito nos debe llevar a fortalecer el vínculo entre el Servicio, los funcionarios y los contribuyentes.

Además, el Propósito permite entregar orientación para ajustar y alinear los Ejes Estratégicos y los Planes Anuales, ya que son estos los que finalmente permiten ejecutar acciones para transformarse hoy en el SII del futuro. El Propósito nos permite mantener la motivación y el entusiasmo al saber hacia dónde y cómo queremos llegar.

Como respuesta a la gran velocidad que Chile y el mundo están cambiando, aparecen nuevos desafíos, entre los cuales se destacan:

- La transformación Digital de las Organizaciones
- Los procesos Automatizados
- Puestos de trabajo con gente profesionalizada
- El aumento de control sobre nuevos negocios globales y menos control sobre negocios locales.
- Cambios en la normativa tributaria
- La relación digital con los Contribuyentes
- Relevancia de los nuevos acuerdos Tributarios
- La Globalización y cambios Tecnológicos
- Transformación en la relación entre contribuyentes
- Transformaciones de las industrias, mercados y el Estado

En este contexto, surge para este periodo de gestión el Propósito:

“Transformémonos hoy en el SII del futuro”

Lo anterior, requiere anticiparse a los cambios, para sostener la imagen institucional que con gran esfuerzo se ha ido recuperando, potenciando la relación con los contribuyentes, mediante la facilitación del cumplimiento tributario contribuyendo al logro de sus metas, a la vez que demuestre efectividad al impedir que algunos contribuyentes incumplan intencionalmente sus obligaciones tributarias.

El Equipo Directivo invita a considerar las temáticas de este nuevo Propósito como parte de su relación con las jefaturas y la organización en general, a fin de alinear a toda la institución en función de este nuevo desafío.

Si bien no se sabe con exactitud cómo será el SII del futuro, para avanzar hoy en su construcción se necesita de algunas orientaciones que guíen el diseño estratégico. Esto se materializa a través de un conjunto de *declaraciones orientadoras*, cada una de ellas deben entenderse como una guía para que alinear nuestro quehacer y avanzar en crear elementos relevantes que deban ser parte del SII del futuro, las cuales se presentan a continuación:

i. Todos somos parte del SII del futuro (funcionarios y contribuyentes)

Cada uno de los que formamos parte de este Servicio, estamos llamados a ser parte de la construcción del SII del mañana, desarrollando activamente nuestra labor, para seguir siendo reconocidos como una institución de excelencia y vanguardia. Este desafío implica contar con un equipo de directivos y funcionarios comprometidos con llevar a cabo de manera exitosa la transformación que el SII debe desarrollar.

Asimismo, los contribuyentes pueden colaborar significativamente en el mejoramiento de esta institución, a través de una participación activa y entrega de retroalimentación permanente respecto de nuestro quehacer.

ii. Fortaleceremos la innovación en todas las áreas del Servicio, potenciando aún más nuestro espíritu innovador

La innovación no es sólo tecnológica y lo expuesto hasta aquí asume que todas las áreas del SII deben contar con elementos que apalanquen una cultura de innovación, ello porque en todos los ámbitos están surgiendo nuevas tendencias, las que debemos conocer y eventualmente adoptar. Por tanto, la mirada constante a los países OCDE o cualquier iniciativa exitosa debe estar presente en todos los ámbitos de la institución, es una oportunidad para mantenernos en la vanguardia.

Necesitamos innovar en la resolución de altas brechas y riesgos de cumplimiento tributario para gestionar e impactar efectivamente en sus niveles de cumplimiento. También fortalecer la innovación en los ámbitos de los modelos de atención, la incorporación de tecnología informática y el rediseño de procesos, como herramientas fundamentales para agilizar la transformación institucional, incentivando soluciones disruptivas en estos ámbitos.

Debemos incorporar tecnología que permita dar soporte digital a la gestión interna, incorporando herramientas, metodologías y funciones que permitan que las declaraciones orientadoras de negocios se puedan materializar.

iii. Impulsaremos nuestro liderazgo para desarrollar más capacidades

Desde hace ya varios años el SII se ha caracterizado por su preocupación permanente por el aprendizaje de las habilidades del liderazgo. Hoy esta preocupación cobra más fuerza, en el entendido que en una organización que se transforma continuamente, el espacio para el liderazgo crece y no sólo desafiando la tradicional forma de entenderlo, como asociado a la jerarquía, sino que se amplifica en la capacidad de contar con líderes más ágiles, integradores, flexibles, distribuidos a lo largo y ancho de toda la organización y en sus distintos niveles. Nuestros líderes deberán asumir y cumplir los desafíos que surgen del contexto descrito, especialmente para lograr los cambios necesarios en el ejercicio de su propio rol, en los funcionarios y en los contribuyentes.

iv. Fortaleceremos nuestro aprendizaje en forma oportuna y constante

Los desafíos de la era digital implican desarrollar la capacidad de “aprender a aprender”. De esta forma, las tradicionales formas de aprendizaje están quedando obsoletas, y será perentorio diseñar nuevas experiencias de aprendizaje para que podamos aprender de manera continua y desarrollando las habilidades requeridas permanentemente. Se debe desarrollar un aprendizaje que nos permita desarrollar nuevas prácticas, gestionando el talento y el conocimiento funcionario.

v. Estableceremos acciones de tratamiento que serán siempre proporcionales a los niveles de cumplimiento tributario

Esta declaración permite situar de manera técnica al contribuyente al centro de la gestión del SII, evitando tratamientos desproporcionados que afectan la equidad tributaria y con ello la imagen de la institución, permitiendo un mejor uso de los recursos disponibles e impactando positivamente la productividad institucional.

Así por ejemplo los contribuyentes con una Clasificación de Riesgo Global (CRG) baja, que consumen hoy una proporción importante de recursos de fiscalización en relación a su nivel de cumplimiento, serán asumidos, por regla general, como incumplimientos producto del error y el desconocimiento, lo que implicará tratamientos ad hoc a estas causas. Por su parte los casos de contribuyentes con un CRG alto o clave y que representan en torno al 90% de la recaudación

tributaria, serán gestionados en forma personalizada, promoviendo el control continuo en los casos de CRG “alto” y la fiscalización colaborativa u horizontal en los casos de CRG “Clave”.

Si bien en la actualidad se han logrado avances en focalizar aún más las fiscalizaciones, por ejemplo, limitando las auditorías a contribuyentes de bajo riesgo o aumentando notoriamente las revisiones a distancia, esta declaración demanda revisar elementos estructurales particularmente en los procesos y sistemas de todas las áreas de negocio, que guían el desarrollo de las acciones del SII, sean estructurales, preventivas o correctivas. Sin duda, hay espacios para lograr mayores niveles de proporcionalidad, certeza y transparencia tributaria, permitiendo a su vez mayores niveles de eficiencia, eficacia y productividad.

Por ello, para el nuevo Propósito el SII asume que, para los contribuyentes de CRG bajo, la regla general para solucionar posibles diferencias es a distancia, utilizando todas las tecnologías y canales disponibles. Mientras que para contribuyentes con CRG Alto, presencial y CRG clave, una fiscalización colaborativa.

vi. Reforzaremos una visión Integral del Contribuyente, para facilitar aún más el Cumplimiento Tributario

La totalidad de las obligaciones tributarias de un contribuyente deben integrarse, por ejemplo, bajo el concepto de una cuenta de servicios con cargo automático autorizado, donde hace llegar al sitio personal del contribuyente un resumen de sus obligaciones tributarias con el cargo realizado a dicha cuenta. Esto conlleva un esfuerzo de integración de procesos y sistemas de enorme magnitud.

vii. Mejoraremos la experiencia de los Contribuyentes en toda interacción con ellos

Los aprendizajes que se han ido acumulando a contar de las diferentes iniciativas del MAAC han sido promisorios y relevan la importancia de colocar al contribuyente en el centro de nuestro quehacer, operacionalizando esta declaración a través de la introducción en todos los procesos de análisis, de selección y de interacción con los contribuyentes indicadores que guarden relación con su experiencia.

Esta declaración orientadora supone intervenir todos los procesos que impacten en el contribuyente. También supone establecer mecanismos que refuercen la adhesión de jefaturas que por años han realizado su función de una manera tradicional, lo que evidencia la íntima interacción de esta declaración con el Eje de ética y buenas prácticas.

viii. Potenciaremos la interacción digital al interior y exterior del SII.

Esta declaración implica eliminar trámites que sean inoficiosos e incorporar inteligencia artificial y analítica. Esta simple afirmación supone un desafío sustantivo de integración de procesos y sistemas que pueden hacer necesario modificar las estructuras organizacionales del SII. Este tipo de interacción representa la cúspide técnica del SII del futuro.

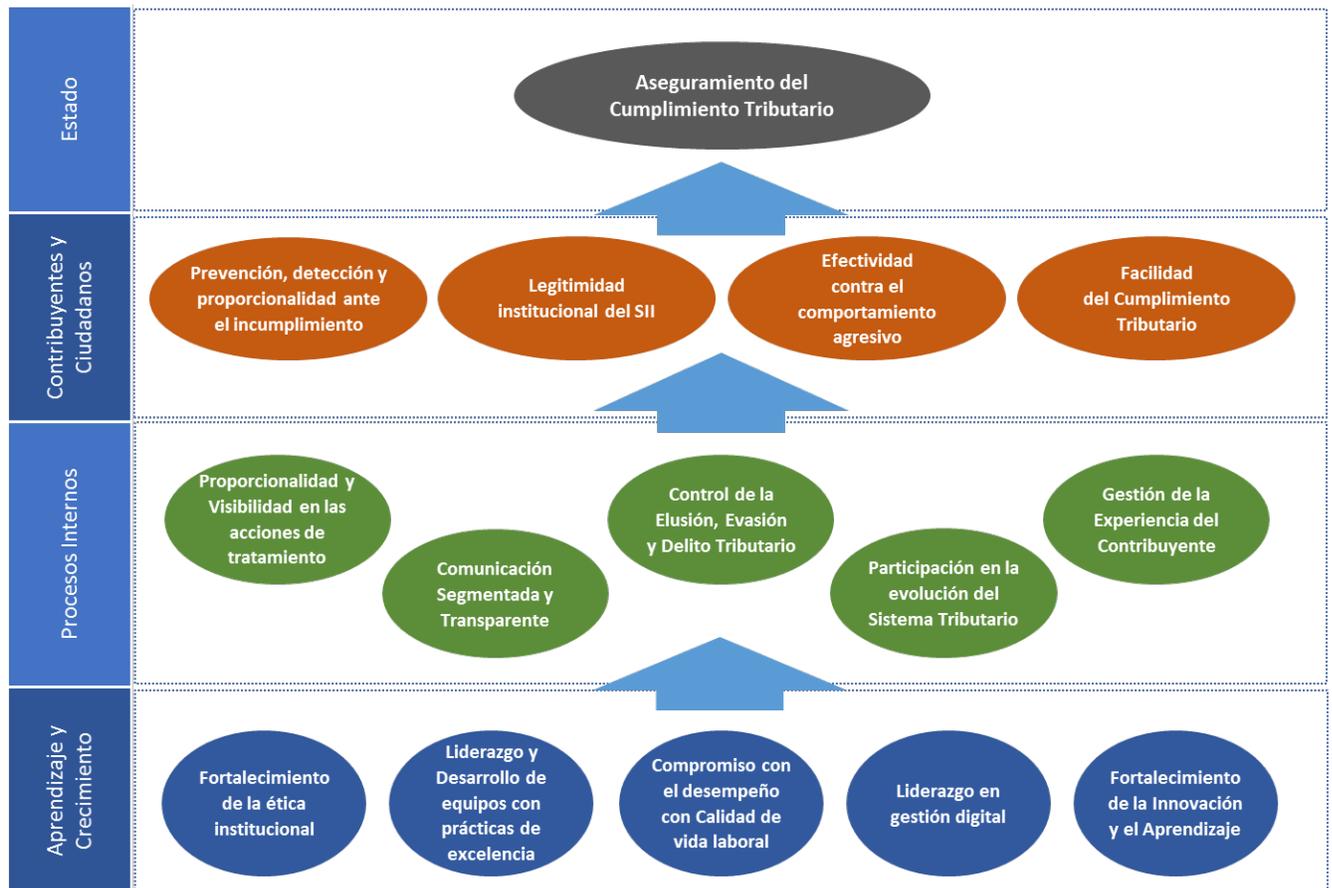
Mapa Estratégico

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.

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, donde 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.

- ***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.

Adicionalmente, también se busca que los contribuyentes perciban que la institución se preocupa de ellos y los considera, y que pueden colaborar en el mejoramiento de esta institución, a través de una participación activa y entrega de retroalimentación permanente respecto de nuestro quehacer.

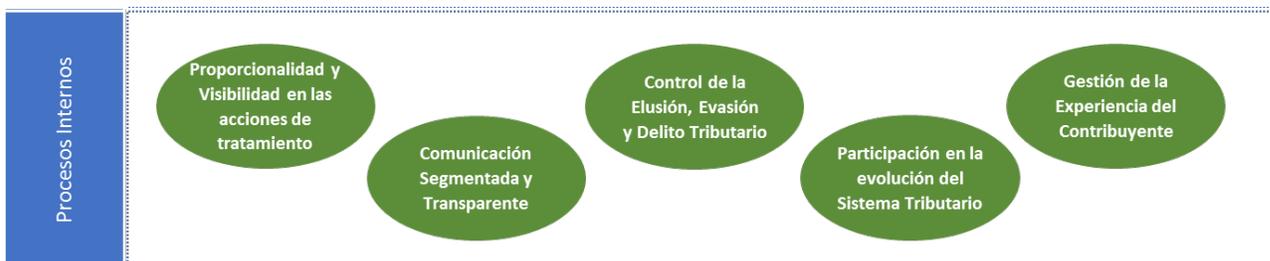
- ***Efectividad contra el comportamiento agresivo***

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.

- ***Facilidad 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.



- ***Proporcionalidad y Visibilidad en las acciones de tratamiento***

Se refiere a la capacidad de aplicar acciones de tratamiento proporcionales, focalizadas, certeras, oportunas e integrales a los riesgos globales de incumplimiento de las obligaciones tributarias para generar resultados favorables. Este objetivo permite situar al contribuyente al centro de la gestión del SII, evitando tratamientos desproporcionados que afectan la equidad tributaria, potenciando una visión integral de los contribuyentes, que permita un mejor uso de los recursos disponibles e impactando positivamente la productividad institucional.

Así por ejemplo los contribuyentes con una Clasificación de Riesgo Global (CRG) baja, serán asumidos, como incumplimientos producto del error y el desconocimiento. Por su parte los casos de contribuyentes con un CRG alto o clave y que representan en torno al 90% de la recaudación tributaria, serán gestionados en forma personalizada, promoviendo el control continuo en los casos de CRG “alto” y la fiscalización colaborativa u horizontal en los casos de CRG “clave”.

Es necesario tener presente que estas acciones generan visibilidad, por lo tanto, hay que considerar que una acción efectiva también requiere que sea adecuadamente percibida por los contribuyentes y la ciudadanía.

- ***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. Para esto es necesario potenciar la labor comunicacional del Servicio e incrementar la visibilidad de su accionar.

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

Se refiere al potenciamiento 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 oportunas 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 querellas 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.

- ***Participación en la evolución del Sistema Tributario***

Este objetivo estratégico se refiere a que una de las funciones del Servicio es colaborar con la autoridad como ente técnico, participando en la discusión, evaluando los ajustes, cambios y mejoras respecto a la política tributaria, así como también su posterior implementación. Los cambios en el entorno tributario suceden con mucha mayor frecuencia que antes, y se debe tener una opinión crítica para colaborar, detectar y asesorar ante eventuales cambios normativos o nuevas regulaciones cuando sea necesario.

El objetivo también comprende la relación del SII con diferentes actores relevantes, tales como los contribuyentes, entidades internacionales y la comunidad tributaria, con el objetivo de detectar proactivamente oportunidades para proponer modificaciones y mejoras al sistema tributario, participando activamente en la discusión.

- ***Gestión de la Experiencia del Contribuyente***

Se refiere específicamente a mejorar la experiencia del contribuyente⁸, aplicando una visión integral de todas sus obligaciones tributarias, con el fin de facilitar el cumplimiento de ellas, 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, logrando instar el cumplimiento tributario voluntario.

⁸ El concepto de la “experiencia del contribuyente” se refiere al producto de las percepciones del contribuyente después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de la organización. Esta percepción influye en los comportamientos del contribuyente y genera recuerdos que impactan en su relación, disposición y percepción del SII.

En este sentido, es necesario operacionalizar la experiencia del contribuyente en todas las interacciones que el SII tenga con éste, mediante procesos de análisis, selección e interacción con ellos, así como también medirla a través de indicadores que la reflejen adecuadamente.

- 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). Esta dimensión, permite desarrollar competencias personales y organizacionales, creando valor para las personas y para la organización.



- ***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. Complementando lo anterior, el SII debe contar con líderes ágiles, integradores, flexibles, distribuidos a lo largo y ancho de toda la organización y en sus distintos niveles.

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 y Desarrollo de equipos con prácticas de excelencia**

Es necesario contar con líderes ágiles, integradores, flexibles, distribuidos a lo largo y ancho de toda la organización y en sus distintos niveles, para lograr en los funcionarios y en los contribuyentes, los cambios necesarios en el ejercicio de sus roles.

También se debe promover el desarrollo de una *expertise* y generación de conocimiento especializado al interior del Servicio en materias tributarias a la vez que se fomenta el despliegue de habilidades técnicas y relacionales para favorecer el desarrollo integral de los funcionarios, con el objeto de apoyar los procesos internos institucionales.

Esto involucra también el desarrollo de equipos de alto desempeño, que se sientan partícipes de los desafíos que el SII deba emprender, donde los directivos y jefaturas tengan un rol protagónico y se comprometan con el desempeño de sus equipos.

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

El SII tiene como compromiso desarrollar ambientes laborales basados en el respeto, confianza, reconocimiento individual y colectivo, en donde se colabore activamente en el desarrollo de la labor institucional, colaboración mutua, promoviendo la motivación y el compromiso de todos los funcionarios/as frente a los objetivos y metas organizacionales.

Al mismo tiempo el Servicio busca fortalecer y empoderar el rol de los funcionarios, desarrollando liderazgos, habilidades para impulsar cambios organizacionales, gestión del desempeño y desarrollo de sus equipos de trabajo. Lo anterior, en pos de alcanzar ambientes laborales saludables y resultados de excelencia para seguir siendo reconocidos como una institución de excelencia y vanguardia.

- **Liderazgo en gestión digital**

Dado que la tecnología informática juega un rol gravitante en la digitalización de la operación de las empresas y los nuevos modelos de negocio, el Servicio debe mantener un liderazgo activo 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 mediante una creciente integración tecnológica.

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

Para esto, es necesario potenciar la interacción digital al interior y exterior del SII, lo que supone un desafío sustantivo de integración de procesos y sistemas, que podrían impactar en la estructura organizacional actual. Este tipo de interacción representaría la cúspide técnica del SII del futuro.

- ***Fortalecimiento de la Innovación y el Aprendizaje***

Todas las áreas del SII deben contar con elementos que apalanquen una cultura de la Innovación. Se debe innovar para impactar positivamente en el cumplimiento tributario, a través de la disminución de brechas y gestión de los riesgos específicos.

Además, se debe fortalecer la innovación en los ámbitos del Modelo de Atención a los Contribuyentes, la incorporación de tecnología informática y el rediseño de procesos, así como herramientas fundamentales para agilizar la transformación institucional. La innovación también implica el monitoreo constante de iniciativas exitosas provenientes de los países de la OCDE para mantenernos en la vanguardia tributaria.

Los desafíos de la era digital implican desarrollar especialmente la capacidad de “aprender a aprender” de la mano de un liderazgo moderno que desafíe el concepto tradicional de entenderlo. Es necesario diseñar nuevas experiencias de enseñanza para formarse de manera continua, desarrollando un aprendizaje que nos permita generar mejores prácticas, gestionando el talento y el conocimiento funcionario. Nuestros líderes deberán asumir y cumplir los desafíos que surgen del contexto descrito.

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 una secuencia de actividades o tareas orientadas a generar un producto o servicio que le otorga un valor a quienes lo utilizan o consumen. En el caso del Servicio de Impuestos Internos, corresponde a la generación de productos o servicios que satisfagan las necesidades del Estado, la ciudadanía, los contribuyentes u otros actores interesados.

Macroproceso: Es un grupo 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:** Son aquellos procesos establecidos por la Alta Dirección, y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el usuario y para nuestra organización. Estos procesos soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en nuestra organización, incluyendo los procesos destinados a establecer y controlar las metas.

Además proporcionan directrices a los demás procesos, es decir, indican cómo se deben realizar para que se pueda lograr la visión de nuestra institución.

- **Macroprocesos de Negocio:** Son un conjunto de procesos que combinan y transforman recursos para permitir la entrega de un producto o servicio a un cliente externo, con un alto valor agregado. Son los que sustentan la razón de ser del negocio.
- **Macroprocesos de Apoyo:** Son procesos destinados a dar soporte a los procesos de negocio, a los directivos y también a otros de apoyo, para facilitar el cumplimiento de sus objetivos. Estos macroprocesos son transversales y sus productos son consumidos internamente en la organización.

Los procesos de apoyo son en muchos casos, determinantes para que se puedan conseguir los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los usuarios.

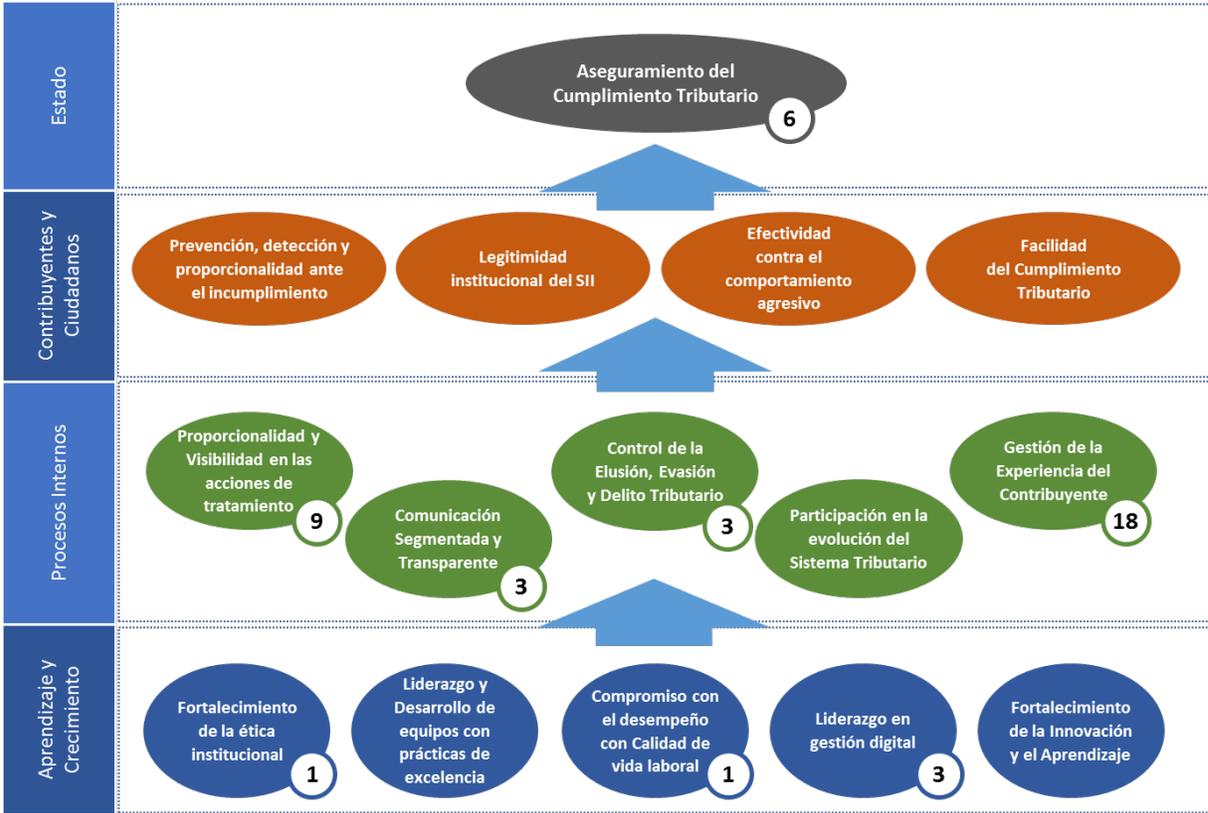
Mayor detalle de los Macroprocesos institucionales que actualmente se abordan en el Servicio, se señalan en el Anexo 1.

MÉTRICAS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO

Como se mencionó anteriormente, los Mapas Estratégicos se componen de Objetivos Estratégicos que muestran aquello que se quiere conseguir. En ese contexto, las métricas de mediano plazo juegan un rol fundamental, pues nos permiten pasar de las declaraciones a una dimensión más pragmática, operacionalizando la estrategia y expresándola en un conjunto de indicadores clave, que nos permitirán visualizar y cuantificar el avance en la consecución de los objetivos estratégicos. La definición de métricas de mediano y largo plazo, en conjunto con la determinación de metas y plazos para éstas, nos permitirán lograr una mejor comprensión de los objetivos estratégicos y de esta forma, realizar un seguimiento efectivo de estos, para en definitiva poder gestionarlos a través del tiempo y lograr la implementación de la estrategia.

Como las métricas de mediano y largo plazo se vinculan con los Objetivos Estratégicos y, por extensión, con nuestra Misión Institucional que es “Asegurar el cumplimiento tributario”, es que históricamente hemos utilizado los indicadores relacionados con la Recaudación tributaria y la evasión del impuesto IVA, en sus diversas perspectivas, como nuestras principales métricas de mediano y largo plazo.

En el siguiente diagrama se visualizan 44 indicadores del actual Balanced Scorecard que se vinculan con los objetivos estratégicos. Esta primera alineación permite apreciar las brechas sobre aquellos objetivos estratégicos que no están siendo medidos en la actualidad. Se debe considerar que se trata de una primera etapa de generación de métricas asociadas al Mapa Estratégico, la cual actualmente se está desarrollando en conjunto con las distintas Subdirecciones.



EJES ESTRATÉGICOS 2019

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.

Las prioridades para el año se definen considerando las declaraciones estratégicas de Alto Nivel y Conexión, es decir Misión, Visión y Valores, junto al Propósito, Mapa Estratégico y Mapa de Procesos, que, en conjunto, nos permiten definir el quehacer, considerando los plazos y recursos disponibles. En particular, durante este periodo también se están considerando las declaraciones orientadoras, que son la materialización del Propósito.

Al igual que en el año 2018, los 4 Ejes Estratégicos establecidos para el año 2019 se materializarán bajo la implementación de un esquema de desarrollo específico, basado en un Estilo de Liderazgo Institucional y el Trabajo en Equipos Zonales (Anexo 3).

Ejes Estratégicos 2019



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 2019.

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.

El PGCT 2019 se enmarca en el Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario que está aplicando nuestra institución y que ya está registrando avances significativos, el cual cuenta con un importante componente preventivo, a través de planes integrales de tratamiento que van incrementando su intensidad de acuerdo a los niveles de cumplimiento y riesgo observados, entregando orientación y asistencia a quienes cumplen habitualmente sus obligaciones, y acciones de control con las sanciones respectivas, a quienes han decidido no cumplirlas, abordando decididamente y con todas las herramientas tributarias y acciones de tratamiento correctivas disponibles que entrega la Ley, a los contribuyentes de comportamiento agresivo que lesionan el sistema tributario y que privan al país de valiosos recursos para implementar políticas públicas que contribuyen al bienestar del conjunto de la sociedad.

Los focos en los que trabajaremos en el marco del PGCT 2019 representan una mirada integral y transversal respecto de cómo abordar la gestión del sistema tributario en su conjunto. Por lo tanto, las temáticas, definidas a través de la aplicación del MGCT y sus instrumentos, que se abordan a través de ellos, son las más representativas del sistema tributario y relevan los énfasis del SII durante 2019 y en los periodos siguientes, por todas las áreas de negocio del SII, a nivel nacional y regional.

En este contexto, el PGCT 2019 aborda cerca de 20 temáticas que corresponden a los segmentos, sectores económicos, procesos o brechas definidos como prioritarios, dado su alto impacto tributario, identificados a partir de la aplicación de los distintos instrumentos que nos ofrece Modelo de Gestión de Cumplimiento Tributario (MGCT).

Al abordar cada una de ellas, se entrega un contexto respecto de las razones para considerarla como una temática prioritaria, así los resultados esperados y entregables de mayor relevancia.

Lo que se espera al abordar cada temática es generar un cambio de comportamiento en los contribuyentes y, de esta forma, disminuir sus brechas y mitigar sus riesgos específicos, logrando avances en temas como:

- Disminuir la evasión
- Aumentar la recaudación
- Facilitar el cumplimiento tributario
- Mejorar la experiencia del contribuyente

Principales Temáticas y Entregables del Eje para 2019

1.1. Comercio Informal

El comercio informal afecta la libre competencia, pues genera condiciones desventajosas para aquellos contribuyentes que realizan sus actividades cumpliendo con sus obligaciones tributarias. También favorece la aparición de grupos organizados que operan al margen de la ley, especialmente a nivel de productos de contrabando.

Entregables:

- Catastrar al 50% de las bodegas de contribuyentes con brechas y anomalías reiteradas durante 2019, para llegar al 100% en 2020
- En 2019 se proyecta revisar 50 locales con máquinas tragamonedas en la Región Metropolitana, para llegar a 150 locales revisados en 2020
- Para 2019, se espera potenciar esta temática con las asociaciones mediante Acuerdos de Colaboración Tributarios (ACT)

1.2. Contribuyente de Comportamiento Tributario Agresivo

Existe un tipo de contribuyente que inicia actividades con el único objeto de defraudar al fisco y que, una vez cumplido este objetivo, deja de operar. Del análisis de redes de emisores de facturas detectadas durante 2018, se determinó un monto de aproximadamente \$26 mil millones en IVA créditos fiscales improcedentes. Asociados a estas redes, se detectaron 5.119 receptores, en un lapso de 2 años.

Entregables:

- Derivar a las oficinas al 100% de los emisores que cumplan los criterios de riesgos observados en los casos de facturas falsas
- Fiscalizar a la totalidad de los contribuyentes receptores de los documentos señalados y que presenten reiteradas brechas y anomalías tributarias

1.3. Economía Digital

De acuerdo a la OECD, la economía digital es hoy por hoy “la” economía, por lo que es indispensable considerar este segmento. Complementariamente, de acuerdo al plan BEPS de la OECD, la economía digital debe ser estudiada, ya que tiene riesgos implícitos relacionados con la evasión y elusión, además de la fragmentación de operaciones comerciales internacionales.

Entregables:

- Con las medidas a implementar, se espera reducir la brecha global de contribuyentes de interés de este segmento
- Para todos los contribuyentes, se busca reducir del 15,3% que registran hoy, a un 13% en 2019 y a un 10% en 2020
- Para los contribuyentes con brechas y anomalías reiteradas se busca reducir la actual brecha de 13,7% a un 7% en 2019, y a un 1% en 2020
- Para los contribuyentes grandes empresas se busca reducir la actual brecha de 10% a un 8% en 2019, y a un 0% en 2020

1.4. Gastos, Devoluciones y Exenciones

Se designa como gasto tributario al monto de ingresos que el Estado deja de percibir al otorgar un tratamiento impositivo que se aparta del establecido, con carácter general, en la legislación tributaria y que tiene por objeto beneficiar, promover o fomentar determinadas actividades, sectores, ramas, regiones o grupos de contribuyentes. Por lo general, se traduce en el otorgamiento de exenciones o deducciones tributarias, alícuotas diferenciales, diferimientos y amortizaciones aceleradas, entre otros mecanismos.

Entregables:

- Para el IVA Exportador, se espera reducir en un 10% la brecha de No Declarante de F29 de los proveedores de los contribuyentes que solicitan devolución del IVA Exportador
- Respecto de la exención forestal, durante 2019 se revisarán propiedades con riesgo severo con un avalúo exento mayor a \$200 MM, cuyos propietarios sean contribuyentes con brechas y anomalías reiteradas, para detectar a quiénes podría no corresponder la exención forestal
- En el caso de las exenciones asociadas al DFL-2, se proyecta revisar el 100% de los roles que presenten un riesgo específico severo, a través de acciones de tratamiento proporcionales a su nivel de cumplimiento

1.5. Altos Patrimonios

Para el año tributario 2018, el Impuesto Global Complementario (IGC) correspondiente a este grupo representó aproximadamente un 36% del total de este impuesto. Con respecto al Impuesto a las Herencias, durante 2018 se recaudaron \$81.480 millones por este concepto. En dólares la suma ascendió US\$ 85 millones. Producto de las acciones desarrolladas, se logró que el monto promedio de los ingresos tributarios declarados por este segmento aumentara nominalmente un 29% en 2018, en comparación con el año tributario 2015.

Entregable:

- Se espera reducir las brechas de cumplimiento en 3 años al 10% para todos los contribuyentes de este segmento y al 1% para contribuyentes con brechas y anomalías reiteradas

1.6. Multinacionales

Se requiere continuar con el control sobre incumplimientos tributarios de contribuyentes y multinacionales que realicen actividades u operaciones transfronterizas, y que erosionen la base imponible de nuestro país.

En los registros del SII existen hoy aproximadamente 500 mil contribuyentes con operaciones internacionales. Durante el año tributario 2018, 3.845 contribuyentes declararon remesas por aproximadamente \$11,3 billones, de los cuales 506 de ellos realizaron operaciones con 2.107 personas residentes en jurisdicciones con regímenes fiscales preferenciales (Art. 41H de la Ley sobre Impuesto a la Renta), por un monto de \$408.108 millones. Además, del total de esas remesas, un 49% tuvo como destino un país con el cual Chile mantiene un convenio vigente para evitar la doble imposición.

Entregables:

- Disminuir un 10% el número de contribuyentes no declarantes de operaciones en el exterior, respecto de las Declaraciones Juradas 1907, 1929 y 1937
- Reducir los incumplimientos para este segmento de grandes contribuyentes al 0%

1.7. Bienes Raíces

La actualización permanente del catastro de bienes raíces es fundamental para garantizar la adecuada aplicación del Impuesto Territorial, así como de otros gravámenes, como el Impuesto a la Herencia o el de Renta. Ello, porque permite realizar un análisis respecto de si las propiedades adquiridas de un contribuyente se justifican de acuerdo a su nivel de ingreso o patrimonio, entre otras características.

Entregables:

- Disminuir los 509.505 Roles de Avalúo sin RUT existentes en el catastro, para reducir esta brecha del 6,69% actual al 6% durante 2019. Esto implica actualizar 52.755 roles
- Reducir en un 50% la brecha de registros duplicados

1.8. Pequeños Contribuyentes

El SII ha fijado como un desafío estratégico ubicar al contribuyente en el centro de nuestra gestión, desarrollando productos que satisfagan las necesidades de aquellos que cumplen sus obligaciones tributarias voluntariamente, lo anterior, apoyado en el resultado de diversos estudios que demuestran que el cumplimiento tributario está directamente relacionado con la percepción que los contribuyentes tienen de la administración tributaria.

Entregable:

- A partir de 2019, se llevarán a cabo mediciones mensuales a través de encuestas online de satisfacción de contribuyentes. Estas mediciones permitirán cuantificar los niveles de satisfacción usuaria y monitorear la implementación de mejoras en los trámites intervenidos. Se espera contar con una línea base durante el primer trimestre de 2019, para definir los niveles de satisfacción esperados, y en la medida que se implementen las mejoras, evaluar su impacto progresivo

1.9. Sectores Económicos

Conocer el desempeño de los principales sectores económicos del país es necesario para poder monitorear su cumplimiento tributario. Los sectores considerados en este PGCT son los mismos abordados en el PGCT 2018, dado que representan el mayor margen de contribución al PIB y/o la recaudación tributaria.

Entregable:

- Se espera reducir las brechas de cumplimiento, en 3 años, al 10% para todos los contribuyentes; al 0% en el caso de las Grandes Empresas y al 1% para contribuyentes que presentan brechas y anomalías reiteradas

1.10. Actualización de Catastro de Contribuyentes

Existen contribuyentes que no cumplen con la obligación de mantener actualizada su información ante el SII respecto de los datos de su empresa, actualización de sus modificaciones societarias, entre otras obligaciones.

Uno de los principales incumplimientos en esta materia es:

Modificaciones societarias informadas fuera de plazo. Durante 2017, el 53,4% de las modificaciones fueron efectuadas fuera de plazo, las que disminuyeron en 2018 al 37,2%, producto de la liberación de multas por cambio de socios entre los meses de marzo y junio.

Entregable:

- Con la implementación de estas acciones, se espera reducir el número de modificaciones informadas fuera de plazo ante el SII desde el 37,2% registrado en 2018, al 25% en 2019

1.11. Actualización de Catastro de Bienes Raíces

Existen contribuyentes que no cumplen con la obligación de mantener actualizada su información ante el SII respecto la inscripción de sus bienes raíces y destino, entre otras obligaciones relacionadas con el catastro.

Uno de los principales incumplimientos en esta materia es: Contribuyentes que inician actividades de primera categoría desarrolladas en propiedades registradas como habitacionales, sin actualizar su destino. Entre enero y mayo de 2018, cerca de un 50% de quienes iniciaron actividades de primera categoría estaban asociados a 7.020 predios con destino habitacional.

Entregable:

- En 2019 se revisará además al 100% de los bienes raíces asociados a un riesgo específico de alto valor monetario

1.12. Término de Giro

Existe un grupo de contribuyentes que deja de realizar actividades económicas de primera categoría y presentan su declaración de Término de Giro, pero no finalizan el trámite. Esto genera dificultades para el contribuyente, que no puede emprender nuevas actividades, y también para el Servicio, ya que estos contribuyentes se transforman en inactivos, lo que genera problemas en las bases de datos del registro de contribuyentes y en los posibles impuestos que se encuentren pendientes de tributar.

Durante 2018 cerca de 10 mil contribuyentes presentaron la declaración de Término de Giro, pero no terminaron el trámite.

Entregable:

- Hoy se registra un 19% del total de los trámites de término de giro sin finalizar. La meta es disminuir esta brecha en 4 puntos porcentuales para llegar a un 15% en 2019

1.13. Inicio de Actividades

El Inicio de Actividades constituye un aviso obligatorio del contribuyente al SII, que implica la formalización de las actividades económicas ante el Servicio. Junto con permitirle solicitar la autorización de documentos tributarios, para respaldar las operaciones propias de su actividad económica, implica al mismo tiempo que deberá cumplir con las declaraciones y pagos de impuestos que los afectan o generan.

Entregable:

- Con las acciones a implementar se espera reducir de un 11,2% los contribuyentes con la marca de riesgo inicial, durante el año 2018, a un 10% en el año 2019

1.14. Factura Electrónica

Considerando que en nuestro país el uso de la factura electrónica (FE) es de carácter obligatorio, y sus beneficios han sido demostrados, se hace necesario controlar la eficiencia del proceso, tomando en cuenta el gran volumen de información que se genera.

Existen 842.452 contribuyentes inscritos en el sistema de FE, de los cuales 75.343 corresponden al sistema de facturación propio o de mercado, lo que representa un 8,9% de los facturadores electrónicos. En promedio, durante 2018 se recibieron 43.974.361 Documentos Tributarios Electrónicos (DTE) mensuales, de los que un 65% correspondió a facturas electrónicas.

Entregable:

- Con las acciones a implementar se espera reducir el porcentaje de facturas electrónicas recibidas con retraso en el SII, pasando de un 8,6% en 2018 a un 5% en 2019

1.15. Boleta Electrónica

Los usuarios potenciales del sistema de boleta electrónica llegan a 402.031 contribuyentes (a diciembre de 2018), de los cuales 15.852 ya se han inscrito en el sistema, lo que representa un 3,9% del total. El SII trabaja en la implementación de una serie de medidas destinadas a facilitar la incorporación de más contribuyentes a este sistema.

Adicionalmente, el Proyecto de Ley de Modernización Tributaria que se tramita en el Congreso, incluye entre sus medidas centrales el establecimiento de la obligatoriedad del uso de la boleta electrónica, el que de aprobarse acelerará esta estrategia digital.

Entregable:

- Se espera llegar a que el 100% del universo de contribuyentes potenciales se sumen al proyecto de boleta electrónica, en los plazos que determine el Proyecto de Ley de Modernización Tributaria, cuando sea aprobado

1.16. No Declarantes y Subdeclarantes de IVA y RENTA

La Subdeclaración y No Declaración de IVA y Renta representan las principales brechas de cumplimiento de las obligaciones de nuestro sistema tributario, por el alto impacto que implican en la recaudación fiscal, por lo que se requiere abordarlas de manera integral, para mitigarlas a través de medidas que contribuyan también a incentivar el cumplimiento tributario.

Entregables:

Reducir las brechas esenciales a los siguientes niveles para el Año Tributario 2020:

- 10 % Brechas generales
- 1% en contribuyentes que presentan brechas y anomalías reiteradas
- 0% en contribuyentes del segmento Gran Empresa

1.17. Colaboración Tributaria

Una de las recomendaciones entregadas por la OECD en relación a la forma de interactuar de las administraciones tributarias con los contribuyentes, es generar relaciones de mayor cooperación con ellos y sus intermediarios, basadas en la confianza y cooperación. Dado lo anterior, y en el marco de las modificaciones legales introducidas por la Ley N° 20.899, en 2016, se incorpora una nueva facultad en la Ley Orgánica del SII, que dispone “llevar a cabo acciones de capacitación destinadas a los contribuyentes, sus representantes y a sus colaboradores o intermediarios tributarios en materia de tributación fiscal interna y establecer acuerdos u otras acciones orientadas a promover el cumplimiento tributario”.

Entregables:

- Desarrollar las actividades y acciones comprometidas en los Planes de Colaboración establecidos con cada una de las asociaciones gremiales en Acuerdos de Colaboración Tributarios
- Asegurar el cumplimiento tributario de los contribuyentes pertenecientes a la asociación y al segmento o sector que representan, reduciendo sus brechas y mitigando sus riesgos
- Reporte personalizado para los contribuyentes con las brechas e incumplimientos que presentan, entregándoles una orientación para resolver y solucionar esas situaciones, en un marco de colaboración y asistencia

Responsable: Subdirección de Fiscalización.

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

En su constante esfuerzo por mejorar la satisfacción y percepción de la calidad de servicio, el SII toma la decisión de incorporar el 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 Modelo de Atención y Asistencia al Contribuyente 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 de atención que posee el Servicio, buscando que la ciudadanía perciba al SII como una institución seria, sólida en su accionar técnico, y por lo tanto confiable, que los inste al cumplimiento tributario voluntario. Pero esto no lo podremos lograr sin el entendimiento, aprendizaje y adhesión de nuestros funcionarios al Modelo. Todos ellos, y sobre todo aquellos que están en contacto directo con nuestros contribuyentes, deben ser nuestro principal foco de atención este año. Son ellos quienes necesitan contar con todas las herramientas, sistemas, procedimientos claros, habilidades, conocimientos y apoyo constante del resto de la organización para realizar eficaz y eficientemente su labor, y así brindar una atención de excelencia que permita facilitar el cumplimiento tributario.

Es por ello que, durante el 2019, se consolidará la instalación del Modelo de Atención y Asistencia al Contribuyente, con una especial atención a las necesidades de nuestros funcionarios. Profundizaremos cualitativa y cuantitativamente el despliegue del modelo en el servicio; aumentaremos la cobertura de viajes a rediseñar incorporaremos nuevos trámites relevantes que realizan a diario nuestros contribuyentes, y entregaremos herramientas a nuestros funcionarios para facilitar la implementación del modelo y así cumplir con el objetivo de este eje estratégico. Al mismo tiempo, se seguirá transversalizando la forma de gestionar la experiencia, lo que implica aumentar los esfuerzos para involucrar a toda la organización en su entendimiento y aplicación, implementando instancias de trabajo colaborativo, programas de acompañamiento, dando apoyo metodológico en gestión de la experiencia a nivel central y local y monitores regionales para facilitar el proceso de 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 medirán los niveles de satisfacción de los contribuyentes a través de una encuesta y otras herramientas de medición, de manera que sirvan para la toma de decisiones y el mejoramiento de la gestión. Finalmente, se consolidará la Oficina de Gestión de la Experiencia, para dar el sustento estructural, normativo y de continuidad a esta línea de trabajo.

Principales Iniciativas y Entregables del Eje para el 2019

2.1. Flujo de Atención y Asistencia de Contribuyentes en Oficinas

Este nuevo flujo de atención tiene como finalidad estandarizar y homogeneizar la atención presencial de contribuyentes, en función del tamaño y demanda de atención de cada oficina, para optimizar la Experiencia del Contribuyente. Durante el segundo semestre de 2018 se aplicó este nuevo modelo en 12 oficinas a lo largo del país, por lo cual el desafío para este 2019 es implementarlo a nivel nacional, tanto en las áreas de asistencia como de fiscalización.

Entregables:

- Implementación en a lo menos el 70% restante de las oficinas a nivel país

2.2. Incorporación de Experiencia en Nuevos Procesos de la Institución

Durante el año 2019, serán seleccionados dos nuevos procesos de la institución, que conlleven trámites de relevancia para los contribuyentes, para que sean mejorados con foco en la Experiencia. Estos dos nuevos procesos, deberán provenir de las áreas de negocio que aún no aplican la metodología de gestión de experiencia en sus trámites, para así permear y consolidar esta metodología en las 4 áreas de negocio que existen en el Servicio. Dichos procesos, serán seleccionados a partir de nuestro mapa de procesos, podrán ser nuevos o ya levantados en los años anteriores, y contarán con el acompañamiento de la Oficina de Gestión de la Experiencia, quien capacitará en la metodología al equipo de proceso, para aplicarla durante el año y así lograr los cambios esperados.

En la etapa de diagnóstico, será especialmente relevante conocer las opiniones de funcionarios y contribuyentes, así como los factores que determinan las brechas de satisfacción de ambos grupos, para de este modo visualizar en conjunto, las posibles mejoras en los sistemas y procedimientos al interior de la institución. También serán evaluadas las brechas de conocimientos y competencias de nuestros funcionarios en contacto, con el objetivo de coordinar un plan de mejora, con las subdirecciones involucradas y así optimizar la atención en pro de asegurar el cumplimiento tributario.

El SII del futuro se visualizará en estos dos nuevos procesos, incorporando en su rediseño, las líneas de trabajo señaladas en el Propósito del SII para los próximos años. La automatización y digitalización de trámites, la integración entre áreas y servicios, con funcionarios especializados y que habiliten a los contribuyentes en el marco de una atención amable.

Entregables:

- Dos trámites rediseñados e implementados a nivel de piloto, según la metodología de Gestión de Experiencia

2.3. Seguimiento de Implementación de Procesos del año 2018 con Foco Experiencia

Durante el 2019 continuará la participación de los equipos de experiencia en las Mesas de Procesos de los trámites rediseñados durante el año 2018. Se trata de un total de 3 procesos: Renta, Inicio de Actividades y Auditoría que continuarán trabajando en sus fases de implementación de iniciativas y mejoras, e incorporación de indicadores para su evaluación.

Entregables:

- Avances en el plan de incorporación de iniciativas aprobadas
- Incorporación de indicadores de experiencia para evaluar la implementación de las iniciativas

2.4. Panel de indicadores

Se generará un panel de indicadores de Experiencia que permitan monitorear la evolución del Modelo de Atención en el Servicio, de manera de contar con información detallada, confiable y oportuna, que permita aplicar los planes de mejoras correspondientes.

Entregables:

- Panel de Indicadores de Experiencia a nivel institucional

2.5. Generación de un Sistema Integrado de gestión, seguimiento y respuesta a Reclamos, Sugerencias y Felicidades

Durante el 2019, se realizará un diagnóstico y se generará un primer sistema nacional de gestión y seguimiento a Reclamos, Sugerencias y Felicidades, realizadas por contribuyentes en todo el país, por los distintos canales de atención que posee el Servicio.

Junto con lo anterior, se iniciará el levantamiento de requerimientos para la generación de un sistema integrado de gestión, seguimiento y respuesta a Reclamos, Sugerencias y Felicidades, realizadas por contribuyentes a nivel nacional, lo que facilitará su gestión, análisis y retroalimentación para el mejoramiento de la atención entregada.

Entregables:

- Diagnóstico del actual sistema de presentación, gestión y respuesta a reclamos y sugerencias
- Sistema agregado de reclamos y sugerencias, a partir de los distintos canales de atención, para gestión
- Levantamiento y construcción de requerimientos con funcionarios y contribuyentes

2.6. Talleres MAAC con Monitores Regionales

Durante el año 2019, se capacitarán a monitores regionales de todas las Direcciones Regionales, para que con el apoyo de funcionarios de la Oficina de Gestión de la Experiencia dicten Talleres de Experiencia MAAC: “Personas al servicio de Personas”, los que tendrán una duración de ocho horas y donde se presentarán de manera teórico-práctica los principales conceptos de la metodología de Gestión de la Experiencia y avances del MAAC.

Entregables:

- Sesión de capacitación para monitores regionales, con una duración de 24 horas
- Talleres de Experiencia MAAC: Personas al servicio de Personas, dictados en las Direcciones Regionales por Monitores regionales y funcionarios Oficina de Gestión de la Experiencia

2.7. Talleres MAAC: personas al servicio de personas para jefaturas de 3 y 4 nivel

Durante 2019 se continuará reforzando los principios del MAAC a través de la capacitación de jefaturas de tercer y cuarto nivel, en todo el país. En estos talleres, se reforzará la importancia del modelo para alcanzar los objetivos estratégicos del SII y se dará a conocer el avance en la implementación del mismo.

Entregables:

- Realización de cursos para conocer y aplicar la metodología de gestión de experiencia a jefaturas de tercer y cuarto nivel.

2.8. Habilitación de Contribuyentes

El correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias sólo se logra habilitando al Contribuyente, y para ello es necesario detectar cuáles son las brechas en sus conocimientos en materias tributarias, y cuáles son los mecanismos y herramientas más eficientes y eficaces para transferir dichos conocimientos, de modo que pueda cumplir de manera fácil, simple e informado sus obligaciones.

Para llevar a cabo lo anterior, se debe realizar un diagnóstico, utilizando focus groups, entrevistas, encuestas, entre otros, a fin de determinar: las principales brechas de conocimiento, a quiénes les afecta, cuáles son las características principales de estos contribuyentes, y qué mecanismos y herramientas de aprendizaje les son más cercanas, para que las pueda utilizar y de ese modo sentirse habilitados en materias que son su obligación.

Una vez determinado qué conocimientos debemos transferir a los distintos grupos de contribuyentes caracterizados, se diseñará el plan para llevar a cabo esta transferencia y se implementará, todo bajo el Modelo de Gestión de Experiencia.

En paralelo a este trabajo, y para convertirnos hoy en el SII del futuro, debemos preocuparnos de los conocimientos y actitudes de nuestros funcionarios, para atender y a su vez habilitar a los contribuyentes. Es por ello que debemos levantar las necesidades de éstos, para contar con funcionarios mejor preparados tanto en competencias técnicas como en competencias blandas.

Entregables:

- Informe con el estudio sobre las actuales y más eficaces herramientas educativas para el aprendizaje de adultos
- Informe con el diagnóstico sobre los conocimientos faltantes, y las herramientas formativas más efectivas para nuestros contribuyentes
- Plan de trabajo para implementar las herramientas educativas seleccionadas
- Generación y actualización de nuevos contenidos para aplicar en las actuales charlas que brinda el SII, en función de la información obtenida en el diagnóstico. Del mismo modo, se facilitará el proceso de inscripción en línea a charlas formativas, de modo que podamos guiar su selección y hacerla más simple, fácil e intuitiva
- Levantamiento del diagnóstico de la brecha de competencias técnicas y blandas de nuestros funcionarios, para comenzar a diseñar un plan de mejora

2.9. Normativa asociada al Modelo de Atención y Asistencia al Contribuyente

Se trabajará en el ámbito normativo para formalizar la aplicación del Modelo de Atención y Asistencia, en la relación del SII con los contribuyentes, a nivel de todas las áreas de negocio de las distintas Direcciones Regionales y Subdirecciones, teniendo de base la Metodología de Gestión de la Experiencia.

Entregables:

- Oficio Circular que norma el Modelo de Atención y Asistencia al Contribuyente basado en la Metodología de Gestión de Experiencia

Responsable: Subdirección de Asistencia al Contribuyente.

3. Consolidación del Modelo de Gestión por Procesos

Este Eje, continuará su desarrollo durante el año 2019, para ir fortaleciendo y consolidando esta metodología en la institución.

Los principales énfasis para el año en curso apuntan a establecer metas o compromisos de desempeño para los procesos, también se continuará desarrollando el plan adaptativo, que está circunscrito al Eje N°4: “Ética Institucional y Mejores Prácticas Laborales”, con líneas de acción en el ámbito de gestión del cambio para distintos actores, y se fortalecerá la línea de comunicaciones y difusión.

Para seguir proyectando el eje, se ha considerado trabajar en ajustes a la metodología, que permitan aumentar de cobertura de procesos. Por otra parte, durante 2019 se requiere iniciar líneas de trabajo relacionadas a innovación, lo anterior permitirá contribuir al “Propósito institucional”.

Seguirán desarrollándose, además, tareas y actividades para apoyar el desarrollo del eje como capacitaciones, talleres con direcciones regionales, etc.

Principales Iniciativas y Entregables del Eje para 2019

3.1. Compromiso de Desempeño de los procesos

Los Subdirectores, junto a los Responsables de proceso, deberán establecer compromisos de desempeño y/o planes de trabajo 2019 para todos los procesos que lideran y que se encuentren en etapa de evolución.

Entregables:

- Presentación de compromiso de desempeño ante el Comité Directivo de Procesos
- Revisión de avances y cumplimiento de compromisos ante Comité Directivo de Procesos

3.2. Plan Adaptativo (Gestión del Cambio)

Para el presente año continuarán desarrollándose iniciativas relacionadas a gestión del cambio, las cuales están enmarcadas en el Plan Adaptativo, se busca fortalecer a la Oficina de Gestión de Proceso en su rol de asesoría metodológica para la institución, también a los Responsables de Proceso y a las Direcciones Regionales como ejecutores de procesos.

Entregables:

- Desarrollo de programa de acompañamiento a asesores de la Oficina de Gestión de Procesos
- Desarrollo de talleres e instancias de coordinación con Responsables de Procesos
- Pilotos para levantar el nivel de incorporación de prácticas de metodología de gestión de procesos en Direcciones Regionales

3.3. Aumentar Cobertura de Procesos

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

Entregables:

- 8 nuevos Procesos incorporados a la metodología.
- Disponibilidad para trabajar 8 procesos adicionales, con metodología ajustada
- Definir nueva camada de procesos (Oct – Nov)

3.4. Plataforma ARIS

Durante 2019 se trabajará en la asignación 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 de los procesos.

Entregables:

- Entregar a todos los equipos de proceso al menos 1 licencia de diseñador y 3 de visualizador
- Entregar licencias de visualizador a las Direcciones Regionales

3.5. Plan de Capacitación

La capacitación en gestión por procesos continuará desarrollándose durante 2019, enfocada tanto a responsables de proceso como en funcionarios en general.

Entregables:

- Curso de capacitación general: Dirigida a funcionarios del SII
- Curso de capacitación ARIS: Dirigida a equipos de trabajo
- Curso de inducción para responsables de proceso: Dirigida a Jefes de Departamento u Oficina que asumirán este rol

3.6. Plan de Comunicación

Se trabajará con el fin de posicionar en los funcionarios las principales prácticas y beneficios vinculados a la gestión de procesos.

Entregables:

- Actualizar y/o definir nuevos contenidos de información
- Difusión de avances y logros de la metodología de gestión por procesos

3.7. Interacción con Otros Ejes

Se deberá desarrollar un trabajo integrado con el resto de los ejes estratégicos, en particular se ha contemplado iniciar esta tarea con la SDF. Se plantea trabajar en los siguientes ámbitos:

Entregables:

- Generar instancias para la revisión de procesos de la SFD para incorporación de ámbitos relacionados con el MAAC y MGCT
- Aumentar cobertura de procesos (metodología ajustada)

3.8. Innovación en procesos

Incorporar espacios e instancias de trabajo dentro de la metodología de gestión por procesos, para la investigación y análisis en el ámbito de la innovación, con foco en:

- Automatización de procesos
- Rediseño de procesos
- Trabajo con SDI para definiciones de Arquitectura Tecnológica

Entregables:

- Documentos o reuniones que den cuenta de los avances en estas instancias

3.9. Talleres Zonales

Se desarrollarán nuevamente, por segundo año consecutivo, talleres de trabajo para las 4 zonales del país con el fin de fortalecer el trabajo entre Responsables de Proceso y Direcciones Regionales

Entregables:

- 4 talleres Zonales a lo largo del país

3.10. Benchmarking

Trabajo de investigación y participación con organismos que hayan implementado Gestión por Procesos, con el fin de compartir experiencias y recoger mejores prácticas.

Entregables:

- Ingreso a instancias de encuentro como el Club CPO⁹
- Evaluación de madurez de la organización

Responsable: Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios.

⁹ El Club CPO es un punto de encuentro entre los gerentes de procesos líderes del país.

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 2019 se focalizarán los esfuerzos del Eje en sensibilizar y difundir en toda la organización los componentes centrales del mismo, fortaleciendo su función de guiar los procesos de toma de decisiones en los principales ámbitos organizacionales, reforzando la internalización de los valores centrales del SII, reconociendo buenas prácticas en este ámbito y generando actividades para generalizar su aplicación.

Principales Iniciativas y Entregables del Eje para 2019

4.1. Implementación y Desarrollo de la Red Ética

En el año 2018 se llevó a cabo la puesta en marcha de la Red Ética en el SII, que tiene el fin de potenciar una mayor visibilidad y discusión de los temas éticos a nivel local, con énfasis en la participación de todos los miembros de la organización.

Para el año 2019 se espera avanzar en una segunda etapa de su implementación, que corresponde a su instalación como una práctica periódica y permanente.

Entregables:

- 3 reuniones de los Equipos Directivos de Subdirecciones, Direcciones Regionales y Mesas de Trabajo, incluyendo este año la participación en el análisis y generación de propuestas de todos los integrantes de los equipos de trabajo
- 2 compromisos de mejoras implementados en cada Subdirección, Dirección de Grandes Contribuyentes y Dirección Regional

4.2. Potenciar el Uso del Portal Ético

Durante 2019 se reforzará el uso del Portal Ético, a través de la creación de aplicaciones interactivas, el enriquecimiento de los contenidos ofrecidos y generación mejoras en la comprensión y utilidad del sitio, de manera que el funcionario pueda utilizarlo como un soporte

para el cumplimiento de sus obligaciones y el desempeño de sus funciones, basado en la ética y valores institucionales.

Entregables:

- Acciones de difusión del Portal Ético
- Diseño e implementación de aplicaciones interactivas en el Portal Ético.

4.3. Taller práctico de Ética para jefaturas

Durante el 2019 se implementará un taller práctico para las jefaturas que permitirá, desde la propia experiencia, analizar las responsabilidades de su cargo en el marco de su rol modelador, que implica ser un referente ético que vive, promueve y toma decisiones basado en los valores institucionales.

Entregables:

- Diseño del taller
- Implementación de talleres
- Cobertura de participación a 60% de jefaturas

4.4. Fortalecimiento del Liderazgo

Para el año 2019, continuaremos con las acciones de formación para las Jefaturas de la Dirección Nacional a objeto de fortalecer sus habilidades adaptativas en base al Modelo Institucional de Liderazgo y las directrices del Servicio, respecto del rol modelador de las Jefaturas y el liderazgo ético. Junto con lo anterior, iniciaremos la implementación de un proyecto de Evaluación Directiva.

Entregables:

- Profundizar en la difusión de la Política para el Ejercicio del Liderazgo
- Diseño e implementación metodologías de formación y aprendizaje (talleres, charlas presenciales y/o a distancia) para el fortalecimiento del liderazgo institucional
- Acompañamiento en el desarrollo de las habilidades de liderazgo de los directivos y jefaturas del servicio, por parte de los consultores de Desarrollo Organizacional
- Diseño e implementación Proyecto de Evaluación Directiva

4.5. Difusión de procedimientos y protocolos de Mejores Prácticas Laborales y levantamiento de Mejores Prácticas Laborales

Durante el 2019, se profundizará en la difusión y sensibilización de Protocolos y procedimientos de Mejores Prácticas Laborales.

Además, se identificarán las Mejores Prácticas Laborales en Instituciones externas al SII (Benchmarking), que sean factibles de implementar en el SII, generando un impacto positivo en las personas, en los procesos de trabajo y en el cumplimiento de los resultados esperados.

Entregables:

- Difusión de procedimientos y protocolos de:
 - Política Institucional para el Ejercicio del Liderazgo por parte de las Jefaturas
 - Política de Prevención de Riesgos y Salud Ocupacional
 - Procedimiento de Carrera Funcionaria para el escalafón Profesional
 - Procedimiento de Carrera Funcionaria para los escalafones Fiscalizadores, Técnicos, Administrativos y Auxiliares
 - Procedimiento de Ingreso de Personas a la Contrata, Suplencia y Honorarios
 - Procedimiento para Jefaturas de Cuarto Nivel Jerárquico y Jefaturas De Oficina
 - Procedimiento para la Formación y Capacitación
 - Procedimiento del Programa de Expertos y Especialistas
 - Procedimiento sobre el Egreso de Personas
 - Protocolo de Reconocimiento a los funcionarios y funcionarias del SII
 - Protocolo para el ejercicio del derecho sala cuna para funcionarias y funcionarios públicos
 - Reglamento de Uso del Derecho a Sala Cuna y Beneficio de Jardín Infantil en el SII
 - Procedimiento de Uso de las Cabañas de Lican Ray
 - Política de Vestuario Semiformal durante el periodo estival
- Levantamiento de Mejores Prácticas Laborales en Instituciones externas y análisis de su aplicabilidad y factibilidad en el SII

4.6. Mejores Prácticas de trabajo

Para el año 2019, se continuará avanzando en el ámbito de las mejores prácticas de trabajo, a través de la implementación y evaluación de los planes adaptativos asociados a cada uno de los Ejes Estratégicos: Transversalización del MCGT, Modelo de Asistencia y Atención al Contribuyente (MAAC) y Modelo de Gestión por Procesos (MGP). Asimismo, se generarán propuestas de mejora y se identificarán las mejores prácticas que se estén implementando en cada uno de los ejes, con el objetivo de consolidar en el Servicio, los Modelos de Gestión (MGCT-MAAC-MGPP), mediante la instalación de prácticas de trabajo en los funcionarios y jefaturas del SII que aporten en el cumplimiento de las metas institucionales.

Entregables:

- Seguimiento y evaluación de los Planes Adaptativos
- Generación de propuestas de mejora
- Selección de las Mejores Prácticas de cada Eje por el Comité Directivo del Eje Ética Institucional y Mejores Prácticas

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 Gestión 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 2019 contiene 3 compromisos, definidos como 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. Cada uno de estos compromisos incluye un conjunto específico de subcompromisos, y estos a su vez en indicadores con sus respectivas metas, las cuales están relacionadas a diversos ámbitos de la gestión que abarca el respectivo compromiso. Por su parte, el Convenio define también equipos de trabajo, que están conformados por las Direcciones Regionales, Dirección de Grandes Contribuyentes y Dirección Nacional, los cuales tienen asociados un conjunto de metas particulares a alcanzar en el periodo de ejecución que finaliza el 31 de diciembre 2019. A contar del año 2019, la Dirección Regional de Chillán se constituyó como un equipo de trabajo adicional a consecuencia de la división administrativa de la Dirección Regional Concepción.

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, se crearon nuevos indicadores o reformularon algunos del Convenio del año anterior, 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 2019.

De esta forma, este Convenio contiene indicadores vinculados con cada uno los 4 Ejes Estratégicos 2019, 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. Plan de Presupuesto

Para el año 2019 se asignó por Ley un presupuesto que alcanza MM\$189.901 y corresponde a un 1,0% más que el Presupuesto Ley año 2018 (incluyendo reajustes y leyes especiales). Este Presupuesto incluye el financiamiento para la continuidad operativa del servicio, así como los gastos comprometidos en los flujos interanuales asociados a la Reforma Tributaria (Ley N° 20.780). Adicionalmente, se incorporan recursos para financiar progresivamente la nueva Dirección Regional Ñuble, los proyectos de inversión asociados a la segunda etapa de diseño para la reposición de oficinas Unidad Maipú y D.R Copiapó, y gastos incrementales referidos a la facilitación del cumplimiento tributario.

Durante el año 2018, en el Proceso de Formulación Presupuestaria año 2019, se desarrollaron diversas etapas hasta su aprobación y asignación al Servicio, incluyendo fases de evaluación y discusión con DIPRES, definición de un presupuesto exploratorio para el año 2019, declaración de las grandes líneas de desarrollo.

El presupuesto asignado al Servicio para el año 2019 permitirá continuar con la operación habitual del Servicio y también desarrollar los principales proyectos establecidos en el Plan de Proyectos año 2019.

Responsable: Subdirección de Administración.

3. Plan de Gestión de Cumplimiento Tributario

Desde el año 2015, el Servicio ha puesto a disposición de la comunidad su Plan de Gestión de Cumplimiento Tributario (PGCT), que da a conocer las acciones de tratamiento que se desplegarán en un periodo, a fin de incentivar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y reducir así las brechas y los riesgos de incumplimiento por parte de los contribuyentes.

El PGCT 2019 se enmarca en el Modelo de Gestión de Cumplimiento y cuenta con un importante componente preventivo, a través de planes integrales de tratamiento que van incrementando su intensidad de acuerdo a los niveles de cumplimiento y riesgo observados, entregando orientación y asistencia a quienes cumplen habitualmente sus obligaciones, y acciones de control con las sanciones respectivas, a quienes han decidido no cumplirlas, abordando decididamente y con todas las herramientas tributarias y acciones de tratamiento correctivas disponibles que entrega la Ley, a los contribuyentes de comportamiento agresivo que lesionan el sistema tributario y que privan al país de valiosos recursos para implementar políticas públicas que contribuyen al bienestar del conjunto de la sociedad.

En la aplicación de este Plan, nuestra Institución seguirá fortaleciendo los modelos de autoatención para los contribuyentes que quieren cumplir y tienen bajo riesgo, entregándoles herramientas para que su cumplimiento tributario sea virtual, simple, fácil y expedito. Además, continuaremos potenciando la experiencia de los contribuyentes que

interactúan con el SII a través de los distintos canales, por medio de la revisión y reformulación de los procesos, aplicando para ello la metodología de gestión por procesos y el Modelo de Atención y Asistencia al Contribuyente, que ya está dando sus primeros frutos y cuyas ventajas están siendo apreciadas tanto por nuestros funcionarios como los contribuyentes, con focos e indicadores basados en la metodología de gestión de la experiencia.

En conclusión, el PGCT ha permitido alcanzar importantes avances, logrando mayores niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos disponibles, lo que es fruto de un trabajo arduo y transversal de los funcionarios.

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 24 proyectos estratégicos. El nombre de cada proyecto y la subdirección responsable, se muestra a continuación:

N°	Nombre del Proyecto
Subdirección de Fiscalización	
1	Compleitud DW
2	Modernización SGF
3	Nuevo modelo atención virtual para rectificatorias
4	Proceso Obligados Tributarios para la integración del cumplimiento tributario
Subdirección de Asistencia al Contribuyente	
1	Acompañamiento personalizado al Contribuyente al utilizar el canal telefónico del SII
2	Agendamiento de horas para atención en oficinas de contribuyentes observados en Renta
3	Consolidación de la Implementación del Modelo de Atención y Asistencia de Contribuyentes (MAAC)
4	Creación y gestión del sistema de Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones del SII
5	Mejoramiento de la experiencia en el viaje de inicio de actividades
6	Sistema para emisión en línea de Certificados a presentar ante Administraciones Tributarias Extranjeras
Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios	
1	Plataforma de Gestión institucional integrada
Subdirección de Contraloría Interna	
1	Optimización de la información del canal de consultas "Línea Ética"
2	Plan de Continuidad de Negocios para el SII
3	Software para la Gestión de Riesgos Institucionales

N°	Nombre del Proyecto
Subdirección de Evaluaciones	
1	Mejoras sistema OT, Módulo Resolutor Fases 1, 2, 3 y 4
Subdirección de Desarrollo de las Personas	
1	Actualización y mejora SIGER
2	App personas
3	Fortalecimiento del Liderazgo y Evaluación Directiva en el SII
4	Fortalecimiento proceso de selección de jefaturas
5	Gestión de Cambio para la Implementación de los Ejes Estratégicos
6	Gestión de Clima Organizacional
7	Mejores Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas
Subdirección de Administración	
1	Implementación de un ERP (Browse)
2	Uso eficiente y sustentable de recursos SII

En el Anexo 2, 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 Plan de Proyectos 2019

Subdirección de Fiscalización	
Complejidad DW	Terminar la inclusión de las fuentes de información que aún no se han migrado (SAG, RAV-RAF, Reclamo, SDAV), así también de un protocolo para la actualización de información en el DW ante cambios en los sistemas operativos actuales (SGF, SEE, SCT, Renta, IVA, etc.).
Modernización SGF	Terminar los desarrollos establecidos para el sistema SGF, que permita incorporar, entre otras, las siguientes funcionalidades o capacidades: <ul style="list-style-type: none"> - Integrar con el módulo de hojas de trabajo (proyecto SCT), - Incorporar el escalonamiento de casos, - Trazabilidad que permita desarrollo de revisiones de riesgo, revisiones de cumplimiento o auditorías que sean efectuadas por más de un funcionario, - Trazabilidad en casos que tenga relación en distintas jurisdicciones, - Mantenciones que faciliten la administración, tal como carga masiva de casos en DR - Integración con SAG para emisión de giros, - Desacople de los procesos de carga y actualización masiva de casos, - Actualización de reportes obtenidos desde el propio sistema.
Nuevo modelo atención virtual para rectificatorias	Proporcionar a los contribuyentes de una Plataforma con apoyos reales a través de Internet, que les permita comprender sus diferencias y ser capaces de corregirlas. Esta plataforma contempla un Chatbot "fiscalizador", que es un asistente virtual orientado a procesos de revisión, que puede estar enfocado en problemas de simple resolución o masivos, requerir información, guiar la resolución del problema, entregar pautas o guías de resolución o incluso resolver.
Proceso Obligados Tributarios para la integración del cumplimiento tributario	Desarrollar procesos automatizados e integrados que permitan generar, actualizar en línea, la marca de obligados a declarar Renta, DDJJ de renta e IVA, y disponibilizar esta información en las aplicaciones de atención al contribuyente y procesos internos.
Subdirección de Asistencia al Contribuyente	
Acompañamiento personalizado al Contribuyente al utilizar el canal telefónico del SII	Permitir al operador telefónico acompañar al contribuyente en la navegación web durante la conversación telefónica (conavegación), de manera de conocer con exactitud cuál es la página en la que está navegando el contribuyente y apoyarlo para que pueda seguir con las instrucciones entregadas.
Agendamiento de horas para atención en oficinas de contribuyentes observados en Renta	Implementar un sistema de agendamiento de horas para que los contribuyentes que deben corregir alguna situación en oficinas reserven una hora de atención.
Consolidación de la Implementación del Modelo de Atención y Asistencia de Contribuyentes (MAAC)	Involucrar planes de implementación de mejoras, generación de indicadores de satisfacción de contribuyentes, levantamiento de viajes para el desarrollo de nuevas mejoras en diversos procesos y trámites estratégicos para el servicio, capacitaciones y apoyo en formación a funcionarios/as, viajes a direcciones regionales y asesoría externa para la implementación y monitoreo del proyecto.
Creación y gestión del sistema de Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones del SII	Generar un sistema web único e integrado para la recepción, registro y respuestas a las comunicaciones de los contribuyentes y que entregue información para las mejoras en la atención entregada.

Subdirección de Asistencia al Contribuyente	
Mejoramiento de la experiencia en el viaje de inicio de actividades	Mejorar la Experiencia del Contribuyente en el primer trámite que debe realizar con el SII para emprender, que es el Inicio de Actividades, con nuevas herramientas de ayuda y simplificación del proceso enfocado al usuario de Internet. Involucra contar con un Auto-clasificador de Actividades Económicas, un cambio en la manera de acreditar domicilio para facilitar dicho trámite y un conjunto de acciones de "bienvenida inicial" al contribuyente sumado a un vínculo al portal del ciclo de vida, de manera de orientarlo, con el fin de que conozca sus obligaciones tributarias y así facilitarle su relación con el SII.
Sistema para emisión en línea de Certificados a presentar ante Administraciones Tributarias Extranjeras	Diseñar y desarrollar una nueva aplicación para la emisión de certificados para ser presentados antes las Administraciones Tributarias Extranjeras, ya que la aplicación actual presenta continuos problemas, los que impactan directamente la experiencia de los Contribuyentes, impidiéndoles terminar el trámite por Internet.
Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios	
Plataforma de Gestión institucional integrada	Integrar los modelos en uso de Gestión de Riesgo, Gestión de la Experiencia del Contribuyente, Control de Gestión, Gestión por Procesos, y el desarrollo inicial para Gobierno de Datos, en una plataforma única con soporte tecnológico (ARIS).
Subdirección de Contraloría Interna	
Plan de Continuidad de Negocios para el SII	Implementar un Plan de Continuidad de Negocios para el SII, que permita sobrepasar interrupciones que podrían afectar la entrega de servicios críticos al contribuyente. Además, se ejecutará la capacitación de funcionarios claves y realizará talleres de sensibilización online para los funcionarios de la institución. Este proyecto aborda 5 Procesos y 5 Direcciones Regionales. Los procesos se relacionan con: IVA, Renta, Factura electrónica; Impuesto Territorial y Remuneraciones.
Optimización de la información del canal de consultas "Línea Ética"	Contar con un procedimiento para asegurar una respuesta única a las consultas de los funcionarios.
Software para la Gestión de Riesgos Institucionales	Gestionar el proceso de identificación, evaluación y análisis de riesgos institucionales, y la definición y administración de las acciones de mitigación necesarias.
Subdirección de Avaluaciones	
Mejoras sistema OT, Módulo Resolutor Fases 1, 2, 3 y 4	Facilitar al tasador la gestión de los procesos de resoluciones de las OTs, dando mayor automatización al sistema, eliminado trámites manuales y permitiendo al contribuyente consultar en línea el estado de su OT.
Subdirección de Desarrollo de las Personas	
Actualización y mejora SIGER	Contar con un Sistema de Información para administración de Recursos Humanos modular, actualizado, flexible y que pueda apoyar el traspaso de información con organismos externos.
App personas	Generar una Aplicación Móvil denominada e-personas para permitir a los funcionarios visualizar en sus dispositivos móviles, información, noticias, concursos de personal y realizar solicitudes tales como permisos administrativos, feriados, vacaciones, manteniendo una comunicación bidireccional con la SDP en un solo clic.

Subdirección de Desarrollo de las Personas	
Fortalecimiento del Liderazgo y Evaluación Directiva en el SII	Homologar competencias y habilidades de los directivos y jefes del SII, alineándolas a la Política de Jefaturas para el ejercicio del Liderazgo y al Modelo de Liderazgo definido por el SII.
Fortalecimiento proceso de selección de jefaturas	Identificar focos e implementar mejoras al proceso de selección de jefaturas, acorde con la normativa vigente y con el eje estratégico Ética Institucional y Mejores Prácticas.
Gestión de Cambio para la Implementación de los Ejes Estratégicos	Generar acciones de acompañamiento y asesoría a los equipos encargados de conducir e implementar los ejes estratégicos del Servicio, a través del diseño y colaboración en el desarrollo de planes adaptativos para cada uno de los ejes estratégicos y el posterior seguimiento de las acciones implementadas.
Gestión de Clima Organizacional	Fortalecer la gestión de clima organizacional, a través de un diagnóstico y la implementación de planes transversales y locales de mejoramiento. Se realizará una medición abreviada de dimensiones de la encuesta general, con foco en los aspectos trabajados por los equipos, con el objeto de vincular el cumplimiento de los compromisos, con las mejoras en la percepción de los funcionarios, respecto del Clima Organizacional del Servicio.
Mejores Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas	Fortalecer la difusión e implementación de Mejores Prácticas Laborales en el SII, con el fin de generar un impacto positivo en las personas, en los procesos de trabajo y en el cumplimiento de los resultados esperados.
Subdirección de Administración	
Implementación de un ERP (Browse)	Integrar en línea todos los sistemas y aplicaciones de los procesos que posee la Subdirección de Administración.
Uso eficiente y sustentable de recursos SII	Generar propuestas innovadoras de proyectos de uso sustentable de energía y otros recursos. Su objetivo es levantar y ejecutar las mejoras iniciativas que generan un uso sustentable de energía y otros recursos, involucra a funcionarios, espacios físicos de trabajo, procesos de negocios y tecnología.

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 permanente 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 Puerto Montt, Director Regional de Coyhaique, Director Regional de Punta 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 Chillán, Director Regional de Concepción, Subdirector de Fiscalización, Subdirector de Administración, Subdirector de Informática y Subdirector de Contraloría Interna.

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

GLOSARIO

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.
- **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.
- **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 Atención y Asistencia 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.
- **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.