



Plan Estratégico 2013-2016

Consejo de Líderes del 8 y el 15 de noviembre de 2013

Índice

I.	Introducción2
II.	Situación fiscal del Estado Libre Asociado de Puerto Rico3
III.	Visión y Misión4
IV.	Prioridades Estratégicas y Objetivos Estratégicos5
V.	Metas y Objetivos por Unidad7-15
VI.	Anejo	
	a. Indicadores del Prioridades Estratégicas (Anejo A)	

I. Introducción

Dentro de una estructura organizacional compleja como el Departamento de Hacienda, en el marco de sus responsabilidades de administrar la política pública relacionada con los asuntos contributivos, financieros y los recursos públicos del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, se desarrolló el presente Plan Estratégico del Departamento que cubre el periodo del 2013 al 2016.

La ejecución del Plan Estratégico del Departamento de Hacienda, como pieza esencial para el logro de los resultados transformadores para el País, permitirá estructurar, enfocar prioridades y monitorear el desempeño de la organización en la consecución de sus Metas y Objetivos. Su formulación es producto de una participación amplia y activa de todo su equipo gerencial. Se llevaron a cabo tres (3) talleres de adiestramiento y capacitación sobre la importancia de un Plan Estratégico y las formas adecuadas de redacción de metas, objetivos, indicadores y métricas y de igual forma, reuniones individuales de orientación con cada Secretario Auxiliar para apoyar en la revisión de las Metas y Objetivos y sus Planes de Trabajo.

El Plan Estratégico del Departamento de Hacienda presenta una revisión de la Misión que resalta las responsabilidades ministeriales del Departamento en un marco de justicia, equidad, efectividad, buen juicio y centrado en proveer las mejores condiciones y experiencias de servicio a nuestros contribuyentes.

La Visión es una de vanguardia que parte de la situación actual y transforma su operación a una agencia líder y efectiva.

Este documento contiene, la Visión, Misión, Prioridades Estratégicas y las Metas y Objetivos de las unidades operacionales, unidades auxiliares y unidades asesoras del Departamento de Hacienda.

II. Contexto: Situación fiscal del Estado Libre Asociado de Puerto Rico¹

Para el 1º de enero de 2013 el Gobierno de Puerto Rico tenía un déficit fiscal estructural para el año fiscal 2012-2013 de aproximadamente \$2,157 millones. Ese desbalance se componía de un financiamiento deficitario a través de COFINA de \$332 millones, el refinanciamiento de deuda de \$775 millones y una insuficiencia en los ingresos netos del Fondo General para el cierre del año fiscal al 30 de junio de 2013 que se calculó en alrededor de \$910 millones. Esta insuficiencia en los ingresos netos del Fondo General se debió a varias razones, entre ellas a estimados demasiado agresivos y un crecimiento económico menor al que se utilizó al configurar el presupuesto en su origen. El déficit fue mucho mayor de lo que originalmente se presupuestó.

Esta difícil situación resultó en una degradación de los bonos de obligación general en diciembre del 2012 por *Moodys* y a principios de año por *Standard and Poors Rating Services* y *Fitch Ratings*, y colocó el crédito de Puerto Rico a un nivel anterior al de inversiones especulativas (“non-investment grade” o “junk bonds”).

Para cerrar esa brecha fiscal se implantaron medidas de ingresos para allegar recursos adicionales al erario y para controlar el gasto público. Se llevaron a cabo diversas iniciativas, tales como: la transferencia de \$241 millones del Fondo de Redención de Deuda al Fondo General; el pago adelantado de \$280 millones por empresas sujetas al impuesto de retención a no residentes; aprobación de una amnistía contributiva; medidas legislativas sobre la contribución de ingresos de individuos y corporaciones; legislación para ampliar la cobertura del impuesto sobre ventas y uso; y, mejorar la eficiencia en la administración del IVU con un nuevo método de recolección, entre otras medidas.

Las estrategias y proyectos contenidos en este Plan Estratégico se enmarcan en la realidad fiscal del país, por lo que las prioridades estratégicas se han establecido para lograr propiciar un clima fiscal confiable, aumentar la efectividad y eficiencia en la captación de los impuestos, proveer al ciudadano un servicio justo y de calidad, y aumentar la transparencia y eficiencia de las operaciones.

¹ Tomado de la Ponencia sobre Estimados de Ingresos netos al Fondo General

III. Misión y Visión

Misión

Promover el bienestar de los puertorriqueños al administrar las leyes tributarias de manera justa y equitativa; proveer asesoría oportuna y correcta a los líderes de las ramas ejecutiva, legislativa y judicial sobre asuntos fiscales y económicos; establecer mecanismos efectivos y transparentes de captación de impuestos; administrar los dineros bajo nuestra custodia con corrección y buen juicio; y ofrecer una experiencia de servicio de excelencia a nuestros contribuyentes y público general.

Visión

El Departamento de Hacienda será una agencia líder que se distinguirá por la calidad y accesibilidad de los servicios brindados al ciudadano a través de sus oficinas, centros de llamadas y por el Internet; efectiva en la fiscalización de los recaudos y en la erradicación de la evasión contributiva; e innovadora en el uso de la tecnología para lograr la mayor eficiencia operacional.

IV. Prioridades y Objetivos Estratégicos del Departamento



PE1: Propiciar clima fiscal confiable

- Ofrecer información y **consejo experto** en política fiscal a todas las Ramas de Gobierno
- **Proveer proyecciones de ingresos y gastos** fundamentadas en el comportamiento de las diversas variables financieras.
- **Monitorear** y analizar las **condiciones de los mercados** locales e internacionales
- **Participar** activamente en **foros locales y del exterior** para adelantar los intereses económicos de Puerto Rico.
- **Formular políticas fiscales** que contribuyan a la solidez financiera y al bienestar de los puertorriqueños
- Contribuir al **desarrollo de legislación** que fortalezca la ejecución de las políticas fiscales

PE2: Aumentar la efectividad y eficiencia en la captación de los impuestos

- Liderar estudios que conduzcan a la **transformación del sistema contributivo** para hacerlo uno más justo y sencillo.
- Armonizar las estructuras, los recursos y los procesos para **aumentar la capacidad de fiscalización y de provisión de servicios**.
- Adoptar mecanismos de **inteligencia fiscal** para aumentar la agilidad y la precisión de las revisiones y auditorías.
- Establecer **mecanismos de divulgación de la responsabilidad tributaria accesibles y sencillos** para aumentar el conocimiento de los contribuyentes en cuanto a su responsabilidad.
- Desarrollar mecanismos sencillos, apoyados por la tecnología, para la determinación de la **responsabilidad tributaria de individuos, corporaciones y negocios** y hacerlos disponibles a través de la página del Departamento.
- Fortalecer la **supervisión de los procesos de captación de impuestos** para asegurar la mayor productividad.
- Establecer **mecanismos efectivos de detección de fraude o evasión fiscal**, así como de su procesamiento administrativo o legal.

PE3: Proveer al ciudadano un servicio justo y de calidad

- Aumentar la **agilidad en el tiempo de respuesta** a las consultas y planteamientos de los contribuyentes.
- **Aumentar el tipo de consultas que se atienden y servicios** que se ofrecen en las oficinas de distrito.
- Ofrecer un **servicio profesional, cortés y diligente**.
- Proveer a los ciudadanos que visitan las colecturías y oficinas de **un área de servicios agradable, cómoda y segura**.

PE4: Fortalecer las competencias del personal

- Utilizar la información sobre el desempeño individual para **diseñar los programas de capacitación**.
- **Capacitar a los directores y supervisores** en los aspectos esenciales de la supervisión.
- **Actualizar el conocimiento y las destrezas del personal técnico** y especializado.
- Fortalecer las **destrezas de atención al cliente** del personal que presta servicios directos.
- Revisar los **requisitos de las clases de puestos** para asegurar que responden a las necesidades presentes y futuras.
- Ofrecer **oportunidades de desarrollo al personal a base del mérito**.
- Crear un **programa de inducción** para el personal de nuevo ingreso.
- Desarrollar **manuales de procedimientos** que faciliten al personal conocer la forma correcta de hacer el trabajo.

PE5: Aumentar la transparencia y eficiencia de las operaciones

- **Rediseñar la página del Departamento de Hacienda** para facilitar la búsqueda de información y servicios.
- **Divulgar información correcta y oportuna sobre los recaudos**, las proyecciones y la situación fiscal del gobierno
- **Divulgar las ponencias de la Secretaría** y sus representantes ante los foros gubernamentales y no gubernamentales.
- **Revisar reglamentos, formularios y políticas de modo que puedan ser comprendidos por el contribuyente** sin mayor dificultad.
- **Identificar y revisar procesos de trabajo que puedan ser simplificados para hacerlos más eficientes y eficaces**
- **Facilitar el acceso a los servicios mecanizando** aquellos que pueden ser ofrecidos a través de la página del Departamento de Hacienda.

Los Indicadores para las Prioridades Estratégicas se encuentran en el Anejo A.

V. Metas y Objetivos por unidad

Rentas Internas

META 1
Asegurar la implantación de las políticas públicas fiscales con el mayor rigor, agilidad y transparencia.

META 2
Asegurar que el registro de datos fiscales y el archivo de documentos fiscales de las unidades son seguros, confiables y correctos.
OBJETIVOS

META 3
Rediseñar los procesos relacionados con la captación de impuestos para asegurar su eficiencia y efectividad.
OBJETIVO

META 4
Aumentar los recaudos por concepto de impuestos mediante el fortalecimiento de la estructura gerencial y de las actividades de fiscalización

META 5
Aumentar los recaudos por concepto de impuestos mediante el fortalecimiento de la estructura gerencial y de las actividades de cobro

META 6
Proveer al ciudadano un servicio justo y de calidad

Contabilidad

META 1
Publicación de los Estados Financieros Auditados del Estado Libre Asociado de Puerto Rico en o antes de la fecha límite requerida por el <i>Securities and Exchange Commission</i> (ME).

META 2
Establecer un sistema financiero para el Gobierno moderno y unificado (ME).

Tesoro

META 1

Para mayo 2016, todas las agencias habrán solicitado el 100% del reembolso de los gastos girados contra fondos federales

META 2

Para mayo 2016, todas las agencias contabilizarán todas las remesas directamente en los sistemas.

META 3

Para mayo 2016, el procedimiento para la reclamación de cheques será uno ágil y efectivo.

Secretaria Auxiliar de Seguros Públicos

META 1

Para mayo 2016, se contratará las mejores alternativas de cubiertas de seguros, en coordinación con las agencias, para que estén con las mejores cubiertas al menor precio del mercado

META 2

Para mayo 2016, se reducirá en un 10% el balance de deudas por concepto de recobro de las primas pagadas por DH

META 3

Para mayo 2016, haber cerrado el 100% de los casos de Admiral

META 4

Para Diciembre 2014 haber mecanizado el Área de SP

Inteligencia de Fraude Contributivo

META 1

Aumento de referidos al Departamento de Justicia de 1.33 casos al mes (actual) a realizar el referido de 10 casos al mes.

META 2

Reducir el tiempo de duración de las investigaciones de la SADC

META 3

Haber adoptado un sistema de manejo de casos (Case Management Tool) establecido en la SADC.

Lotería

META 1

Desarrollar e implementar un **sistema de información que brinde información precisa y confiable, y que cree un marco de seguridad** en las transacciones para las operaciones de Lotería Tradicional.

META 2

Crear una **lotería unificada con una gerencia común** y una planificación articulada.

META 3

Aumentar ventas de juegos electrónicos e instantáneos en un 20%, y en un 10% juego tradicional.

Área de Sistemas de Información

META 1

1.1 (ME) Para el 30 de Junio de 2015 **completar la implantación del Sistema de Información Financiero (PRIFAS / RHUM)** con el fin de facilitar el trámite transaccional y viabilizar la preparación de los estados financieros del Gobierno antes de la fecha requerida por el *Securities and Exchange Commission*.

META 2

1.2 (ME) Para el 31 de diciembre de 2016 haber **completado la implantación de mecanismos y reorganización y análisis de datos aplicados a fuentes internas y externas con el fin de proveer a las unidades operacionales del Departamento acceso rápido y oportuno a datos confiables y actualizados.**

META 3

1.3 (ME) **Fortalecer la estructura de seguridad para el manejo de riesgo del Departamento mediante la incorporación de las mejoras prácticas aplicables a sistemas bancarios** con el fin de asegurar la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información contributiva.

META 4

Aumentar la eficiencia de los procesos críticos de captación de recaudos y procesamiento de planillas sustituyendo y modificando componentes actuales y sentando las bases para para crear un sistema de información contributivo integrado, en el futuro.

META 5

3.1 (ME) Mejorar el servicio al cliente **mecanizando aquellas transacciones que puedan ser ofrecidas a través de la página** del Departamento de Hacienda y el Portal de Transacciones en Línea.

META 6

3.2 (ME) Facilitar el acceso a servicios e información interna relevante para los empleados del Departamento a través de la **Intranet de Hacienda**

META 7

4.1 (ME) Armonizar las estructuras, los recursos y los procesos del Área de Tecnología de Información para alinearlos con las estrategias definidas para el Departamento.

Área de Administración

META 1

Al 31 de mayo de 2016, el **80% de los procedimientos medulares** del Departamento contarán con **manuales de procedimientos redactados, aprobados y disponibles** para ser accedidos por Internet, de modo que puedan ser comprendidos por el contribuyente y sirvan de herramienta para el personal del Departamento para conocer y unificar la manera correcta de realizar el trabajo.

META 2

Lograr que el **95% de las Colecturías ofrezcan sus servicios en un espacio agradable, cómodo y seguro**, incluyendo un 23% de estas remodeladas, en cumplimiento con las regulaciones correspondientes, así como proveer a los ciudadanos y empleados oficinas agradables, cómodas y seguras, no más tarde del 31 de mayo de 2016.

META 3

Para mayo de 2016, **haremos disponibles en formato digital las planillas de contribución sobre ingresos de individuos** (activas e inactivas) sometidas al Departamento **hasta el año contributivo 2015** a los contribuyentes y personal autorizado del Departamento para reducir en un 87% el tiempo de entrega al contribuyente, así como un 80% y 10% del espacio de almacenamiento de planillas activas e inactivas, respectivamente.

Oficina de Comunicaciones

META 1

Para mayo de 2016 habremos establecido **mecanismos de divulgación efectivos** para comunicar los esfuerzos e iniciativas del Departamento de Hacienda de manera que **se proyecte como una agencia eficiente y justa en la captación de impuestos**

META 2

Para mayo de 2016 habremos establecido **mecanismos de divulgación efectivos para proyectar al Departamento** como una agencia que ofrece al contribuyente **servicios accesibles, ágiles y de calidad.**

META 3

Divulgar de forma efectiva y consistente información confiable sobre la situación financiera y económica del gobierno y del Departamento de Hacienda que redunde en un mejor entendimiento de nuestra realidad fiscal y de los esfuerzos que se hacen para adelantar los intereses económicos de Puerto Rico

META 4

Para mayo de 2016 habremos promovido una **mejor comunicación interna entre todo el personal del Departamento de Hacienda** a través del intercambio amplio y efectivo de información y del desarrollo de actividades que refuercen la cultura organizacional, propicien la cooperación entre equipos, la integración y cohesión del grupo y una mayor comprensión y dominio de los asuntos relevantes del Departamento.

Secretaria Auxiliar de Recursos Humanos

META 1

1. Apoyar los esfuerzos de transformación del Departamento al proveer información y efectuar las transacciones de personal de forma correcta en el menor tiempo.

META 2

2. Aumentar las destrezas y conocimientos del 100% de los supervisores y directores en los aspectos estratégicos, administrativos, éticos, técnicos y de innovación relacionados con su unidad de trabajo y fortalecer las competencias de todos los empleados del DH.

META 3

3. Revisar y transformar los procedimientos internos para hacerlos más ágiles, utilizando la tecnología de forma óptima.

META 4

4. Aplicar, de forma oportuna y justa, los mecanismos correctivos y disciplinarios necesarios para asegurar el cumplimiento con las leyes, reglamentos y normas del Departamento

Apelaciones Administrativas

META 1

Para Mayo 2015 lograr que un **95%** de los casos referidos a la **Secretaría de Apelaciones Administrativas** y a la **Secretaría de Procedimiento Adjudicativo** sean notificados por los **distintos Negociados impositivos del Área de Rentas Internas** siguiendo los **parámetros establecidos** en el Código de Rentas Internas y en la Ley de Procedimiento Administrativo Uniforme.

META 2

Para Mayo 2016 **reforzar la imagen de imparcialidad de los procesos adjudicativos** llevados a cabo en nuestras Secretarías.

META 3

Para Mayo 2014 habremos establecido mecanismos para lograr que **los Negociados contesten en 30 días las Notificaciones de Querellas** y cumplan con los procesos administrativos

Oficina del Procurador del Contribuyente

META 1

Aumentar la **agilidad en el tiempo de respuesta a las consultas** y planteamientos de los contribuyentes

META 2

Simplificar y mecanizar los procesos de trabajo de la OPDC en conjunto con los diferentes negociados

Asuntos Económicos y Financieros

META 1

Incrementar el nivel de **precisión y grado de certeza de las proyecciones de ingresos fiscales** por categorías de impuestos

META 2

Para el 2016 **formalizar los procedimientos de la publicación y recopilación de información estadística** oportuna y confiable sobre el sistema contributivo que apoya la toma de decisiones de la rama ejecutiva, legislativa y otros usuarios como inversionistas, agencias del gobierno, la academia, y público en general.

META 3

Adoptar mecanismos de inteligencia fiscal para aumentar la agilidad y la precisión de las revisiones y las auditorías

Indicadores de desempeño para el Plan Estratégico del Departamento de Hacienda de Puerto Rico

Indicadores de desempeño para el Plan Estratégico del Departamento de Hacienda de Puerto Rico

Introducción	1
Presentación de los indicadores sugeridos	2
Indicadores para el objetivo 1: Propiciar un clima fiscal confiable	2
Indicadores para el objetivo 2: Aumentar la efectividad y eficiencia en la captación de los impuestos.	3
Indicadores para el objetivo 3: Proveer al ciudadano un servicio justo y de calidad	4
Indicadores para el objetivo 4: Fortalecer las competencias del personal	4
Indicadores para el objetivo 5: Aumentar la transparencia y eficiencia de las operaciones	5
Referencias	5
Anejo A	6
A.1 Tipología de indicadores de desempeño	6
A.2 Ejemplos de indicadores de desempeño	7
Anejo B	8
Tabla B.1 Relación de objetivos del plan estratégico y posibles indicadores Objetivo 1: Propiciar un clima fiscal confiable	8
Tabla B.2 Relación de objetivos del plan estratégico y posibles indicadores Objetivo 2: Aumentar la efectividad y la eficiencia en la captación de impuestos	9
Tabla B.3 Relación de objetivos del plan estratégico y posibles indicadores Objetivo 3: Proveer al ciudadano un servicio justo y de calidad	11
Tabla B.4 Relación de objetivos del plan estratégico y posibles indicadores Objetivo 4: Fortalecer las competencias del personal	12
Tabla B.5 Relación de objetivos del plan estratégico y posibles indicadores Objetivo 5: Aumentar la transparencia y la eficiencia de las operaciones	14

Introducción

El diseño de los indicadores de desempeño para el Plan Estratégico del Departamento de Hacienda (de aquí en adelante el Departamento) se basan en el modelo conceptual de indicadores de gestión divulgado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de las Naciones Unidas. La aplicación de dicho modelo a la planificación estratégica en el sector público se recoge en el Volumen 69 de la serie de manuales (Armijo, 2011).

El modelo de la CEPAL establece cuatro tipos principales de indicadores: Eficacia, Eficiencia, Economía y Calidad. Los indicadores de **eficacia** miden en qué grado se cumplen los objetivos de la agencia. Estos a su vez se subdividen en indicadores de: (1) **cobertura**, los cuales miden el grado en que la institución es capaz de satisfacer la demanda total por servicios, (2) **focalización**, mide la precisión con la que los servicios son dirigidos a la población objetivo, (3) **resultados**, estos incluyen resultados intermedios de la gestión administrativa y resultados finales o impactos relacionados el efecto de la agencia sobre la realidad de su población objetivos. La segunda categoría corresponde a los indicadores de **eficiencia** que miden la relación entre los productos obtenidos y los insumos utilizados. Los indicadores denominados de **economía** son realmente indicadores de costo-eficiencia guiados a medir la capacidad de autofinanciamiento, cuando aplique, la capacidad de la ejecución de su presupuesto según acordado y la capacidad para recuperar pasivos. En este informe nos referiremos a ellos como indicadores de costos. (El **Apéndice A**) presenta un diagrama de la tipología de indicadores seguido por un diagrama con ejemplos presentados en el manual para cada tipo de indicador.

Los indicadores deben construirse de manera que satisfagan las diez características importantes (Instituto Latinoamericano y de Caribe de Planificación Económica y Social, CEPAL, 2003). Las mismas se discuten a continuación:

- Pertinencia - deben medir los procesos y productos esenciales para los objetivos de la institución. A este respecto debe considerarse que la cantidad de indicadores debe moderarse para no causar sobre saturación de información al interior y al exterior de la institución.
- Homogeneidad - Comparar productos homogéneos en términos de recursos requeridos y complejidad.
- Independencia - Los indicadores deben responder a factores que estén bajo control de la agencia. Esto no siempre es posible en el caso de los indicadores de impacto dirigidos a medir los objetivos finales de la institución, ya que el comportamiento de estos puede depender de factores externos. Esto debe considerarse al momento de analizarlos.
- Costos - el costo de obtener la información debe guardar relación con los recursos que se invierten en la actividad.
- Confiabilidad - la confiabilidad del índice debe ser independiente de quien realiza la gestión. Esto implica que tanto el cálculo del índice como la forma en que se recogen los datos esté claramente estipulada y que la base de datos utilizada pueda ser auditada tanto por evaluadores internos como externos.
- Simpleza y Cobertura - esto implica que se cubran los aspectos más relevantes al desempeño sin que el número de indicadores sobrepase la capacidad de análisis de los

usuarios. El cálculo de los indicadores debe realizarse de manera que su interpretación sea clara y fácil de comprender.

- Oportunidad - debe analizarse cuando es el momento oportuno para recoger los datos necesarios para calcular cada indicador dependiendo del tipo de indicador y el objetivo que debe cumplir.
- No- redundancia- no debe ser repetitivo.
- Focalizado - deben focalizarse en áreas del desempeño que pueda corregirse y de cuya corrección pueda responsabilizarse a los directivos y al personal de la institución.
- Participación - debe involucrarse a todo el personal en la elaboración y difusión de los indicadores. Es importante que el personal de la institución sea educado con relación al proceso de medición del desempeño y sus beneficios, y que estos se sientan partícipes del mismo.

Presentación de los indicadores sugeridos

El **Apéndice B** presenta los indicadores según los objetivos presentados en el plan estratégico. Se presenta una tabla para cada objetivo general y en esta se presentan los indicadores para medir el cumplimiento de cada objetivo específico. Los indicadores se dividen de acuerdo a las cuatro calificaciones dentro de tipología de la CEPAL.

Indicadores para el objetivo 1: Propiciar un clima fiscal confiable

Este objetivo general está ligado a la función del Departamento como ente gubernamental y su pertinencia. La **Tabla B.1** del anejo presenta los indicadores sugeridos para los objetivos específicos que se incorporan dentro de este objetivo general según el plan estratégico.

El primer objetivo específico está orientado hacia fomentar la pertinencia del Departamento para otras ramas del gobierno. Hay aspectos cualitativos sobre la injerencia de la información generada por el Departamento para otras instituciones gubernamentales que no es cuantificable. Sin embargo, si se puede medir cuán responsivo es el Departamento a los pedidos de otras instituciones. Para ello es necesario que el Departamento mantenga un registro de las peticiones de ponencias e información que recibe y las ponencias o informes que emite. Los indicadores propuestos miden la cuán responsivo del Departamento a las necesidades de otras instituciones y el alcance de la divulgación de la información hacia dichas instituciones.

El segundo objetivo específico está relacionado a la provisión de estimados de ingresos y gastos. En este aspecto la calidad de los mismos es de suma importancia por lo tanto se propone que se mantenga un registro periódico de la desviación porcentual entre el estimado y su realización para cada tipo de fuente de ingreso. Este se calcularía como:

$$\left(\frac{\text{ingreso realidado en el periodo } i - \text{estimado de ingreso para el periodo } i_{(\text{calculado en el periodo } i-1)}}{\text{estimado de ingreso para el periodo } i_{(\text{calculado en el periodo } i-1)}} \right) * 100$$

El tercer y el quinto objetivo específico no se consideran cuantificable. No obstante el cuarto objetivo va directamente ligado con la función ministerial del Departamento y por lo tanto está ligado a las medidas de resultados finales o impacto.

La boyancia del sistema impositivo que están relacionadas a la solidez financiera. La boyancia se define como la elasticidad de un impuesto con respecto a su base, es decir, el cambio porcentual en el recaudo del impuesto entre el cambio porcentual de su base tributaria. La medida puede estimarse para cada tipo de impuesto. Para esto será necesario identificar una fuente de datos que mida el valor de la base tributaria. Por ejemplo: se puede contrastar el cambio en ingreso del ivu por sector industrial con las ventas por sector industrial. Reducciones en boyancia pueden recoger tanto aumentos en evasión contributiva como aumentos en los subterfugios del sistema que permiten a algunos contribuyentes evitar los impuestos. Niveles de boyancia más altos permiten tasas impositivas más bajas, lo que tiende a aumentar la equidad horizontal del sistema.

En términos de la eficiencia se debe contrastar el costo de administrar el sistema impositivo en relación a los recaudos que genera. Esta medida también puede estimarse por tipo de impuesto si se puede desagregar el costo administrativo del sistema tributario por tipo de impuesto.

Indicadores para el objetivo 2: Aumentar la efectividad y eficiencia en la captación de los impuestos.

Los indicadores sugeridos para cada uno de los objetivos específicos que se detallan bajo este tema en el plan estratégico se presentan en la **Tabla B.2** del anejo. Hay varias aclaraciones que son importantes para esta tabla.

El primer objetivo específico incluye hacer un sistema contributivo más justo. Este es uno de los objetivos más difíciles de medir en la práctica. Sería ideal poder estimar índices de progresividad del sistema como el índice de Suits, Kakwani o Blackorby-Donaldson (Blackorby & Donaldson, 1984; Kansas Public Finance Center, 2006; Suits, 1977). Sin embargo, para su cálculo se requiere información del ingreso total de los contribuyentes. Estos índices pudiesen estimarse con los datos de las planillas, tanto a nivel de individuos como corporativas. Sin embargo, su interpretación pudiera ser problemática por dos razones principales. Por un lado, sabemos que el ingreso está sub-informado. Dado el nivel de evasión en Puerto Rico, el ingreso bruto reportado por los consumidores no permite una interpretación correcta del índice. En segundo lugar, uno de los problemas de equidad que tiene el sistema es la dificultad de poder identificar cuáles de los gastos de operación que reclaman los negocios, individuos por cuenta propia y corporaciones son meritorios. La respuesta a esta interrogante afectará grandemente la evaluación de equidad del sistema, tanto en términos de equidad vertical como equidad horizontal.

Otro elemento que se incluye bajo el segundo objetivo general va ligado al proceso de identificación de la evasión. Los indicadores que se presentan buscan medir la cobertura de las auditorías, así como también la eficiencia de diversas maneras de identificar fraude. Uno de los mecanismo que se ha mencionado en Puerto Rico, y que muchos auditores recomendaron en el estudio que realicé sobre evasión contributiva, fue la necesidad de utilizar bases de datos con información de compras de bienes inmuebles y duraderos y solicitudes de crédito para contrastar

con la información que da el contribuyente de su ingreso tributable. Esta sería una manera de identificar posibles casos de evasión. Basado en esa estrategia se sugiere el segundo indicador que aparece en la columna de indicadores de eficacia. Se estima como el por ciento de todas las planillas de individuos que pasan por un proceso de evaluación cruzada con bases de datos externas que permitan levantar bandera a posibles casos de evasión. Este sería un posible mecanismo de selección de casos auditarse. Otros posibles mecanismos serían identificar planillas con partidas de gastos relativamente altas o ingresos excesivamente bajos.

Se recomienda definir distintos métodos de seleccionar las planillas a auditarse y mantener estadísticas separadas correspondientes a cada método de selección de manera que el tercer indicador en la columna de eficacia (# de fraudes detectados / # de planillas auditadas), así como el segundo indicador de la columna de costos (cantidad monetaria de fraudes identificada / costo de las auditorías) pueda estimarse para el total de planillas auditadas y también por separado de acuerdo al tipo de mecanismo que se utiliza para seleccionar la planillas. Esto permitiría verificar que método de selección es más efectivo.

Un indicador de calidad para el objetivo de "*Desarrollar mecanismos sencillos, apoyados por la tecnología, para la determinación de la responsabilidad tributaria de individuos, corporaciones y negocios y hacerlos disponibles a través de la página del Departamento*", es el nivel de satisfacción del usuario, tanto en este caso como en todos los casos relacionados que requieran medir la satisfacción de los usuarios de servicios de internet y el tiempo que toma el procedimiento, puede lograrse añadiendo en el programa correspondientes dos preguntas cortas al final de completar el proceso.

Indicadores para el objetivo 3: Proveer al ciudadano un servicio justo y de calidad

Los indicadores relacionados a este objetivo se detallan en la **Tabla B.3**. Los mismos requieren que se mantenga un registro de todos los casos atendidos en las oficinas de servicio al cliente que indique el día de la primera visita, el número de visitas realizadas para atender el mismo problema y el día de resolución. Tanto a nivel de la oficina central como a nivel de las oficinas regionales, en el caso del segundo objetivo específico relacionado a la cobertura regional. También requiere de una pequeña encuesta de servicio al cliente al final del proceso para medir el tiempo de espera del cliente y su nivel de satisfacción con el servicio y las facilidades.

Para la atención al cliente que llama a las oficinas del Departamento se requiere que se registren las llamadas de clientes que se refieren a cada oficina y cuántas de éstas son contestadas.

Indicadores para el objetivo 4: Fortalecer las competencias del personal

Los indicadores del relacionados al objetivo 4 aparecen en la **Tabla B.4**. El primer objetivo específico requiere que cada director rinda un informe sobre las fortalezas y debilidades del personal bajo su cargo para poder diseñar los programas de capacitación.

Para los objetivos restantes se requiere: crear un programa interno de adiestramiento para certificar a directores y supervisores, crear un programa interno de adiestramiento para certificar a los empleados del área de servicio al cliente y realizar evaluaciones de desempeño periódicas

a todos los empleados. Estas servirán de base para medir el progreso en el desempeño y para los procesos de ascensos.

Una vez se creen los programas de certificación se puede medir la eficacia como el por ciento de los empleados en cada grupo que recibe la certificación. De igual modo, los indicadores de costos medirán el costo por empleado de cada adiestramiento o programa de capacitación.

Si se cumple con el objetivo de ofrecer oportunidades de desarrollo al personal a base de mérito los empleados que reciben ascensos deben tener en principio las puntuaciones más altas en las evaluaciones de desempeño. Consecuentemente, se medirá el cumplimiento del objetivo tomando la razón entre el promedio de las puntuaciones de los empleados ascendidos y el promedio de la puntuación obtenida por el resto de los candidatos. Para asegurar comparabilidad esta razón se calculará para cada ascenso y luego se promediarán la razón entre los ascensos que se den en el periodo de tiempo que se establezca como base.

Con respecto al objetivo de desarrollar manuales de procedimientos que faciliten al personal conocer la forma correcta de hacer el trabajo, cuyo cumplimiento se mide como el porcentaje de unidades que entregan el manual o revisiones solicitadas, se debe aclarar que solamente se darán por entregados aquellos manuales que incorporen todas los cambios en leyes u órdenes administrativas recientes que les competan.

Indicadores para el objetivo 5: Aumentar la transparencia y eficiencia de las operaciones

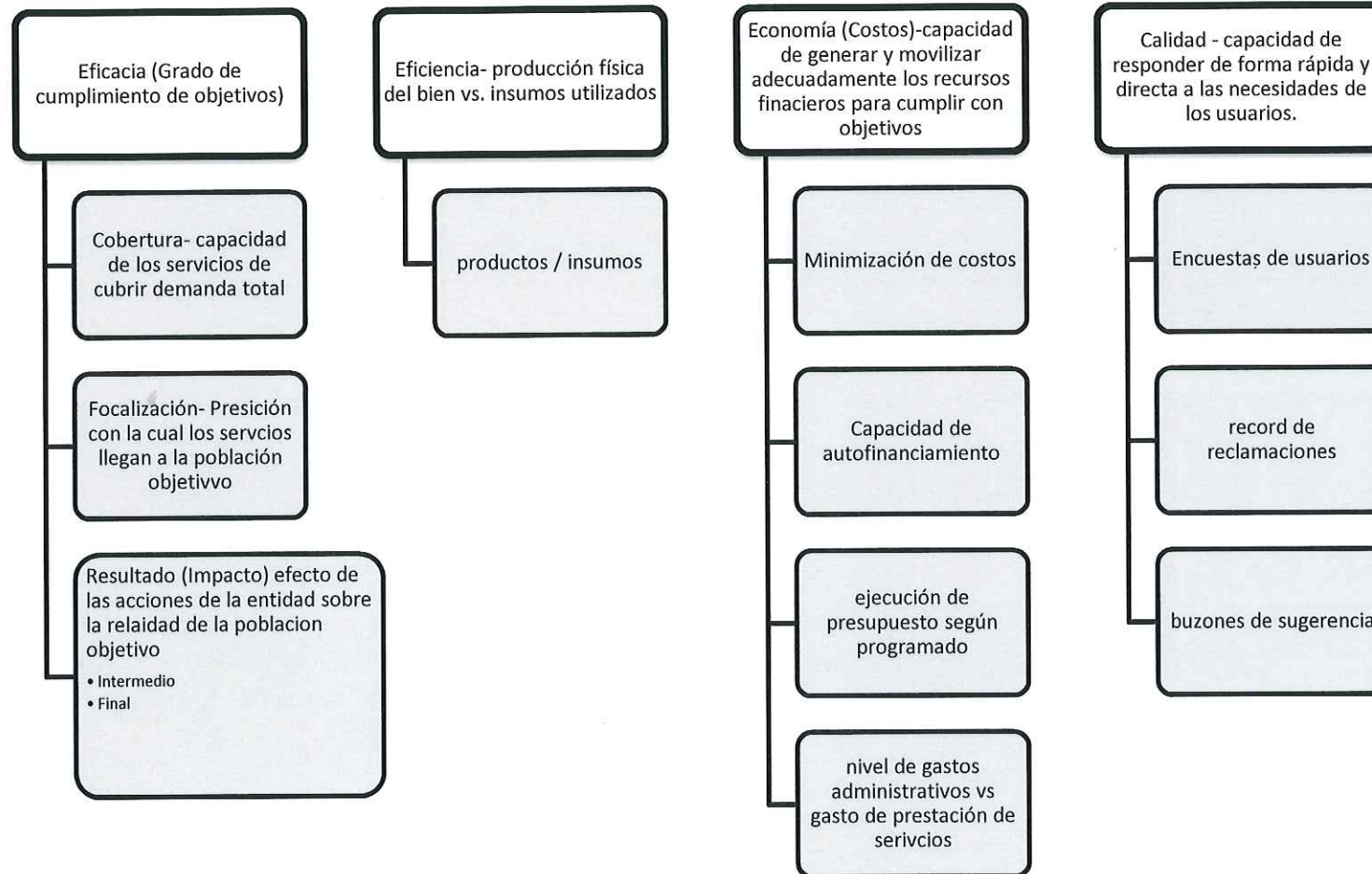
La primeros dos objetivos específicos en este grupo se refieren a la utilización de los medios electrónicos para transmitir información por lo cual su medición requiere records de visitas, actualizaciones y encuestas de usuarios que pueden obtenerse fácilmente con herramientas tecnológicas. Los últimos tres objetivos específicos están ligados a las transacciones que se realizan en el Departamento por lo cual la aplicación práctica de los índices de eficacia y eficiencia sugeridos requiere que se identifiquen los proceso o transacciones que se realizan en el Departamento y se determine cuáles de estos tienen prioridad a la hora de ser evaluados.

Referencias

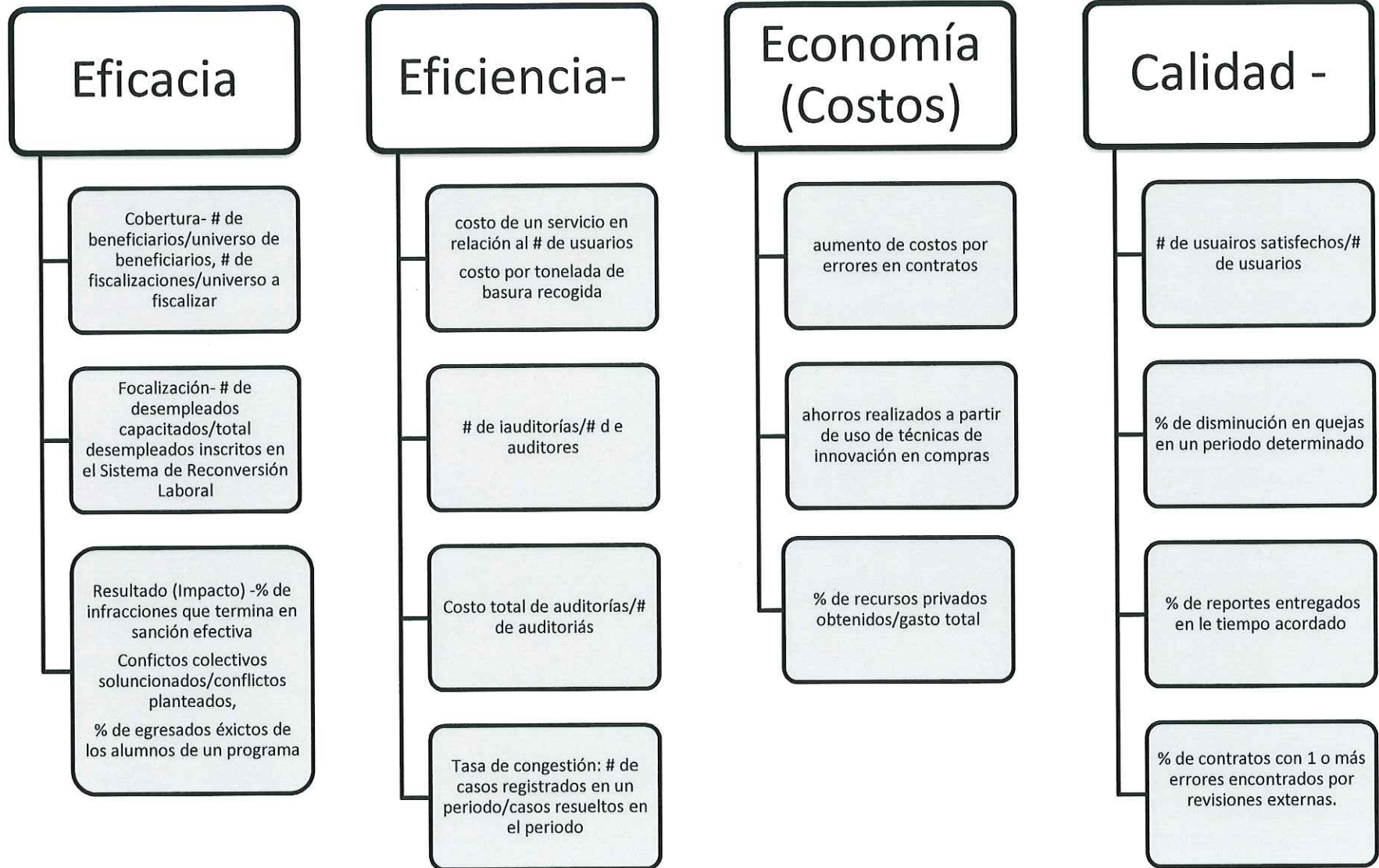
- Armijo, M. (junio de 2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *Serie Manuales*, 69. Obtenido de http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Blackorby, C., & Donaldson, D. (1984). Ethical social index numbers and the measurement of effective tax/benefit progressivity. *The Canadian Journal of Economics*, 17(4), 683-694.
- Instituto Latinoamericano y de Caribe de Planificación Económica y Social, CEPAL. (noviembre de 2003). Los indicadores de evaluación al desempeño: una herramienta para la gestión por resultados en América Latina. *Boletín del Instituto*(13). Recuperado el febrero de 2014, de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/14034/boletin13.pdf>
- Kansas Public Finance Center. (2006). *Kansas Tax Incidence Study*.
- Suits, D. (1977). Measurement of tax progressivity. *The American Economic Review*, 52(1), 104-132.

Anejo A

A.1 Tipología de indicadores de desempeño



A.2 Ejemplos de indicadores de desempeño



Anejo B

Tabla B.1 Relación de objetivos del plan estratégico y posibles indicadores Objetivo 1: Propiciar un clima fiscal confiable

Objetivo general	Objetivo específico	Indicadores			
		Eficacia	Eficiencia	Costos	Calidad
Propiciar un clima fiscal confiable	Ofrecer información y consejo experto en política fiscal a todas las ramas de gobierno	# de ponencias sobre política fiscal preparadas por Hacienda/ # de solicitudes de ponencias recibidas # de peticiones de información completadas/ # de peticiones de información recibidas	# promedio de agencias que recibe cada uno de los informes periódicos que emite el Departamento		
	Proveer proyecciones de ingresos y gastos				desviación porcentual entre el estimado y los ingresos resultantes, para cada tipo de gravamen por periodo
	Monitorear y analizar las condiciones de los mercados locales e internacionales				
	Participar activamente en foros locales y del exterior para adelantar los intereses económicos de Puerto Rico				
	Formular políticas fiscales que contribuyan a la solidez financiera y bienestar de los puertorriqueños	Boyancia de cada gravamen: cambio en los recaudos de cada gravamen/cambio en la base	recaudos de cada gravamen/costos de administración del sistema impositivo.		
	Contribuir al desarrollo de legislación que fortalezca la ejecución de las políticas públicas				

Tabla B.2 Relación de objetivos del plan estratégico y posibles indicadores Objetivo 2: Aumentar la efectividad y la eficiencia en la captación de impuestos

Objetivo general	Objetivo específico	Indicadores			
		Eficacia	Eficiencia	Costos	Calidad
Aumentar la efectividad y eficiencia en la captación de los impuestos.	Liderar estudios que conduzcan a la transformación del sistema contributivo para hacerlo más justo y sencillo	# planillas cortas rendidas/ # total de planillas rendidas.			# de planillas con errores matemáticos/# total de planillas rendidas
	Armonizar las estructuras, los recursos y los procesos para aumentar la capacidad de fiscalización y de provisión de servicios.	# de fraudes detectados / # de planillas auditadas	# de planillas auditas / # de auditores	cantidad monetaria de fraudes identificada / costo de auditorías	
	Aumentar mecanismos de inteligencia fiscal para aumentar agilidad y precisión de las revisiones y auditorías.	% de planillas que son evaluadas a través de procesos automatizados cruzando la información del contribuyente con las fuentes de datos disponibles.	costo total de auditorías / # de planillas auditadas	cantidad monetaria de fraudes identificada / costo de auditorías <i>(por tipo de proceso de selección de planillas)</i>	
	Establecer mecanismos de divulgación de la responsabilidad tributaria accesibles y sencillos	Número de fraudes detectados / # de planillas auditadas <i>(por tipo de proceso de selección de planillas)</i>			

Indicadores de desempeño para el Plan Estratégico del Departamento de Hacienda de Puerto Rico

Tabla B.2 Cont.		Indicadores			
Objetivo general	Objetivo específico	Eficacia	Eficiencia	Costos	Calidad
Aumentar la efectividad y eficiencia en la captación de los impuestos.	Desarrollar mecanismos sencillos, apoyados por la tecnología, para la determinación de la responsabilidad tributaria de individuos, corporaciones y negocios y hacerlos disponibles a través de la página del Departamento	% de planillas que se rinden en línea por tipo de planilla			tiempo promedio que toma llenarlas las planillas en línea. # mensual de fallas en el sistema % de clientes satisfecho con el sistema
	Fortalecer la supervisión de los procesos de captación de impuestos para asegurar mayor productividad	% de negocios visitados para detectar pago de IVU	# de visitas de campo / # de auditores en el campo (IVU)		
	Establecer mecanismos efectivos de detección de fraude o evasión fiscal, así como de su procesamiento administrativo o legal.	% de casos de evasión que termina en un procesamiento administrativo	% de casos de evasión que termina en un procesamiento legal		% de deudas e intereses que eventualmente son recuperados.

Tabla B.3 Relación de objetivos del plan estratégico y posibles indicadores Objetivo 3: Proveer al ciudadano un servicio justo y de calidad

Objetivo general	Objetivo específico	Indicadores			
		Eficacia	Eficiencia	Costos	Calidad
Proveer al ciudadano un servicio justo y de calidad	Aumentar la agilidad en el tiempo de respuesta de las consultas y planteamiento de los contribuyentes	tasa de congestión: # de casos registrados/# de casos resueltos.	personas atendidas al día/# de oficiales de servicio al cliente		<p>Tiempo promedio en espera por ser atendido en servicio al cliente.</p> <p># de visitas que tuvo que hacer el cliente para solucionar un caso</p> <p># de llamadas que se refiere a cada oficina que son atendidas/# total en el número de llamadas que son referidas a cada oficina</p>
	Aumentar el tipo de consultas que se atienden y servicios que se ofrecen en las oficinas de distrito.	<p># de clientes atendidos en oficinas regionales/# de contribuyentes a nivel regional</p> <p># de casos resueltos en la oficina regional/entre el # de casos registrados en la oficina regional</p>			<p>Tiempo promedio en espera por ser atendido en servicio al cliente en oficinas regionales</p> <p># de visitas que tuvo que hacer el cliente para solucionar un caso en oficinas regionales</p>
	Ofrecer un servicio profesional, cortés y diligente.				% de clientes satisfechos con el servicio
	Proveer a los ciudadanos que visitan las colecturías y oficinas de un área de servicios agradable, cómoda y segura				% de clientes satisfechos con las facilidades

Tabla B.4 Relación de objetivos del plan estratégico y posibles indicadores Objetivo 4: Fortalecer las competencias del personal

Objetivo general	Objetivo específico	Indicadores			
		Eficacia	Eficiencia	Costos	Calidad
Fortalecer las competencias del personal	Utilizar información sobre el desempeño individual para diseñar los programas de capacitación. <i>Cada director de área debe rendir un informe sobre las fortalezas y debilidades del personal bajo su cargo.)</i>				% de directores de área que entregan el informe en el periodo solicitado
	Capacitar a los directores y supervisores en los aspectos esenciales de la supervisión <i>(Crear un programa interno de certificación)</i>	% de directores y supervisores certificados por unidad		Costo de programa de certificación/# de directores y supervisores certificados	% de directores y supervisores satisfechos con el programa
	Actualizar el conocimiento y las destrezas del personal técnico y especializado.	% de empleados en recibir internamente o externamente capacitación técnica.		Costo de capacitación/# de empleados capacitados	
	Fortalecer las destrezas de atención al cliente del personal que presta servicios directos. <i>(Crear un programa interno de certificación)</i>	% de empleados certificados por unidad		Costo de programa de certificación/# de directores y supervisores certificados	% de participantes del estudios que completan el programa que mejoran en su evaluación al desempeño
	Revisar los requisitos de clases de puestos para asegurar que responden a las necesidades presentes y futuras. <i>(Hacer una relación de cada puesto con los requisitos del puesto y el nivel de educación, experiencias y adiestramientos de los empleados que actualmente lo ocupan)</i>	% de empleados cualificados adecuadamente para sus puestos (a base de evaluación del desempeño.)			% de directores de área que entregan el informe de evaluación del desempeño de sus empleados en el periodo solicitado
	Ofrecer oportunidades de desarrollo al personal a base de mérito	promedio de puntuación de evaluación de los candidatos ascendidos / promedio de puntuación de evaluación de los candidatos restantes			

Indicadores de desempeño para el Plan Estratégico del Departamento de Hacienda de Puerto Rico

Tabla B.4 Cont.

Indicadores

Objetivo general	Objetivo específico	Eficacia	Eficiencia	Costos	Calidad
Fortalecer las competencias del personal	Crear un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso.	% de nuevos empleado en cada unidad que completan el programa de inducción.			% de nuevos empleado en cada unidad que recibe una calificación sobre el estándar del puesto en su primera evaluación.
	Desarrollar manuales de procedimientos que faciliten al personal conocer la forma correcta de hacer el trabajo.				% de unidades que entregan el revisado manual en el periodo solicitado % de unidades que entregan revisiones al manual en el periodo solicitado.

Tabla B.5 Relación de objetivos del plan estratégico y posibles indicadores Objetivo 5: Aumentar la transparencia y la eficiencia de las operaciones

Objetivo general	Objetivo específico	Indicadores			
		Eficacia	Eficiencia	Costos	Calidad
Aumentar la transparencia y eficiencia de las operaciones	Rediseñar la página del Departamento de Hacienda para facilitar la búsqueda de información y servicios.	# de visitas mensuales al portal de la agencia			% de usuarios satisfechos
	Divulgar información correcta y oportuna sobre los recaudos, las proyecciones y la situación fiscal del gobierno.	# de actualizaciones mensuales a la página de internet de noticias y anuncios. # de visitas mensuales a la página de internet que publica las noticias y anuncios.			
	Divulgar las ponencias de la Secretaria y sus representantes ante foros gubernamentales y no gubernamentales				
	Revisar reglamentos, formularios y políticas de modo que puedan ser comprendidos por el contribuyente.	Cambio en el número de consultas aclaratorias solicitadas			% de clientes satisfechos con la información
	Identificar y revisar procesos de trabajos que puedan ser simplificados para hacerlos más eficientes y eficaces.		# de empleados que toman parte en cada transacción		tiempo promedio por transacción

Indicadores de desempeño para el Plan Estratégico del Departamento de Hacienda de Puerto Rico

Tabla B.5 Cont.		Indicadores			
Objetivo general	Objetivo específico	Eficacia	Eficiencia	Costos	Calidad
Aumentar la transparencia y eficiencia de las operaciones	Facilitar el acceso a los servicios mecanizando aquellos que puedan ser ofrecidos a través de la página de internet.	# de transacciones realizadas por internet <i>por tipo de transacción</i>			# de fallas de sistema mensuales
		# de transacciones totales realizadas por la agencia <i>por tipo de transacción</i>			tiempo promedio que toma realizar cada transacción por internet
		# de servicios que se ofrecen por internet <i>por categoría de servicio</i>			
		# de servicios que ofrece la agencia <i>por categoría de servicio</i>			
		# de consultas por medios electrónicos/ total de consultas (por área de servicio)			