



ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES

**PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2011-2015**

MAYO 2011

IMPUESTOS NACIONALES



PRESENTACIÓN

La Formulación del Plan Estratégico Institucional 2011-2015 del Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) constituye un importante aporte para la nueva gestión tributaria, que permitirá en el mediano plazo realizar cambios sustanciales con miras al nuevo modelo económico social y político impulsado por el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia.

Con la implementación del PEI 2011-2015, el SIN apunta a ser una Institución pública recaudadora de impuestos con mayor transparencia, innovadora de valores, con compromiso e interés social que facilita el pago de impuestos y contribuye a la construcción de una cultura tributaria. Con este nuevo enfoque institucional, participaremos de manera importante a la construcción del nuevo Estado descolonizador, al desarrollo productivo y a una justa redistribución del ingreso, objetivos trazados en la Constitución Política del Estado y el Plan General de Desarrollo.

El PEI guía las acciones del SIN para llevar adelante la consecución de la misión, la visión y los objetivos estratégicos trazados para el periodo 2011-2015. Las estrategias propuestas se operan a través de acciones que necesariamente deben formar parte de la programación operativa anual.

Con la adecuada implementación de este Plan, el SIN se verá transformado cuantitativa y cualitativamente; lo cual, permitirá garantizar los recursos tributarios para el Estado Plurinacional de Bolivia, bajo los principios de equidad, transparencia, universalidad, control y sencillez administrativa.

Es importante mencionar que el PEI tiene un componente importante para el mejoramiento de la gestión del SIN, el nuevo Modelo de Administración del Sistema Impositivo – MASI (sostenido principalmente con el financiamiento del BID), que sin lugar a dudas aportará al cumplimiento de los objetivos del PEI.

Por último, agradecer el trabajo conjunto de los funcionarios de diferentes áreas y consultores del SIN por el diseño del PEI 2011 – 2015, especialmente gratificar al Staff de Planificación y Control de Gestión por haber direccionado y redactado el documento y su labor que debe llevar adelante en la ejecución y la evaluación del presente Plan Estratégico Institucional.

La Paz, Mayo de 2011

Roberto Ugarte Quispaya
Presidente Ejecutivo a.i.
Servicio de Impuestos Nacionales



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PERIODO 2011 – 2015

AUTORIDADES DEL SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES - GESTIÓN 2011

PRESIDENTE:

Lic. Roberto Ugarte Quispaya

STAFF DE AUDITORÍA INTERNA:

Lic. Eleuterio Ramirez Chura

STAFF DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS:

Lic. Alex Vargas Barrios

STAFF DE SECRETARIA GENERAL:

Dra. Ross Ibling Vergara

STAFF DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN:

Lic. Félix Tarifa Martínez

GERENCIAS

GERENTE GENERAL

Lic. Vladimir Terán Gutiérrez

GERENTE NAL. DE GESTIÓN DE RECAUDACIÓN Y EMP.:

Lic. Carlos Cuevas Urquiola

GERENTE NAL. DE FISCALIZACIÓN:

Lic. Rita Maldonado Hinojosa

GERENTE NAL. TÉCNICO JURIDICO Y COBRANZA COACTIVA:

Dr. David Altamirano Salas.

GERENTE NAL. DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES:

Lic. Luis Castro Montes

GERENTE NAL. FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA:

Lic. José Lino Altamirano Araoz

GERENTE NAL. DE RECURSOS HUMANOS:

Lic. Alexandra Andrade Rivero

GERENTE NAL. SERVICIO AL CONTRIBUYENTE:

Lic. Hernán Vega Flores

GERENTE SECTORIAL HIDROCARBUROS:

Lic. Jhonny Padilla Palacios

GERENTE DISTRITAL LA PAZ:

Lic. Raúl Miranda Chávez

GERENTE DISTRITAL EL ALTO:

Lic. Heriberto Tancara Calle

GERENTE DISTRITAL COCHABAMBA:

Lic. Virginia Vidal Ayala

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

GERENTE DISTRITAL SANTA CRUZ:	Dra. Mayra Ninoska Mercado Michel
GERENTE DISTRITAL CHUQUISACA:	Lic. Maria Gutiérrez Alcón
GERENTE DISTRITAL TARIJA:	Lic. Apolinar Choque Arevillca
GERENTE DISTRITAL POTOSI:	Lic. Zenobio Vilamani Atanacio
GERENTE DISTRITAL BENI:	Lic. Ernesto Natusch Serrano
GERENTE DISTRITAL PANDO:	Lic. Ramiro Villarreal Díaz
GERENTE DISTRITAL YACUIBA:	Lic. Erick Saúl Bejarano Ruiz
GERENTE DISTRITAL ORURO:	Lic. Enrique Trujillo Velásquez
GERENTE GRACO LA PAZ:	Lic. Edgar Altamirano Celis
GERENTE GRACO SANTA CRUZ:	Lic. Edwin Menacho Callau
GERENTE GRACO COCHABAMBA:	Lic. Ruth Claros Salamanca
COORDINADOR PROYECTO MASI:	Lic. Cesar Calderón Mendoza

EQUIPO DE TRABAJO DEL PEI

Lic. Félix Tarifa Martínez
Lic. Cesar Calderón Mendoza
Lic. Franco Guzmán Bailey
Lic. Daniela Narvaez Vargas
Lic. Omar Trujillo Infantes
Lic. Pablo Salinas Burgos
Lic. Williams Cadena Bustillos
Lic. Roberto Llanos Patty
Lic. Rosse Mary Medrano Romero
Srta. Doris Limachi Flores
Lic. Guillermo Gonzales (Consultor Externo)

LISTA DE ACRÓNIMOS

SIGLA	SIGNIFICADO
ADEMAF	Agencia para el Desarrollo de las Macroregiones y zonas Fronterizas.
ANB	Aduana Nacional de Bolivia.
ANH	Agencia Nacional de Hidrocarburos.
ALP	Asamblea Legislativa Plurinacional.
ASFI	Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.
ATC	Autoridad Tributaria con Convenios.
ATI	Autoridad Tributaria de Impugnación.
BCB	Banco Central de Bolivia.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
CE	Cámaras Empresariales.
CGE	Contraloría General del Estado.
CIAT	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias.
CP	Colegio de Profesionales.
CPE	Constitución Política del Estado.
DR	Derechos Reales.
EC	Escuelas y Colegios.
ECOBOL	Empresa de Correos de Bolivia.
EF	Entidades Financieras.
EGPP	Escuela de Gestión Pública Plurinacional.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
GAD	Gobierno Autónomo Departamental.
GAM	Gobierno Autónomo Municipal.
GRACO	Grandes Contribuyentes.
INE	Instituto Nacional de Estadística.
MAFP	Modernización de la Administración Financiera Pública.
MC	Medios de Comunicación.
ME	Ministerio de Educación.
MEFP	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
MG	Ministerio de Gobierno.
MP	Ministerio Público.
NGRACOS	Número de Grandes Contribuyentes.
NIT	Número de Identificación Tributaria.
OJ	Órgano Judicial.
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability (Gasto Público y Rendición de Cuentas).
PET	Programa de Educación Tributaria.

SIGLA	SIGNIFICADO
PN	Policía Nacional.
PND	Plan Nacional de Desarrollo.
POA	Programa de Operaciones Anual.
PRICO	Principales Contribuyentes.
RR.EE.	Ministerio de Relaciones Exteriores.
RR.PP.	Recursos Propios
SGF	Sindicatos Gremios y Federaciones.
SIN	Servicio de Impuestos Nacionales.
TC	Tribunal Constitucional.
TGN	Tesoro General de la Nación
UIEST	Universidades e Institutos de Educación Superior y Técnica.
VIPFE	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo.
VPCP	Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Pública.
VPT	Viceministerio de Política Tributaria.
VTCP	Viceministerio de Tesorería y Crédito Público.

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	10.
I: MARCO ESTRATÉGICO	11.
1. ESTADO DE SITUACIÓN DEL SIN	12.
1.1. Mandato Político, Legal y Social	12.
1.2. Productos del SIN	13.
1.3. Organización Actual del SIN	14.
1.4. Análisis del Contexto	17.
1.4.1. Contexto Económico.....	17.
1.4.2. Contexto Político y Social.....	20.
1.5. Diagnóstico Institucional	21.
1.5.1. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	21.
1.5.2. Análisis de Problemas Centrales.....	22.
1.5.3. Actores Sociales e Institucionales Vinculados al SIN.....	28.
1.5.4. Relacionamiento de Actores Sociales con Problemáticas del SIN.....	30.
2. MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO	32.
3. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	34.
3.1. Principios y Valores Institucionales	34.
3.2. Misión y Visión Institucionales	36.
3.3. Planteamiento de Objetivos Estratégicos	37.
3.4. Políticas Institucionales	37.
3.5. Ruta Estratégica del PEI 2011-2015	38.
3.6. Desarrollo de Objetivos Estratégicos	41.
3.7. Definición de Estrategias	42.
3.8. Resultados e Indicadores Estratégicos	48.
3.8.1. Resultados e Indicadores de Impacto.....	48.
3.8.2. Resultados e Indicadores de Objetivos.....	49.
3.8.3. Resultados de las Estrategias.....	52.
3.8.4. Relación de Objetivos PEI-POA.....	53.
II: MARCO OPERATIVO	55.
4. MATRICES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	56.
4.1. Evaluación PEI 2004-2008	56.
4.2. Matrices de Planificación Estratégica	57.
4.3. Presupuesto por Estrategias del PEI2011-2015	62.
4.4. Presupuesto por Objeto del Gasto PEI 2011 y 2015	63.
5. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PEI	64.
6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEI	66.

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro N° 1. Inflación a 12 meses, Bolivia (en porcentajes anuales)	18.
Cuadro N° 2. Temáticas de Intervención por Actores	31.
Cuadro N° 3. Indicadores de Impacto del PEI: Misión	49.
Cuadro N° 4. Indicadores de Impacto del PEI: Visión	49.
Cuadro N° 5. Indicadores de Resultado del PEI: Objetivo 1	50.
Cuadro N° 6. Indicadores de Resultado del PEI: Objetivo 2	51.
Cuadro N° 7. Indicadores de Resultado del PEI: Objetivo 3	51.
Cuadro N° 8. Resultados o Productos de las Estrategias	52.
Cuadro N° 9. Relación de Objetivos del PEI con el POA 2011	53.
Cuadro N° 10. Evaluación PEI 2004-2008.....	56.
Cuadro N° 11. Acciones Estratégicas, Responsables, Plazos y Presupuesto por Estrategia. Estrategia 1: Reforzar las Capacidades de Gestión del SIN	58.
Cuadro N° 12. Acciones Estratégicas, Responsables, Plazos y Presupuesto por Estrategia. Estrategia 2: Establecer Condiciones para que el Personal del SIN Alcance su Máximo Potencial	59.
Cuadro N° 13. Acciones Estratégicas, Responsables, Plazos y Presupuesto por Estrategia. Estrategia 3: Ampliar y Mejorar la Capacidad Tecnológica, los Sistemas de Información y la Infraestructura del SIN	60.
Cuadro N° 14. Acciones Estratégicas, Responsables, Plazos y Presupuesto por Estrategia. Estrategia 4: Contribuir al Desarrollo de Políticas Tributarias y al Fortalecimiento de los Sistemas Tributarios Autónomos	61.
Cuadro N° 15. Acciones Estratégicas, Responsables, Plazos y Presupuesto por Estrategia. Estrategia 5: Establecer Mecanismos Efectivos de Coordinación Interinstitucional y de Participación y Control Social	61.
Cuadro N° 16. Resumen del Presupuesto del PEI por Estrategia (en Bs.)	62.
Cuadro N° 17. Presupuesto Gestión 2011 (En Bs.)	63.
Cuadro N° 18. Presupuesto Gestiones 2011-2015 (En Bs.)	63.

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura N° 1. Organigrama del Servicio de Impuestos Nacionales	16.
Figura N° 2. Problemas Centrales del SIN	23.
Figura N° 3. Análisis Causal de la Evasión y Mora Tributaria	25.
Figura N° 4. Análisis Causal de las Debilidades Institucionales del SIN	26.
Figura N° 5. Debilidades en Políticas Tributarias y Control Social	27.
Figura N° 6. Mapa de Actores Directos del SIN	29.
Figura N° 7. Mapa de Actores Públicos del SIN	29.
Figura N° 8. Mapa de Actores de Apoyo del SIN	30.
Figura N° 9. Dimensiones PEI para el Planteamiento de Objetivos y Estrategias.....	33.
Figura N° 10. Ruta Estratégica 2011-2015 del SIN.....	40.
Figura N° 11. Proyecto MASI	46.
Figura N° 12. Sistema de Seguimiento y Evaluación del PEI 2011-2015 del SIN	68.

LISTA DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico N° 1. Crecimiento del PIB – 2003-2009 (En porcentajes)	17.
Gráfico N° 2. Evolución de las Reservas Internacionales - Gestión 2001 – Enero 2011 (En millones de bolivianos)	18.
Gráfico N° 3. Recaudaciones Tributarias 2005 - vs-2010 (en millones de bolivianos)	19.

ANEXOS

	Página
Anexo 1: Actores Sociales e Institucionales Vinculados al SIN	71.
Anexo 2: Análisis FODA del SIN (Talleres internos)	75.
Anexo 3: Árboles de Problemas Centrales del SIN (Talleres Internos)	91.
Anexo 4: Presupuesto por Grupo de Gasto para el PEI 2011-2015 del SIN.....	100.
Anexo 5: Estimaciones - Recaudación 2011-2015 (En millones de Bs.)	102.

INTRODUCCIÓN

El actual periodo gubernamental, se caracteriza por la implementación de la Constitución Política del Estado (CPE), expresada fundamentalmente en la construcción del Estado Plurinacional, la organización y funcionamiento de la economía plural en el territorio, la institución del nuevo marco legal y la implementación de las autonomías de los niveles subnacionales.

La nueva CPE establece el marco de las políticas económicas que fijan los cursos de acción en los distintos ámbitos sectoriales de la economía. En lo que respecta a la política fiscal por el lado de los ingresos, la CPE determina que ésta se basa en los principios de capacidad económica, igualdad, progresividad, proporcionalidad, transparencia, universalidad, control, sencillez administrativa y capacidad recaudatoria.

En cumplimiento de estos mandatos principistas, y para encarar de forma planificada un nuevo modelo de administración y gestión tributaria, el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) optó por construir un Plan Estratégico Institucional (PEI) para el periodo 2011-2015 bajo un proceso de concertación a través de talleres y reuniones, tanto a nivel jerárquico como a nivel técnico, en cumplimiento de los lineamientos metodológicos que el mismo SIN ha formulado.

En general, el PEI 2011-2015 del SIN está estructurado en dos grandes partes: el marco estratégico y el marco operativo. El primero es el conjunto de lineamientos estratégicos fundamentales, que determinan la orientación del Servicio de Impuestos Nacionales, y el segundo establece los mecanismos para la implementación de los lineamientos estratégicos. Contiene asimismo un conjunto de matrices que integran estrategias, resultados, acciones estratégicas y presupuesto plurianual que es de carácter referencial y guía los futuros presupuestos anuales y la programación de operaciones, tanto de funcionamiento como de inversión. Este PEI, en su fase de implementación requiere de ajustes en su estructura organizacional.



I. MARCO ESTRATÉGICO

1. ESTADO DE SITUACIÓN DEL SIN

El Estado de Situación del SIN se inicia con una descripción general sobre las competencias y atribuciones de la institución (mandatos político, legal y social), los productos y servicios que genera y la estructura organizacional que adopta para cumplir con sus responsabilidades. Posteriormente se efectúa un análisis del contexto económico, político y social, y se concluye con un diagnóstico, en el cual se identifican los principales problemas y retos, como base de este Plan Estratégico.

1.1. Mandato político, legal y social

Los mandatos del SIN, derivados de fuente legal: Constitución Política del Estado (CPE), Ley 843, Código Tributario, Ley Financial y otras de carácter normativo, así como la fuente Política y Social como el Plan Nacional de Desarrollo, el Programa de Gobierno y la Política Tributaria como instrumento de Política Fiscal a partir de la redistribución de ingresos y otros de carácter sociopolítico, definen de manera general sus competencias, atribuciones y responsabilidades, como entidad de la Administración Pública.

La CPE hace referencia a los principios que deben guiar el trabajo del SIN en su artículo 323; en este sentido, el SIN es la institución llamada a efectuar las recaudaciones de impuestos nacionales y se convierte en un instrumento fundamental de la Política Fiscal para proveer al Estado de los recursos que necesita para su funcionamiento.

Los Mandatos Legales específicos del SIN tienen como referente la Ley 2166 de fecha 14 de diciembre de 2000y el Decreto Supremo 26462 de fecha 22 de diciembre de 2001.

El artículo 3 de la Ley 2166 establece que la función del Servicio de Impuestos Nacionales es **“administrar el sistema de impuestos y tiene como misión optimizar las recaudaciones, mediante la administración, aplicación, recaudación y fiscalización eficiente y eficaz de los impuestos internos, la orientación y facilitación del cumplimiento voluntario, veraz y oportuno de las obligaciones tributarias y la cobranza y sanción de los que incumplen de acuerdo a lo que establece el Código Tributario, con excepción de los tributos que por Ley administran, recaudan y fiscalizan las municipalidades”**.

Por otra parte, el D.S. 26462 indica que **“la función del Servicio de Impuestos Nacionales es administrar el sistema de impuestos que comprende el ejercicio de las funciones de recaudación, fiscalización, determinación y cobranza de la obligación tributaria, aplicación de sanciones por ilícitos tributarios de su competencia y en general, todas la funciones que le asigna el Código Tributario”**.

En lo que hace al Programa de Gobierno, el Decreto Supremo N° 29272, de 12 de septiembre de 2007, aprueba el Plan Nacional de Desarrollo (PND) como documento rector de la propuesta de desarrollo estratégico e integral del país. El PND y el Programa de Gobierno constituyen el mandato político y social del país, que responde a las expectativas del pueblo emanadas de las elecciones presidenciales de 2009 para alcanzar el “Vivir Bien”. El PND, plantea 23 sectores, siendo el área macroeconómica un sector importante que precautela los agregados económicos, buscando estabilidad y cumpliendo metas de crecimiento, ingresos y gastos, dentro los principales objetivos de política económica.

En este sentido, el orgullo de “Vivir Bien” en una Bolivia Democrática, Soberana, Digna y Productiva, implica una cultura tributaria orientada al compromiso del pago de impuestos por parte de los contribuyentes, con sencillez y facilidad, gracias a la innovación tecnológica y mejoramiento de los procesos internos. El aporte del SIN al desarrollo integral se hace palpable con las recaudaciones impositivas, a través de las cuales el Estado Plurinacional, alcanzará el objetivo de elevar el bienestar de la sociedad boliviana y satisfacer plenamente sus necesidades materiales, la realización afectiva, intelectual y espiritual, en armonía con la naturaleza y en comunidad.

1.2. Productos del SIN

Coincidente con sus mandatos, el SIN ofrece a la población y al Gobierno determinados productos (bienes, normas, servicios), los cuales definen su razón de ser y la diferencian de otras instituciones. A continuación se describen los productos más relevantes del SIN.

➤ **Bienes**

- Material didáctico y de Educación Tributaria (trípticos, calendarios, organizadores y otros con información tributaria).
- Textos y Documentos Informativos (Memorias Institucionales, Informes, etc.).
- Textos Normativos (compendios de normas reglamentarias, normas y otros de interés).

➤ **Normas**

- Resoluciones Normativas de Directorio.
- Resoluciones Administrativas de Directorio.
- Resoluciones Administrativas de Presidencia.
- Convenio Anual SIN - Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
- PEI, POA, Presupuesto.
- Convenios nacionales e internacionales.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

- Contratos.
- Reglamentos Específicos de los Sistemas de la Ley 1178.
- Reglamento Interno de Personal
- Reglamento Específico Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- Reglamento Específico de Programación de Operaciones.
- Otros Sistemas SAFCO.
- Manuales.
- Resoluciones Administrativas que absuelven la consulta.
- Resoluciones sancionatorias.
- Resoluciones determinativas.
- Resoluciones administrativas.

➤ **Servicios**

- Empadronamiento y registro de contribuyentes.
- Administración/Categorización del padrón de contribuyentes (por capacidad de contribución y por actividad económica).
- Recaudación:
 - ✓ Recaudaciones voluntarias.
 - ✓ Recaudaciones por fiscalización.
 - ✓ Recaudación coactiva.
- Servicios informáticos (Página web - portal tributario, aplicaciones informáticas, pago en línea, oficina virtual, otros).
- Operativos preventivos y formativos.
- Asistencia al contribuyente: plataforma, línea gratuita de atención de consultas, Paneles informativos, Plataformas móviles.
- Políticas, medidas y estrategias que faciliten el cobro (facilidades de pago).
- Respuestas a consultas tributarias.
- Capacitación y Programas de Educación: a la población estudiantil (primaria, secundaria y superior), organizaciones sociales, área rural y población en general.
- Comunicación y Publicidad: sobre la normativa, destino de recursos, artes de prensa, spots, cuñas radiales y otros de carácter tributario.
- Oficina Virtual y Software (asistencia técnica sobre el software).
- Controles preventivos y coercitivos.

1.3. Organización Actual del SIN

Para cumplir con sus mandatos y responsabilidades, el SIN ha establecido una organización, traducida en reparticiones a nivel nacional.

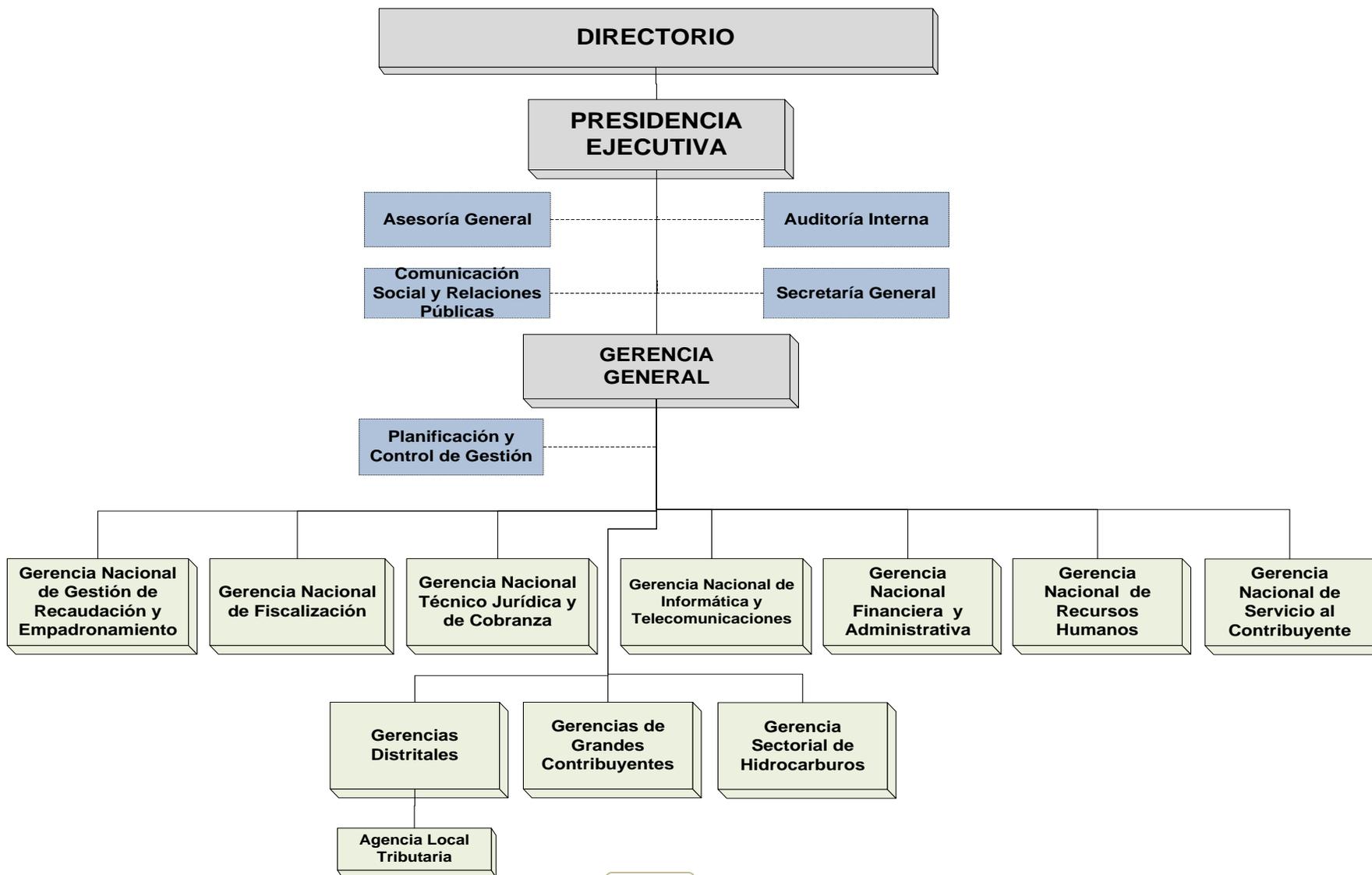
El SIN se encuentra bajo tuición del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP), sujetándose a la política económica, fiscal y tributaria definida por el Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional a través del MEFP.

La política tributaria, define los impuestos que integran el sistema tributario y la forma de aplicación en función a los lineamientos y requerimientos de la política económica general. La entidad encargada de esta función es el Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional a través del MEFP.

La Estructura Orgánica vigente en el SIN se encuentra aprobada mediante Resolución Ministerial N° 124 de 17 de marzo de 2005, que aprueba una modificación a su estructura, transformando la Gerencia Nacional de Hidrocarburos en Gerencia Sectorial de Hidrocarburos (Figura N° 1).



Figura N° 1.
Organigrama del Servicio de Impuestos Nacionales

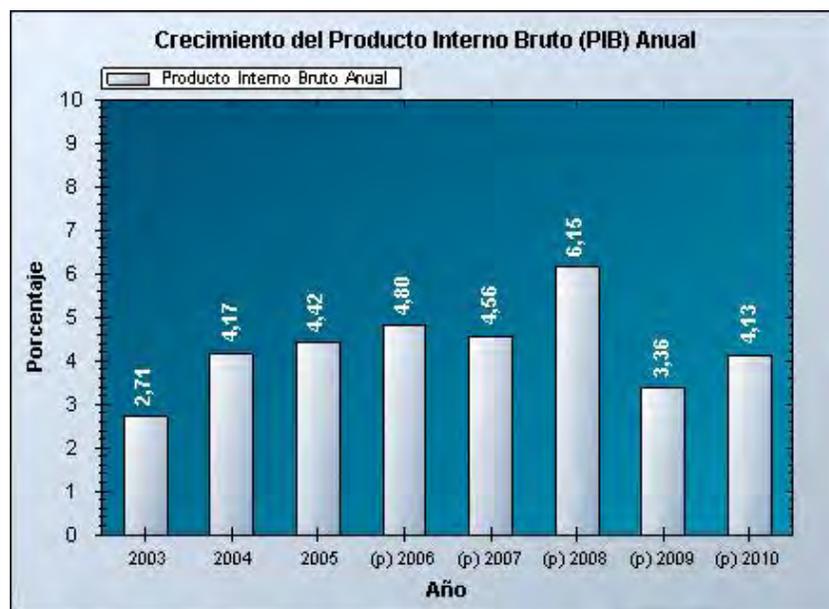


1.4. Análisis de Contexto

1.4.1. Contexto Económico

La economía en Bolivia ha atravesado por una de sus mejores etapas en lo concerniente al ámbito macroeconómico, el período 2005 – 2010 ha mostrado señales evidentes de crecimiento y una tasa inflacionaria controlada (Gráfico N° 1).

**Gráfico N° 1.
Crecimiento del PIB – 2003-2010
(En porcentajes)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

La tasa media de crecimiento del PIB de los últimos 5 años alcanza a 4,6%, que es un porcentaje superior a la media de 2,76% de la primera parte de la década. La última gestión ha registrado un leve incremento positivo con relación al 2009, lo que se explica principalmente por la recuperación de los precios relacionados a los hidrocarburos y a los minerales. En este ámbito, si las condiciones externas e internas se mantienen inalterables, se podría esperar que el crecimiento del PIB para el período 2011-2015 se encuentre entre un 4,5% y 5% anual.

En lo que respecta a la inflación, medida a través del índice de precios al consumidor, merece especial atención debido a que genera una serie de efectos directos e indirectos sobre los ingresos tributarios y el comportamiento de los contribuyentes. En este sentido, si bien la variable como tal se ha mantenido controlada en los último cinco años, se han producido algunos períodos de inflación más marcados que otros, algunos de los cuales se explican por factores exógenos como los desastres naturales, conflictos sociales, cierto nivel de especulación y también el contrabando de productos muy sensibles en precios a los países vecinos (Cuadro N° 1).



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Cuadro N° 1.
Inflación a 12 meses, Bolivia
(En porcentajes anuales)

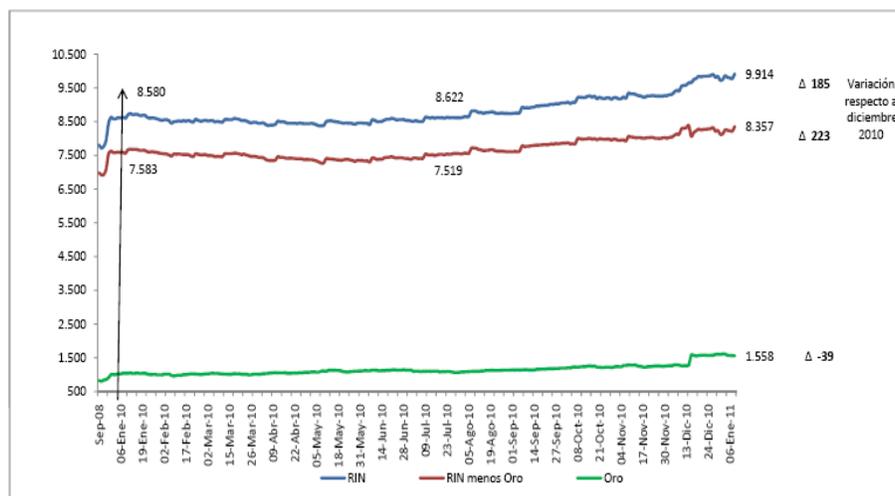
GESTIÓN	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Inflación a 12 meses	4.90%	5.00%	11.70%	11.90%	0.30%	7.18%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

La inflación promedio de los últimos años alcanzó a 6,8%, aunque destaca la baja inflación registrada durante la gestión 2009 y los períodos más inflacionarios registrados en el 2007, 2008 y 2010. De cualquier forma, se trata de una variable que siempre es sujeta de la aplicación de medidas de política económica para mantenerla en porcentajes controlados, ya que asegura en parte el comportamiento macroeconómico. Por este motivo, no se esperan variaciones significativas de la misma en el tiempo, el MEFP estima que en 2011 la inflación alcanzaría el 6%.

En el tema financiero, destaca el incremento paulatino de las reservas internacionales netas que alcanzaron el tope de los 9.000 millones de dólares (Gráfico N° 2), lo que en parte expresa un crecimiento de las actividades financieras formales y la sostenibilidad financiera del país a partir de las actividades exportadoras.

Gráfico N° 2.
Evolución de las Reservas Internacionales - Gestión 2001 – Enero 2011
(En millones de bolivianos)



Fuente: Banco Central de Bolivia

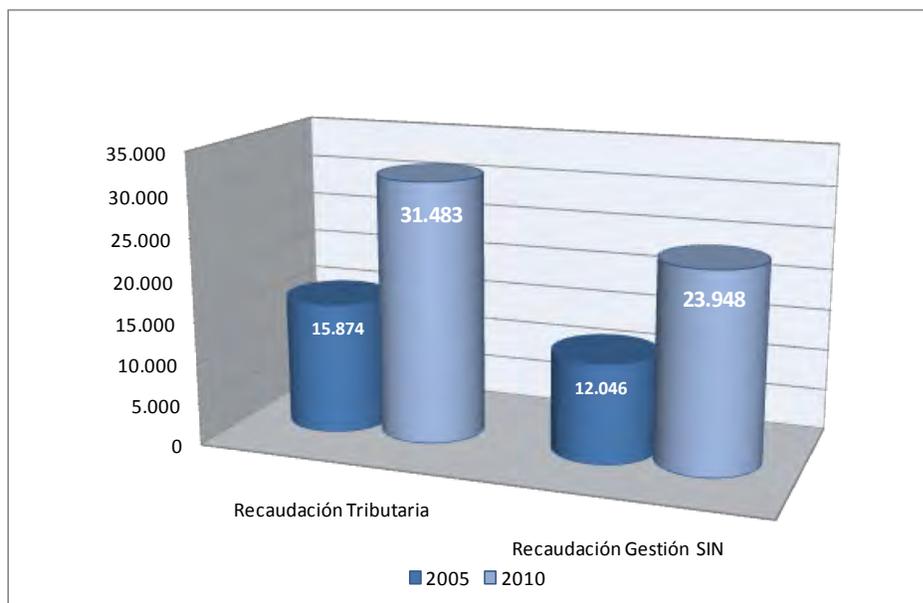
Precisamente, las exportaciones han constituido uno de los pilares para el panorama económico favorable, esto debido al entorno externo dinámico, que

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

pese a ciertos períodos de crisis no ha perdido el empuje en cuanto a la demanda de materias primas, principalmente a partir del acelerado crecimiento de países como China e India, el repunte de Brasil y la paulatina recuperación de Japón y Estados Unidos. De un monto exportado que alcanzaba los 2.752 millones de dólares en la gestión 2005 se ha superado la cifra de los 5.000 millones de dólares en promedio en los últimos 3 años, con un punto máximo de 6.899 millones de dólares durante la gestión 2008, al tercer trimestre del 2010 el monto de exportaciones alcanzaba a 5.049 millones de dólares. No obstante, existe cierta debilidad en este desempeño por la elevada dependencia de esta variable al comportamiento de los combustibles y la minería.

Esta coyuntura económica se ha reflejado en el crecimiento de las recaudaciones tributarias agregadas y las directamente relacionadas al mercado interno, de un monto agregado de 15.874 millones de Bs en el 2005, durante el 2010 se alcanzó los 31.483 millones de Bs. de recaudación, lo que implica un crecimiento de 98% entre estas dos gestiones. En lo referido a tributos de gestión del SIN de 12.046 millones de Bs. recaudados en 2005, el 2010 se recaudaron 23.948 millones de Bs., lo que representa un incremento de 99% en las cinco gestiones (Gráfico N° 3). Se esperaría que si las condiciones económicas se mantienen estables, en cinco años se alcance un porcentaje de crecimiento similar al registrado en el período de referencia.

**Gráfico N° 3.
Recaudaciones Tributarias 2005 - vs-2010
(En millones de bolivianos)**



Fuente: Elaboración Propia en base a información agregada del MEFP

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

El desempeño de la economía en general tiene una incidencia directa en los ingresos tributarios que dependen de la gestión del Servicio de Impuestos Nacionales, tanto a nivel del comportamiento que pueden tener los contribuyentes para el cumplimiento de sus obligaciones como para el pago de los impuestos. Si bien una parte del crecimiento real de la economía ha estado vinculado a la explotación de recursos naturales (hidrocarburos y minería), los efectos indirectos del desempeño de estos sectores sobre el resto de la economía han sido notables, si a ello se agrega el panorama de las exportaciones y de algunos sectores dinámicos de la economía más relacionada al mercado interno, se puede afirmar que las perspectivas de la economía son favorables en tanto se mantenga el entorno interno y externo dinámico de amplia prosperidad.

1.4.2. Contexto Político y Social

El contexto político y social del país, por su efecto en la gobernabilidad, es una variable importante a ser considerada en el proceso de planificación estratégica y de gestión del SIN.

En el orden político, traducido básicamente en procesos electorarios que recompongan la distribución del poder, no se prevén grandes cambios, a no ser a causa de procesos que obliguen a llevar adelante referendos regionales o por el reemplazo de autoridades que enfrenten procesos legales. Pese a estos posibles acontecimientos, de acuerdo a la lectura que se hace para efectos de este Plan Estratégico, la gobernabilidad política siempre es un factor que puede afectar de forma positiva o negativa la gestión gubernamental.

A partir de la aprobación de la nueva Constitución Política del Estado a principios del 2009, se vive en el Estado Plurinacional de Bolivia un proceso de cambio sostenido, que tiene el propósito de desmontar sistemas coloniales en todos los ámbitos de las políticas públicas.

Este desmontaje comenzó con la CPE, seguido por un conjunto de Leyes Orgánicas para reorganizar los anteriormente denominados Poderes del Estado. A ello se suma un nuevo marco para las autonomías regionales, que recompone las atribuciones y competencias de la administración gubernamental a nivel departamental y municipal, incluyendo las autonomías regionales e indígena originario campesinas.

Sin embargo, este proceso recién está en sus etapas iniciales; se aprobaron 10 de las 100 Leyes que requiere la CPE para su plena vigencia. A las leyes de carácter político y social, le seguirán normas para el ámbito económico, y es de esperar que, continúe la resistencia de los grupos que paulatinamente van perdiendo sus privilegios, a favor de las mayorías. Si bien esta resistencia podrá ser contrarrestada gracias al apoyo de la población, tal como ocurrió durante el 2010, pueden originarse conflictos que afecten parcialmente la gestión gubernamental.

Los próximos dos o tres años serán de reconstrucción del andamiaje normativo e institucional del sector público y de las organizaciones sociales, lo que sin duda

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

demandará mucho esfuerzo desde el punto de vista técnico y de recursos físicos, financieros y humanos. Todas las instituciones públicas deberán adecuar su normativa interna, procesos y procedimientos a las nuevas reglas establecidas; y la participación y control social dejarán de ser sólo un enunciado, para convertirse en una realidad.

Superada la etapa del costo de aprendizaje social-económico para implantar los nuevos sistemas y mecanismos, que se prevé pueda durar uno o dos años, el Estado Plurinacional comenzará a mostrar sus frutos, con instituciones fortalecidas y brindando a la población los bienes y servicios que requiera para avanzar hacia el propósito común del “Vivir Bien”.

1.5. Diagnóstico Institucional

El diagnóstico institucional del SIN se basó en dos momentos de análisis, consulta y reflexión de 2009 a 2010.

En el primer momento, se organizaron talleres a nivel nacional, en el cual participaron representantes de todo el SIN; esta actividad se desarrolló durante toda la gestión de 2009. Los resultados en detalle de las consultas y propuestas se muestran en el Anexo 2 de este documento.

El segundo momento, contempló el análisis de toda esta información y la realización de talleres a nivel central, con la participación del plantel ejecutivo del SIN y de las Gerencias Nacionales; esta actividad se desarrolló de agosto a octubre de 2010. Como resultados de estas consultas, surgieron las propuestas de Problemas Centrales, que resumen de manera estratégica el estado de situación del SIN.

1.5.1. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

A partir de la visión de los actores internos del SIN, a continuación se presenta un resumen del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas institucionales en la actualidad como resultados de a los talleres internos realizados (Anexo 2). Este análisis es complementado posteriormente con un Mapa de Situación en el que se abordan otros problemas y temas de carácter estratégico.

➤ Fortalezas

- Innovaciones tecnológicas permanentes (sistemas de información y plataformas tecnológicas).
- Mejor percepción de la imagen institucional del SIN.
- Clasificación del padrón de contribuyentes por importancia fiscal (PRICO, GRACO y otros).

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

- Compromiso del personal de la institución y convicción de lucha permanente contra la corrupción.
- Cumplimiento en las metas de recaudación.

➤ **Oportunidades**

- Constitución Política del Estado, leyes, normas legales vigentes en aspectos tributarios y otras relacionadas a este ámbito.
- Crecimiento de las actividades económicas en función al desarrollo económico del país.
- Acceso a nuevas tecnologías.
- Información relevante de terceros que beneficien al SIN.

➤ **Debilidades**

- Sistemas de información no integrados.
- Estructura organizacional del SIN no acorde a la realidad actual.
- Desactualización de procesos y procedimientos de gestión.
- Recursos humanos insuficientes, inequitativa distribución de trabajo; insuficientes incentivos y promoción del personal.
- No existe una visión integral de los procesos, tanto sustantivos como de apoyo en el SIN.

➤ **Amenazas**

- Crecimiento significativo del sector informal.
- Insuficientes Políticas Tributarias que promuevan el principio de universalidad y corregir las deficiencias en el régimen jurídico del Sistema Tributario Boliviano.
- Tensiones y presiones sociales a presentarse.
- Efectos externos que afecten la estabilidad macroeconómica.

1.5.2. Análisis de Problemas Centrales

Como se mencionó anteriormente, el SIN realizó talleres internos durante el 2009 con personal técnico y operativo, considerando las nueve distritales, oportunidad en la cual se elaboraron “Árboles de Problemas”, tal como se puede apreciar en el Anexo 3.

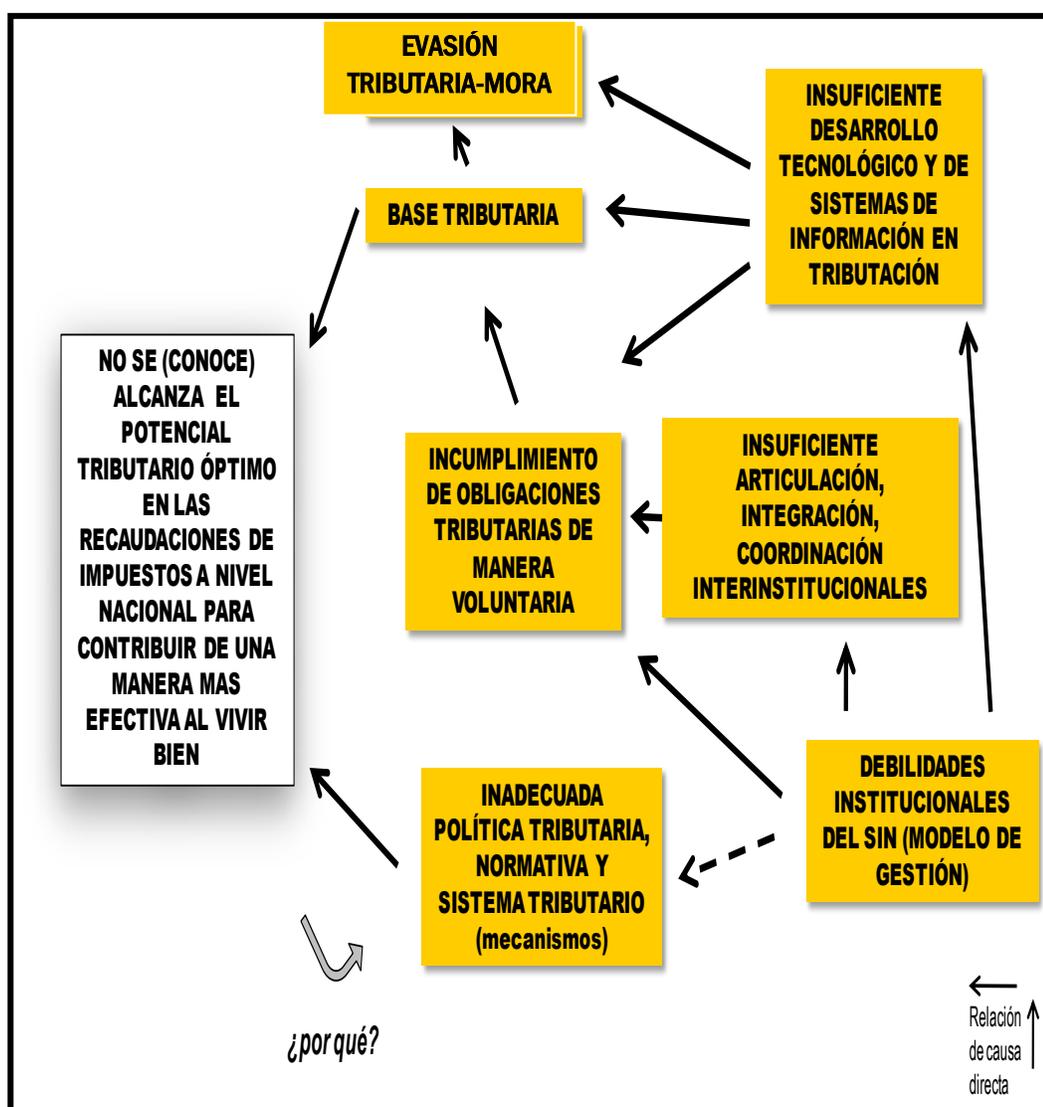
A partir de esta información, en el 2010 se organizaron talleres con el personal ejecutivo del SIN, en los cuales se construyeron otros mapas de situación complementarios, basados en la lógica causal del árbol de problemas.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

A continuación se presenta el análisis de los problemas centrales del SIN, de manera esquemática. Como se podrá ver, los gráficos se explican por sí mismos, motivo por el cual únicamente se destacan algunos aspectos centrales.

El principal problema detectado del Servicio de Impuestos Nacionales, es que no se conoce a ciencia cierta cuál es el potencial de recaudaciones de tributos internos y, asociado a éste, que no se alcanza un nivel de recaudaciones que se podría denominar como "óptimo", desde el punto de vista del potencial económico (Figura N° 2).

**Figura N° 2.
Problemas Centrales del SIN.**

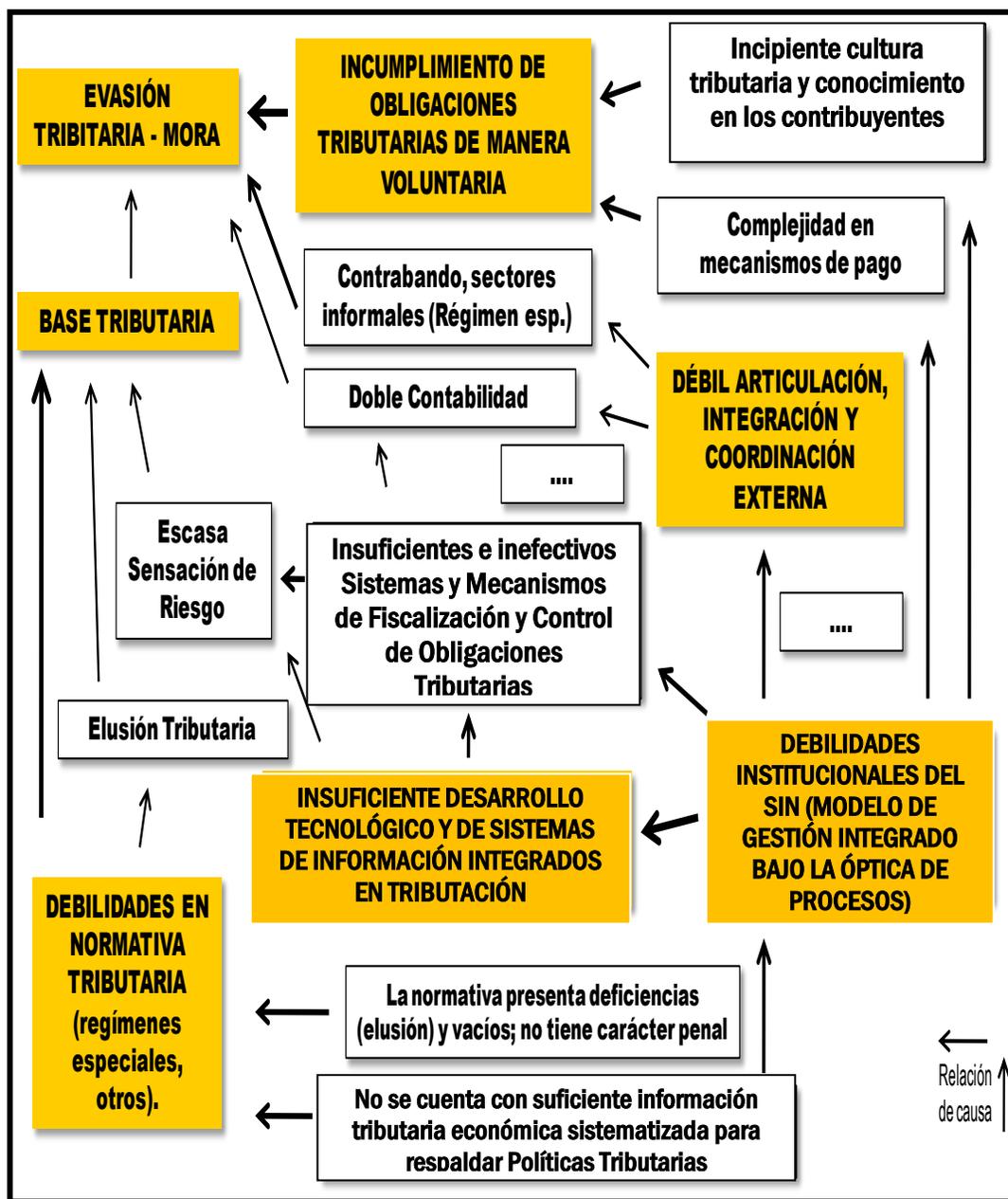


Así pues, el SIN está conciente de que aún no se alcanza un nivel de recaudaciones de equilibrio con la economía (potencial de pago de agentes económicos), pero, dado que no existen bases cuantitativas para demostrarlo, actúa en función a metas progresivas anuales de acuerdo a la mejora de sus capacidades internas.

Las causas de este problema, de carácter estructural por su permanencia en el tiempo, tienen que ver fundamentalmente con la elevada evasión y mora tributaria, que se explican a su vez por la escasa cultura tributaria (incumplimiento de obligaciones tributarias de manera voluntaria por parte de la población), así como por otros factores.

En un segundo nivel de análisis (Figura N°3), profundizando las causas vistas anteriormente, encontramos que la Evasión se explica también por una insuficiente base de contribuyentes (no inscritos), debido a la escasa sensación de riesgo y fiscalización, originada a su vez por las debilidades en las capacidades de gestión del SIN o de su Modelo de Gestión no integrado (la forma en que se organizan los procesos para obtener los bienes y servicios).

Figura Nº 3.
Análisis Causal de la Evasión y Mora Tributaria



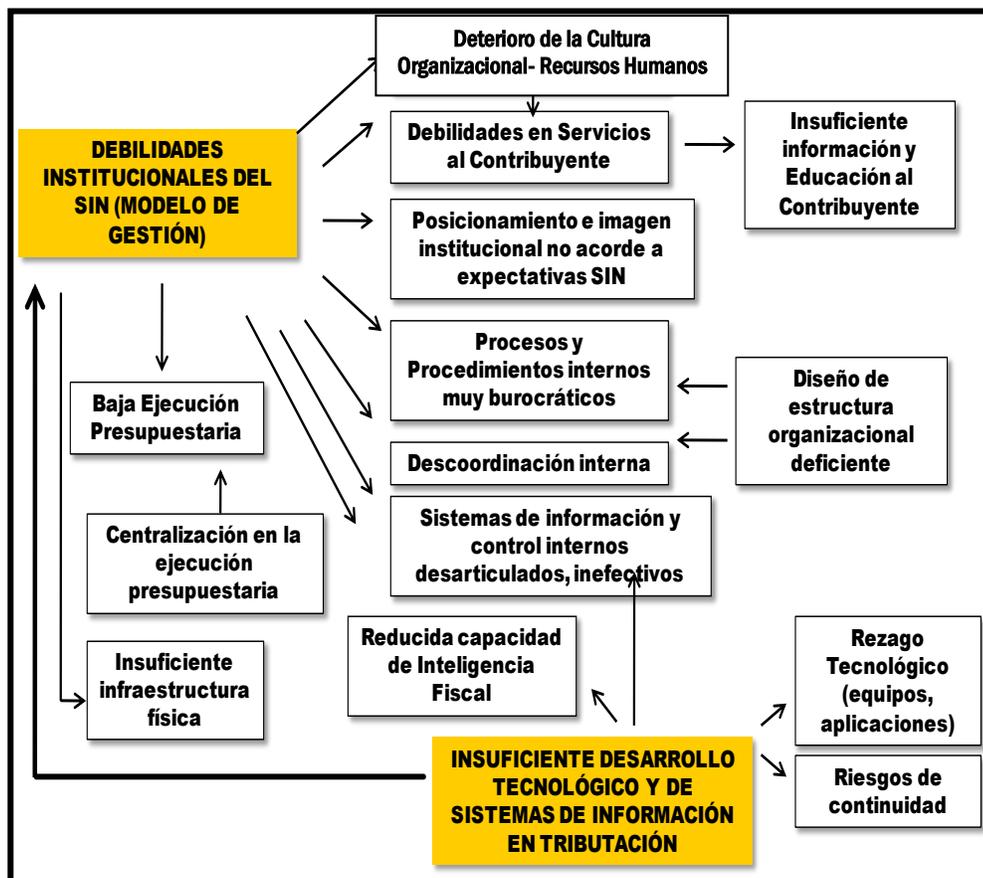
También repercuten en la existencia de la evasión tributaria, las debilidades en las normas que rigen el sistema tributario, como por ejemplo los Regímenes Especiales, bajo los cuales se esconden contribuyentes del Régimen General o ciertos vacíos legales que originan elusión.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Por otra parte, la elevada mora tributaria se presenta también por la limitada capacidad y recursos del SIN para llevar adelante los procesos de cobranza coactiva con la celeridad que requieren los cientos de casos acumulados. Las falencias normativas contribuyen también a que el monto sea elevado, pues se incluyen casos que son incobrables.

En lo que se refiere a las debilidades en la gestión del SIN, las causas son diversas, pero destaca el deterioro de la cultura organizacional, atribuible en gran parte a la sobrecarga de trabajo y una inadecuada arquitectura organizacional, tecnológica y de procesos, que no favorece al logro de los resultados que esperan los niveles ejecutivos (Figura N° 4).

**Figura N° 4.
Análisis Causal de las Debilidades Institucionales del SIN**



Finalmente, aún cuando no es un problema o temática bajo dependencia del SIN, la política tributaria es un elemento estratégico que no se puede dejar de lado en la planificación, pues afecta directamente a la institución, como brazo ejecutor de las mismas.

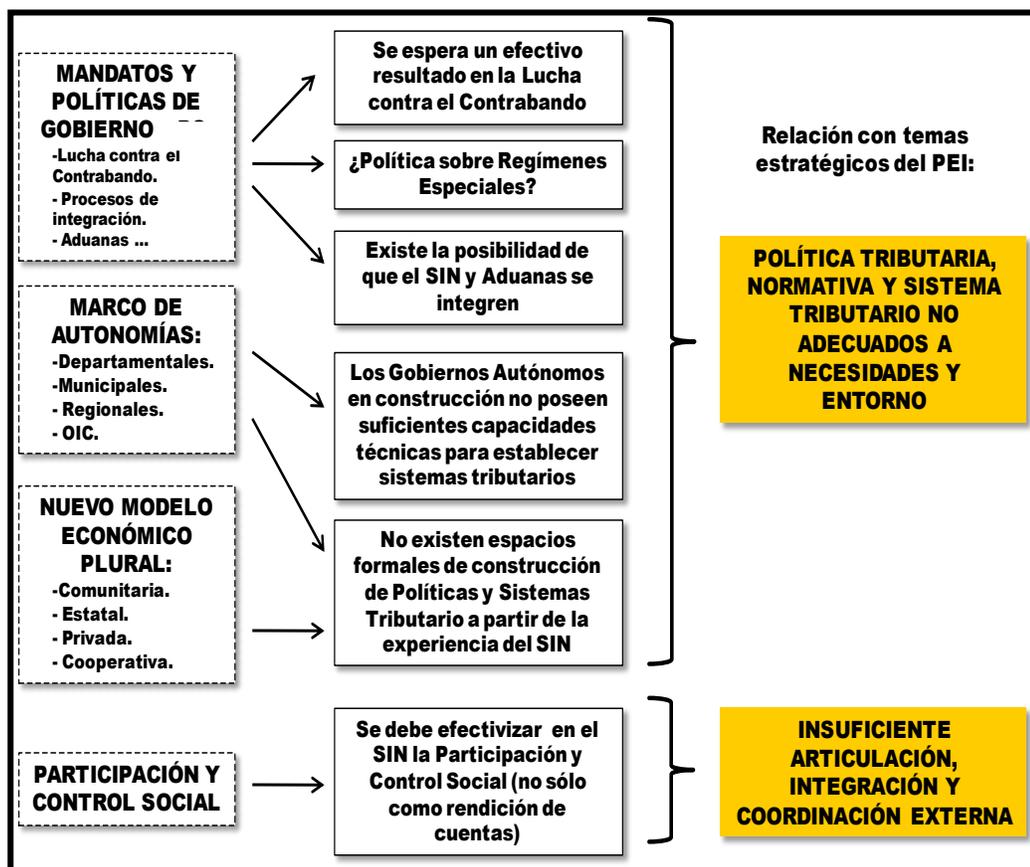
El nuevo contexto que vive el país, en el cual se reconocen constitucionalmente las autonomías territoriales y en el cual se visibiliza un modelo económico con

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

cuatro formas de organización económica interrelacionadas e interdependientes, hace que en el SIN surja la necesidad de contribuir al diseño o ajuste del sistema tributario, a través de los canales correspondientes de Política Tributaria. El SIN tiene toda la capacidad en cuanto a recursos humanos, experiencia y sistemas ya desarrollados, como para hacer aportes efectivos a otras entidades estatales en materia tributaria. Así por ejemplo, se podrían desarrollar convenios de transferencia tecnológica con los Gobiernos Autónomos que así lo deseen, para que mejoren sus recaudaciones. Al beneficiarse estas instancias, se beneficia todo el país y se disminuye la presión al nivel central (TGN) por mayores recursos.

El Control Social es otra temática a la cual el SIN prestará especial atención en el Plan Estratégico, pues se observan debilidades en los mecanismos de articulación y coordinación con las organizaciones sociales, las cuales deben fortalecerse para que la sociedad ejerza este derecho constitucional (Figura N° 5).

**Figura N° 5.
Debilidades en Políticas Tributarias y Control Social**



1.5.3. Actores Sociales e Institucionales Vinculados al SIN

El Análisis de actores tiene el propósito de identificar a los principales beneficiarios del sistema tributario, así como a organizaciones públicas y privadas que afectan, son afectados o forman parte del accionar institucional del Servicio de Impuestos Nacionales.

En la perspectiva de generar un cambio conceptual (visiones, valores, paradigmas) y técnico (instrumentos, normas) en los operadores de la planificación, para que ésta se perfile hacia la construcción de compromisos colectivos de acción, la herramienta metodológica del Mapeo de Actores procura establecer un modelo general y flexible para el análisis de actores en base a criterios de **INTERÉS y PODER** y para la identificación y la selección de socios de los procesos de planificación, ejecución y seguimiento y evaluación de los planes.

Los actores, para efectos de este análisis, se pueden clasificar en tres tipos: Actores Públicos, Actores Directos y Actores de Apoyo (Anexo N° 1).

Los Actores Directos, son el conjunto de personas que reciben el servicio de los Actores Públicos.

Los Actores Públicos, son el conjunto de entidades públicas que están relacionados por motivos impositivos. Comprenden a todas las entidades públicas que forman parte del área tributaria (Ministerios, Viceministerios, Instituciones Públicas Desconcentradas, Descentralizadas, Autárquicas y Empresas Públicas); incluyen además a sus contrapartes en el nivel departamental, regional y municipal.

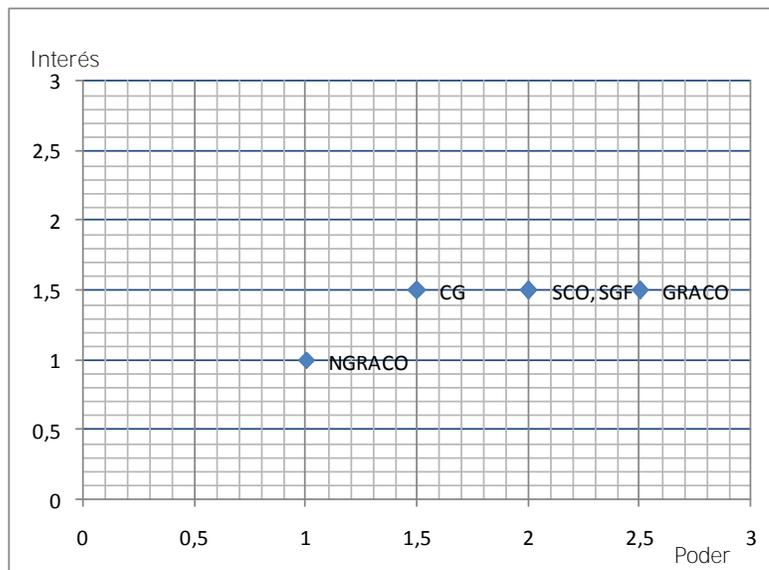
Los Actores de Apoyo, comprenden a las instituciones y organizaciones (públicas privadas y sociales) de los niveles nacionales y sub-nacionales que ayudan a cumplir los objetivos de los actores directos, a ampliar su radio de acción y sus impactos.

La clasificación de actores clave en el PEI se basa en el grado de Poder e Interés de los mismos. Según las coordenadas de Poder e Interés de cada uno de ellos, se establecen la posición de los actores en una matriz. Esta matriz proporcionará un **"mapeo" de la posición de los distintos actores respecto a las políticas y acciones institucionales**, pudiendo mantenerse estrecha relación con los actores que estén ubicados entre las coordenadas (1,5, 1,5); (3,3) hacia arriba.

Para el caso de los actores directos en función al poder político y económico, además del interés de coadyuvar con las tareas del SIN, se han identificado como Actores Directos a: Grandes Contribuyentes (GRACO), Sociedad Civil Organizada (SCO), Sindicatos, Gremios y Federaciones (SGF), Ciudadanía en General (CG) y aquellos que no están dentro la categoría de Grandes Contribuyentes (NGRACO), tal como se aprecia en el mapa de actores directos (Figura N° 6).

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

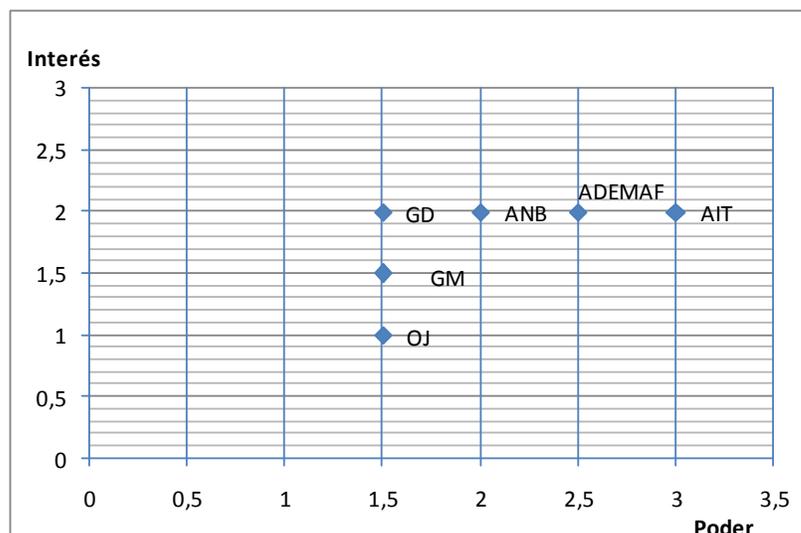
**Figura N° 6.
Mapa de Actores Directos del SIN**



Fuente: Elaboración en base al documento: Propuesta PEI 2011-2014, SIN-SPCG.

Los actores públicos, cuyo accionar es fundamental para desarrollar las actividades del SIN, son los siguientes: la Autoridad de Impugnación Tributaria (AIT), Agencia para el Desarrollo de las Macrorregiones y zonas Fronterizas (ADEMAF) y la Aduana Nacional de Bolivia (ANB). En situación moderada están los Gobiernos Departamentales (GD), los Gobiernos Municipales (GM) y el Órgano Judicial (OJ), tal como refleja la Figura N°7.

**Figura N° 7.
Mapa de Actores Públicos del SIN**



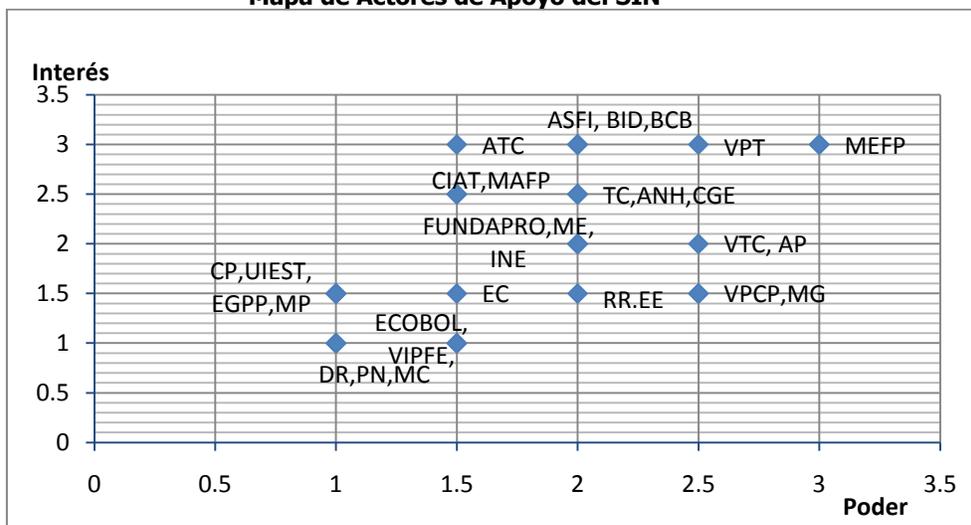
Fuente: Elaboración en base al documento: Propuesta PEI 2011-2014, SIN-SPCG.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

En lo que respecta a los Actores de Apoyo (Figura N° 8), el SIN cuenta con varias entidades públicas y privadas vitales para desarrollar sus actividades tributarias. A continuación se presenta, según importancia las principales, con las cuales se debe mantener una coordinación estrecha.

Los principales Actores de Apoyo identificados son: Ministerio de Económica y Finanzas Públicas (MEFP), Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Central de Bolivia (BC), Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), Contraloría General del Estado (CGE), Asamblea Plurinacional (AP), Viceministerio de Política Tributaria (VPT), Viceministerio de Tesorería y Crédito Público (VTCP), Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Pública (VPCP), Ministerio de Gobierno (MG), Ministerio de Educación (ME), Ministerio de Relaciones Exteriores (RR.EE.), Administración Tributaria con Convenios (ATC), Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), Modernización de la Administración Financiera Pública (MAFP) y Escuelas y Colegios (EC), FUNDAPRO, Ministerio de Educación (ME) e Instituto Nacional de Estadística (INE).

**Figura N° 8.
Mapa de Actores de Apoyo del SIN**



Fuente: Elaboración en base al documento: Propuesta PEI 2011-2014, SIN-SPCG.

Este análisis es importante para efectos del Plan Estratégico, pues permitirá establecer estrategias y acciones de coordinación con estos actores de manera priorizada, en torno a objetivos comunes.

1.5.4. Relacionamiento de Actores Sociales con Problemáticas del SIN

A continuación se identifican los campos de intervención de los Actores Sociales e Institucionales que posibilitaran mejores relaciones de servicios de atención, coordinación y otros de interés mutuo para elevar la gestión pública del SIN y apoyar en la implementación del PEI, en cuanto al logro de los objetivos estratégicos y acciones estratégicas.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

**Cuadro N° 2.
Temáticas de Intervención por Actores**

Actores Directos	Temáticas de Intervención
Grandes Contribuyentes (GRACO), Sociedad Civil Organizada (SCO), Sindicatos, Gremios y Federaciones (SGF), no Grandes Contribuyentes (NGRACO).	1. Evasión tributaria, mora.
	2. Base tributaria de contribuyentes.
	3. Desarrollo tecnológico y sistemas de información tributarios.
	4. Cumplimiento voluntario de obligaciones tributarias.
	5. Debilidades institucionales del SIN (gestión, organización).
	6. Política y sistema tributario.

Actores Públicos	Temáticas de Intervención
Autoridad de Impugnación Tributaria (ATI), Agencia para el Desarrollo de las Macrorregiones y zonas Fronterizas (ADEMAF), Aduana Nacional de Bolivia (ANB), Gobiernos Departamentales (GD), Gobiernos Municipales (GM) y Órgano Judicial (OJ).	1. Evasión tributaria, mora.
	2. Base tributaria de contribuyentes.
	3. Desarrollo tecnológico y sistemas de información tributarios.
	4. Política y sistema tributario.

Actores de Apoyo	Temáticas de Intervención
Ministerio de Económica y Finanzas Públicas (MEFP), Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Central de Bolivia (BC), Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), Contraloría General del Estado (CGE), Asamblea Plurinacional (AP), Viceministerio de Política Tributaria (VPT), Viceministerio de Tesorería y Crédito Público (VTCP), otros.	1. Evasión tributaria, mora.
	2. Base tributaria de contribuyentes.
	3. Desarrollo tecnológico y sistemas de información tributarios.
	4. Política y sistema tributario.
	5. Debilidades institucionales del SIN (gestión, organización).
	6. Política y sistema tributario.

2. MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Marco Conceptual define el rol institucional del SIN en el Estado Plurinacional, autonómico y comunitario y de su inserción en el marco de la nueva planificación del Desarrollo diferenciada de la planificación tradicional.

El Servicio de Impuestos Nacionales asume como referente primordial de su accionar, los postulados de la Constitución Política del Estado. De esta manera, todas las propuestas del Plan Estratégico, sobre todo lo relacionado con sus principios y valores institucionales, se basan en los principios ético morales de la sociedad plural, así como los valores fundamentales establecidos en la CPE, en particular aquellos que se orientan hacia una justicia social, en la cual es importante la distribución y redistribución de los productos y bienes sociales, para Vivir Bien. Los impuestos, son uno de los recursos más importantes con los que cuenta el Estado para cumplir su función social y para redistribuirlos, por lo que la contribución del SIN al Vivir Bien asume una dimensión estratégica.

Las políticas neoliberales antes del 2006 utilizaban la Política Tributaria como un instrumento más al servicio de las clases dominantes, formada principalmente por conglomerados financieros que concentraban la mayor parte de la riqueza nacional. Como es de suponer, aquellos que ostentaban el poder político, asociado al poder empresarial, no recibían un trato igualitario en lo que hacía a sus responsabilidades fiscales. Esto explica en gran medida, la elevada evasión tributaria y los escasos operativos de control para las grandes empresas o grupos amparados en el llamado sector informal, como el de los grandes contrabandistas, que lucraban al amparo de políticas permisivas y gobiernos corruptos.

En la actual política de Gobierno y de gestión tributaria en particular ya no existen preferencias ni políticas discriminadoras a favor de clases empresariales o grupos industriales o comerciales dominantes. Por fin se cumple el postulado de que todos son iguales ante los ojos de la Ley. Es por ello que el SIN ha reforzado el control, a la par de una mejora en su servicio, en los contribuyentes de mayor significancia, desde el punto de vista de las recaudaciones.

Sin embargo, fieles a los principios de la legalidad, universalidad e igualdad, el SIN también tiene previsto desarrollar acciones sostenidas para que la población en general y para el pequeño y mediano contribuyente, tributen de acuerdo a su capacidad económica. El SIN realizará en los próximos años, inversiones considerables en recursos tecnológicos, para incrementar su capacidad de asesoramiento y control masivo a los contribuyentes, como ser por ejemplo la Oficina Virtual. Estas iniciativas, serán acompañadas por campañas de comunicación y educación, pues se debe reforzar el cumplimiento voluntario de obligaciones tributarias, como base de una Cultura Tributaria que vaya consolidándose paulatinamente en toda la población boliviana.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

El enfoque conceptual del Plan Estratégico del SIN, que se expresa posteriormente en Objetivos y Estrategias concretas, toma en cuenta el establecimiento de un nuevo Modelo de Gestión Integrado, para cambiar radicalmente la orientación y modo de trabajar de la institución y de sus funcionarios. Así, se propone generar un Modelo de Administración del Sistema Impositivo (MASI), basado en procesos y una nueva plataforma tecnológica, que permita incrementar sustancialmente la efectividad de la entidad.

En lo que hace al enfoque conceptual del PEI para el planteamiento de Objetivos Estratégicos, se adoptó un modelo que comprende tres dimensiones o áreas de intervención del SIN, para el logro de su Misión y Visión Institucionales: a) La Dimensión Estratégica, b) la Dimensión Sustantiva y c) la Dimensión Organizativa, esto se aprecia en la Figura N° 9.

La Dimensión Estratégica está relacionada con los Objetivos, traducidos finalmente en decisiones estratégicas, que afectarán de manera significativa el accionar del SIN en el orden político, normativo y de posicionamiento institucional; en esta dimensión se ubica por ejemplo la contribución del SIN a la Política Económica su apoyo a entidades autónomas; la Dimensión Sustantiva, está relacionada con los objetivos y actividades que conducen directamente al logro de su Misión Institucional, al ejercicio de sus mandatos específicos (procesos de recaudaciones, fiscalización, jurídica, educación al contribuyente); y la Dimensión Organizativa, tiene que ver con la gestión de sus recursos humanos, tecnológicos, materiales, a los procesos administrativos internos, sistemas de información y a la administración de los recursos financieros e inversiones en infraestructura.

**Figura N° 9.
Dimensiones PEI para el Planteamiento de Objetivos y Estrategias**



ENTORNO:
*Oportunidades,
Restricciones,
Amenazas.*

3. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

Las Declaraciones Estratégicas, constituyen la etapa más importante en la formulación del Plan Estratégico. A partir de la formulación de los Principios y Valores del SIN, que orientan la Misión y Visión institucional, se plantean Objetivos y Estrategias, coherentes con los retos detectados en el Estado de Situación y con los Mandatos Políticos, Legales y Sociales de la entidad.

3.1. Principios y Valores Institucionales

Un principio se entiende para efectos del Plan Estratégico, como un postulado, regla, norma o verdad fundamental, que rige el pensamiento y la conducta del personal del SIN. Estas verdades fundamentales son compartidas y permanecen en el tiempo.

- **Ama llulla (no seas mentiroso).** Los actos de los funcionarios del SIN se rigen en el margen de la verdad en relaciones al interior del SIN como con agentes externos, siendo un instrumento de trabajo (la verdad) imprescindible y garantía de transparencia institucional.
- **Ama quilla (no seas flojo).** Los funcionarios de la Institución, realizan sus actividades con entereza y compromiso, cumpliendo con su trabajo productivamente, sin desperdiciar el tiempo para el logro de sus objetivos institucionales.
- **Ama suwa (no seas ladrón).** Los funcionarios de la institución son custodios naturales de los bienes y activos de Patrimonio de la institución, por lo que su disposición y utilización se enmarcan dentro de lo legal y para el cumplimiento de su misión y objetivos buscados.
- **Capacidad Recaudatoria.** El SIN debe velar para que la capacidad recaudatoria se mantenga acorde a la realidad socioeconómica del país.
- **Economía – economicidad.** Todas las actuaciones del SIN, sobre todo en su gestión interna, serán realizadas con criterios de asignación racional de recursos, para la entrega de sus productos y servicios.
- **Igualdad.** Los funcionarios del SIN brindan un trato equitativo a todos los contribuyentes y población en general, además de brindar las mismas oportunidades de acceso a la institución ante requerimientos de personal, dejando de lado cualquier tipo de discriminación.
- **Progresividad.** Los impuestos deben incrementarse a medida que crece la capacidad contributiva del contribuyente.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

- **Proporcionalidad.** El pago de los impuestos esta en proporción a la riqueza del contribuyente.
- **Sencillez administrativa.** En la medida que lo permitan las normas, el SIN simplificará al máximo todos sus procesos y procedimientos internos y externos (de uso del contribuyente) para el cumplimiento de sus fines.
- **Universalidad.** El pago de tributos alcanza a toda la población señalada como contribuyente en la normativa del país, sin ningún tipo de diferenciación o trato preferencial.
- **Control.** En el SIN se Verifica permanente de la aplicación correcta de la normativa tributaria.

Un valor se entiende como una cualidad o característica personal de carácter moral que se considera deseable o valiosa y que se comparte en una institución.

Los valores compartidos son la base de una Cultura Organizacional, por ello es importante identificarlos y fomentar constantemente su ejercicio en el ámbito de la gestión institucional.

Los valores priorizados para el SIN como mandatos morales de carácter interno para el personal de la entidad son los siguientes:

- **Legitimidad.** El accionar de los funcionarios del SIN está en apego a la normativa tributaria.
- **Legalidad.** Las actuaciones institucionales del SIN y de todo su personal estarán inscritas en el marco de las disposiciones legales vigentes en el país.
- **Imparcialidad.** El personal del SIN mantendrá sus posiciones y convicciones con la institución, más allá de las personas o situaciones coyunturales.
- **Publicidad.** El SIN informa periódicamente al público de los servicios que presta a los contribuyentes a través de los medios de comunicación a objeto de inducir el pago oportuno de sus impuestos.
- **Compromiso.** Existe en todos los servidores públicos del SIN una plena identificación con la Misión, Visión, Principios y Valores institucionales.
- **Ética.** El ejercicio profesional en el SIN exige la observancia y práctica de las reglas y principios de moralidad, tendientes a fortificar el sentimiento de dignidad personal.
- **Transparencia.** Los funcionarios de la institución muestran claridad en sus actos, tratando de trascender hacia los demás y constituirse en un imperativo institucional digno del Estado Plurinacional.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

- **Igualdad.** Respetamos la conformación de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales, afrobolivianas y las diferencias de las personas en todos los ámbitos.
- **Competencia.** Los funcionarios del SIN tienen preparación, conocimientos y pericia como resultado del aprendizaje y capacitación constante.
- **Eficiencia.** Hacemos uso racional de los medios para alcanzar metas y objetivos de corto y mediano plazo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo.
- **Calidad.** Los servicios que prestan los funcionarios del SIN a los contribuyentes, se realiza bajo procesos óptimos de atención.
- **Calidez.** El personal del SIN demuestra espíritu de buen trato y atención al contribuyente.
- **Honestidad.** Los actos de todos los servidores públicos del Servicio de Impuestos Nacionales son realizados con rectitud, honradez y probidad, manteniendo una conducta intachable y honesta.
- **Responsabilidad.** Los servidores del SIN asumen las consecuencias de los actos y omisiones en el desempeño de las funciones públicas.
- **Resultados.** El personal del SIN esta comprometido con la consecución de resultados de gestión.
- **Innovación.** En el SIN se valora la iniciativa y generación de propuestas, conocimiento y desarrollo de tecnologías que favorezcan la productividad y la mejora en la calidad de sus servicios.

3.2. Misión y Visión Institucionales.

La Misión establece la razón de ser de la institución, coincidente con su mandato legal. Como resultado de los procesos de consulta, la Misión del SIN para el Plan Estratégico 2011-2015 es la siguiente:

"Proveemos al Estado de los recursos generados por impuestos nacionales, contribuyendo a mejorar la calidad de vida y el Vivir Bien de las bolivianas y bolivianos".

La Visión se entiende como la aspiración máxima del SIN desde el punto de vista institucional. En este sentido, la Visión adoptada para el PEI es:

"Somos una institución transparente, innovadora con valores, con compromiso e interés social que facilita el pago de impuestos y contribuye a la construcción de una Cultura Tributaria".

3.3. Planteamiento de Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico 1: "Disminuir la Evasión y la Mora Tributaria".

Objetivo Estratégico 2: "Incrementar el Universo de Contribuyentes Efectivos".

Objetivo Estratégico 3: "Reforzar el Cumplimiento Voluntario de Obligaciones Tributarias con una Mayor Cultura Tributaria y Seguridad en Fronteras".

3.4. Políticas Institucionales

Con el fin de que el Plan Estratégico Institucional del SIN, alcance el éxito, debe apoyarse en la elaboración y puesta en marcha de políticas institucionales claras, firmes y continuas en el marco de una visión de mediano plazo.

Las políticas Institucionales del SIN se constituyen en acciones, cursos de acción, directrices y guías de pensamiento que rigen el accionar del personal de la institución ante diversas situaciones y para el reconocimiento directo e implícito del accionar institucional de manera interna como con los clientes externos, se constituyen en lineamientos que deben seguirse para el desarrollo institucional.

Las políticas no requieren de indicadores, línea base ni argumento justificativo más que la iniciativa institucional, que busca la claridad del accionar funcionario dentro de la institución; son de cumplimiento primario¹ y obligatorio.

¹ Primario por que se antepone a otros criterios, para el caso del Cuadro de Mando Integral, constituyen las perspectivas.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Como Políticas Institucionales del SIN, se han definido las siguientes:



3.5. Ruta Estratégica del PEI2011-2015

Se entiende por Ruta Estratégica, el diseño conceptual y la representación causal entre los fines, objetivos y estrategias. Es decir, la Ruta Estratégica establece una relación causa-efecto multidimensional entre fines y medios, así como las interdependencias entre los distintos factores o elementos estratégicos, como la Misión, Visión, los Objetivos Estratégicos y las Estrategias del PEI. Es

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

multidimensional porque un Objetivo no se relaciona necesariamente con una sola estrategia y viceversa. Esta metodología, a veces difícil de comprender, va más allá de la lógica de planificación lineal en la cual se establece una cadena rígida donde los Objetivos se cumplen a través de ciertas estrategias independientes entre sí, sin considerar los efectos sinérgicos entre ellas. Para fines de este PEI, **LAS CINCO ESTRATEGIAS CONTRIBUYEN PARALELAMENTE AL LOGRO DE LOS TRES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**, sin que exista necesariamente una relación causa efecto individual. En la Figura 16, se muestran algunas de las interacciones a través de flechas, que no deben interpretarse linealmente, sino como de efectos conjuntos (por ejemplo, el mejoramiento de la capacidad tecnológica del SIN contribuye a los tres objetivos estratégicos y no sólo a uno).

Por otra parte, en el planteamiento de la Ruta Estratégica, es importante diferenciar los fines o impactos del Plan Estratégico, de aquellos resultados atribuibles a la gestión institucional, traducida en Objetivos².

Tal como muestra la Figura N°10, la contribución última del SIN, como el de cualquier organización pública comprometida con la construcción del nuevo Estado Plurinacional de Bolivia, es al Vivir Bien de la población boliviana. A este propósito contribuye el SIN con su Misión y Visión Institucionales.

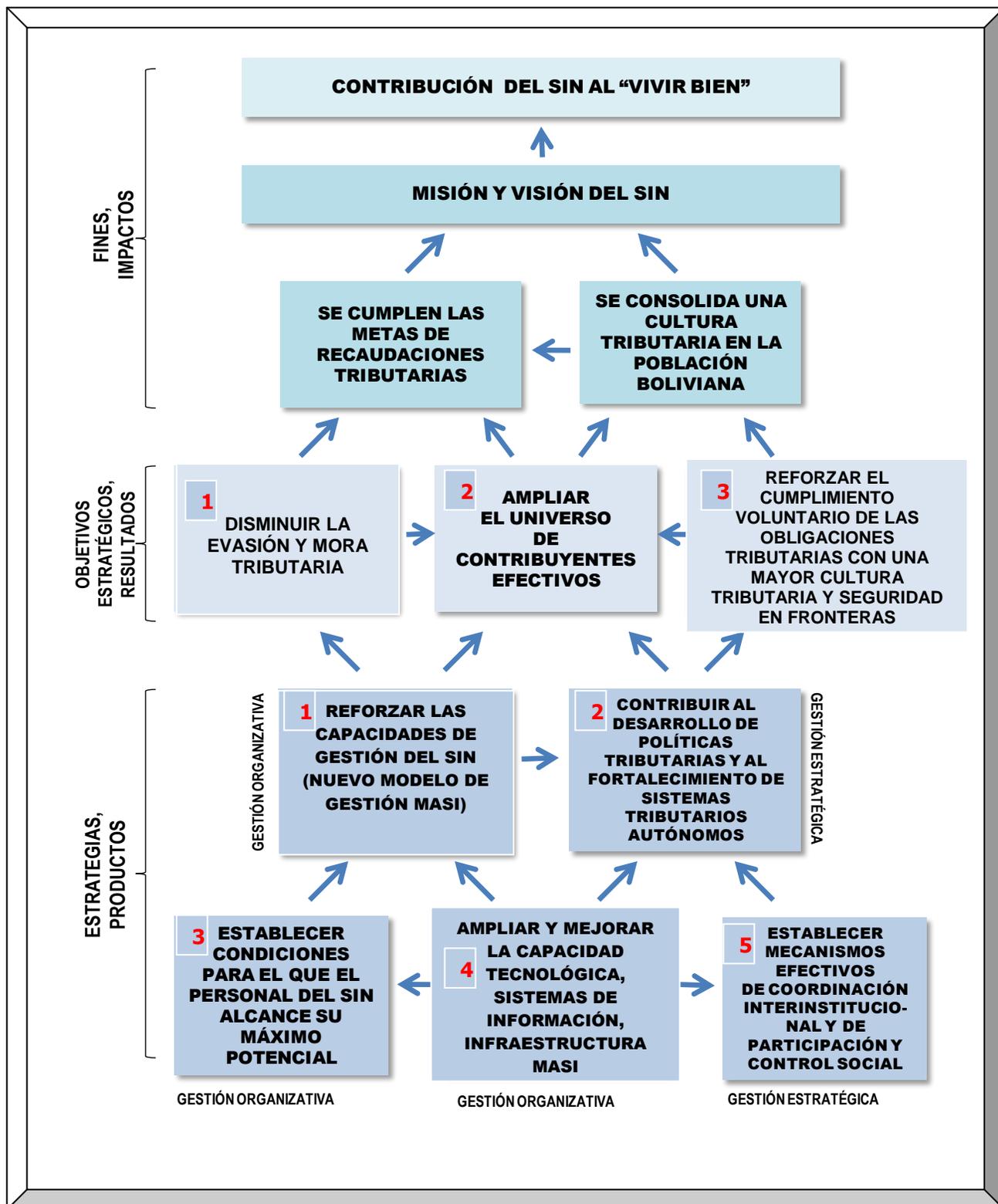
El logro de la Misión y Visión dependen a su vez de alcanzar dos grandes resultados o impactos: el cumplimiento de las metas de recaudaciones por impuestos nacionales y la consolidación de una cultura tributaria en la población boliviana.

Las metas de recaudaciones, si bien responden en parte a la eficiencia institucional, también están sujetas a variables externas, como el comportamiento de los agentes productivos, de las variables macroeconómicas o de las variaciones de precios a nivel nacional e internacional. El otro gran impacto, la cultura tributaria, depende no sólo del SIN sino de los esfuerzos conjuntos de entidades educativas y de la misma sociedad boliviana, en cuanto a sus actitudes, prácticas y costumbres sobre el pago de impuestos.

Continuando con la lógica de la Ruta Estratégica, los dos grandes resultados o impactos descritos anteriormente (metas de recaudaciones del Gobierno, Cultura Tributaria), se alcanzarán parcialmente en la medida en que el SIN a su vez logre sus Objetivos de mediano plazo, es decir, los Objetivos Estratégicos 2011-2015, que hacen a su función y dimensión sustantiva.

²Este PEI adopta una metodología de Planificación por Resultados. En un primer nivel de resultados, se encuentran los Impactos. En un segundo nivel, se encuentran los resultados propios de la institución, que están asociados a sus Objetivos Estratégicos. En el tercer nivel se encuentran los **resultados de las Estrategias, que no vienen a ser más que los “productos” entregables que permitirían alcanzar los Objetivos Estratégicos.**

Figura N° 10. Ruta Estratégica 2011-2015 del SIN



3.6. Desarrollo de Objetivos Estratégicos

El Plan Estratégico del SIN establece tres Objetivos Estratégicos para la gestión 2011-2015:

Objetivo Estratégico 1: "Disminuir la Evasión y la Mora Tributaria".

Si bien la Mora y la Evasión son dos conceptos diferentes, tienen un elemento común: un comportamiento ilícito o no apegado a las normas que rigen el pago de tributos en los contribuyentes. El diagnóstico efectuado a través de talleres con el personal del SIN a nivel nacional, resumido en los árboles de problemas del Anexo 3, demuestra que la Evasión Tributaria debe ser la principal preocupación y ocupación del SIN durante los próximos años. Aún cuando no se sabe a ciencia cierta la proporción de la evasión, está claro que se mantiene en niveles elevados, desde la óptica de los servidores públicos de la entidad.

En lo que hace a la Mora, estos dos adeudos firmes y exigibles, que resultan de los procesos de cobranza coactiva a favor del SIN. De todas maneras, es necesario que el SIN redoble esfuerzos para que anualmente la mora nueva vaya disminuyendo, a través de acciones preventivas e intervenciones más oportunas.

Objetivo Estratégico 2: "Incrementar el Universo de Contribuyentes Efectivos"³

El Padrón es un parámetro importante para evaluar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes. En la medida en que dicho padrón registre adecuadamente a los contribuyentes, se puede proyectar un comportamiento tributario. Sin embargo, apelando nuevamente al diagnóstico o estado de situación, se concluye que muchos contribuyentes efectivos no se registran, para evadir el pago de impuestos.

Como se observa, éste es un objetivo estrechamente relacionado con el anterior, pero que por sus características particulares y estrategias de abordaje, se lo plantea por separado.

Objetivo Estratégico 3: "Reforzar el Cumplimiento Voluntario de Obligaciones Tributarias con una Mayor Cultura Tributaria y Seguridad en Fronteras".

³Se entiende por contribuyentes efectivos a aquellos que debiendo estar inscritos en el padrón por el desarrollo de una actividad gravada, no lo hacen.

El cumplimiento voluntario de obligaciones tributarias es parte de la Cultura Tributaria⁴ de los contribuyentes, pero es un tema en el cual se puede trabajar en el SIN de manera muy específica a través de estrategias de educación, sistemas automáticos de control y programas de incentivos, por mencionar algunas acciones. En la tónica y filosofía de este Plan Estratégico, se necesita reforzar las prácticas voluntarias, generando las condiciones que permitan a los contribuyentes cumplir con sus obligaciones de manera simple, oportuna y justa.

Para generar estas prácticas voluntarias, y construir una Cultura Tributaria, es fundamental continuar y profundizar las acciones institucionales, en coordinación con otros actores institucionales y sociales, para que en el nuevo Estado Plurinacional de Bolivia, el pago de impuestos sea cada vez resultado de la conciencia colectiva que de acciones coercitivas.

Sin embargo, es importante el fortalecimiento de las capacidades institucionales del SIN para lograr un mejor dominio estatal del territorio de frontera, a objeto de garantizar la presencia institucional en los puntos fronterizos de mayor flujo de mercancías.

3.7. Definición de Estrategias

Las Estrategias del PEI definen de manera general los caminos a seguir para alcanzar los Objetivos. Estos medios, sin embargo, son dinámicos y requieren un abordaje distinto al comúnmente observado en los planes estratégicos. En este documento se propone reemplazar la lógica vertical de planificación, por una en la que los factores (llámense objetivos o estrategias) se interrelacionan entre sí de manera dinámica y que también se conoce como mapa estratégico.

En el modelo planteado para el PEI 2011-2015 del SIN, se deja de lado la metodología de planificación lineal, en la cual a un objetivo corresponde una o más estrategias, sin considerar los efectos sinérgicos entre los medios. En la vida real, las estrategias interactúan entre sí y es muy difícil diferenciar la contribución de una u otra iniciativa para alcanzar los tres Objetivos Estratégicos de este Plan.

De esta manera, se propone un modelo en el cual no interesa tanto el asociar una estrategia a un objetivo, sino el tener clara la estrategia global de intervención, identificando sus principales componentes o productos estratégicos.

Estos componentes o estrategias, son:

⁴Entendemos por Cultura Tributaria las actitudes, comportamientos y prácticas compartidas por la población respecto al cumplimiento de obligaciones tributarias establecidas en el marco normativo del país.

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015****Estrategia 1: Reforzar las Capacidades de Gestión del SIN.**

La mejora en las capacidades de gestión del SIN se abordan desde tres componentes clave a mejorar o “productos” a obtener:

- a) Una mejora sustancial en la atención y servicio a los contribuyentes.
- b) El establecimiento de una nueva estructura organizacional, mucho más eficiente y flexible.
- c) La mejora en las políticas comunicacionales del SIN. La mejora en las cualidades y capacidades del personal, por su importancia, se trata en una estrategia por separado.

Es importante señalar que la mejora en las capacidades de gestión del SIN están asociadas fundamentalmente a establecer un nuevo Modelo de Gestión que replantee la forma de trabajo y los procesos del SIN, hasta derivar en una nueva estructura organizacional.

Es por ello que, para fines de la Ruta Estratégica, se separa el resultado o producto a obtener (la nueva estructura organizacional, con procesos replanteados y personal capacitado), del diseño tecnológico como tal, que también se presenta en una estrategia separada.

La estrategia de Reforzar las Capacidades de Gestión, interactúan con otra estrategia: la aplicación y mejora de las capacidades tecnológicas y sistemas de información, en el marco del Proyecto MASI, que dotan de la parte técnica e instrumental (análisis y rediseño de procesos, informatización de los mismos, etc.) para mejorar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, logrando los siguientes tres resultados intermedios:

- Incremento del nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias
- Mejora de la efectividad de la administración para detectar y sancionar el incumplimiento tributario
- Consolidación de la profesionalización del personal del SIN.
- Implantar un nuevo modelo de gestión basado en la gestión y optimización de los procesos de negocio para atender las demandas de nuestros clientes internos y externos con servicios de calidad de manera oportuna y eficiente.

Estrategia 2: Contribuir al Desarrollo de Políticas Tributarias y al Fortalecimiento de Sistemas Tributarios Autónomos.

Esta estrategia marca una inquietud nunca señalada anteriormente en planes estratégicos de los servicios de impuestos internos o nacionales. Si bien existe en la estructura estatal una instancia formalmente establecida para la Política Tributaria, el SIN considera poseer todos los elementos humanos, materiales y tecnológicos, como para poder contribuir con estas instancias, en un plano más técnico e instrumental.

Por otra parte, la lectura de los cambios profundos que marca en el país el funcionamiento de las Autonomías Territoriales, hace prever que éstas requerirán el apoyo de organizaciones como el SIN, que podría apoyarlos de manera efectiva con la transferencia de tecnologías, para que se puedan conformar sistemas tributarios estables, sólidos y sobre todo coherentes con una Política Nacional.

Estrategia 3: Establecer Condiciones para que el Personal del SIN alcance su Máximo Potencial.

La preocupación por la mejora de las competencias del talento humano en el SIN es una tarea permanente, por lo que esta estrategia es una de las más importantes. Su vínculo directo lo tiene con la mejora de las capacidades de gestión del SIN, pues sin personal debidamente comprometido y calificado, de poco servirán las más modernas tecnologías.

Se trata aquí de relaciones internas fluidas entre el nivel ejecutivo, nacional y operativo del SIN, la jerarquización, los procedimientos, la comunicación interna y externa, la descentralización, la creación de unidades y otros que el PEI 2011-2015 indica en su accionar estratégico, como la conformación de la Unidad de Transparencia y la Unidad de Estudios Tributarios. La primera, con el objetivo de prevenir y luchar contra la corrupción; promoviendo la transparencia en la Gestión Pública, al interior del SIN, sustentadas en la promoción de valores, el acceso a la información, la ética pública, la rendición de cuentas, el control social, la identificación e investigación de posibles actos de corrupción y su remisión a la instancia correspondiente. La segunda permitirá efectuar la atención de consultas específicas y los estudios e investigaciones requeridos por las autoridades ejecutivas, también permitirá estimar comportamientos agregados del sector y de sectores vinculados, la definición de metas de recaudación en el corto plazo, la estimación de obligaciones de principales contribuyentes, el seguimiento a la aplicación de cambios normativos y su impacto en la recaudación, así como los efectos en otras variables, la información del comportamiento de contribuyentes como referencia para tareas de las áreas de control, y lo que es más importante el concurso de nuevos profesionales formadores en el campo tributario.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Así también, para apoyar en el proceso de descentralización del SIN, fruto de este PEI 2011-2015, se descentralizará la Gerencia Distrital de La Paz, con la implementación de dos agencias para brindar una mejor atención a los contribuyentes, principalmente de la zona Sur. Asimismo, se efectuará similar labor en la Distrital de Santa Cruz.

En las matrices de planificación, se explican de manera detallada las acciones a desarrollar para llevar adelante esta estrategia.

Estrategia 4: Ampliar y Mejorar la Capacidad Tecnológica, Sistemas de Información e Infraestructura del SIN.

Esta estrategia está relacionada fundamentalmente con la puesta en marcha del proyecto MASI⁵, que tiene como productos entregables toda una reingeniería de procesos y procedimientos, basada en una plataforma tecnológica con uso intensivo de recursos informáticos. Esta estrategia contribuye y se complementa con la Estrategia de Reforzamiento de las Capacidades de Gestión del SIN, como se explicó anteriormente.

A través de la ejecución del MASI, se añadirá valor a los diferentes procesos de rendimiento organizacional en términos de efectividad, transparencia y agilidad soportado por una arquitectura informática flexible y orientada a procesos de negocios, basados en los principios fundamentales de modernidad, amigabilidad, simpleza e integridad.

Por otra parte, esta estrategia comprende también la modernización y mantenimiento de todas las tecnologías de información y comunicación del SIN, acorde a las necesidades institucionales, así como la dotación de la infraestructura física necesaria.

Asimismo, el SIN en el periodo 2011-2015 emprenderá uno de sus proyectos de infraestructura más grande que implica la construcción de un edificio en Los Pinos, Zona de Calacoto, destinado a la Oficina Nacional del Servicio de Impuestos Nacionales, con toda la seguridad para el resguardo de la información, además de proporcionar ambientes para el desarrollo efectivo de las labores del personal ejecutivo, técnico y administrativo de esta institución.

Estrategia 5: Establecer Mecanismos Efectivos de Coordinación Interinstitucional y de Participación y Control Social.

⁵En la institución ya se viene trabajando desde el 2009 en el desarrollo del Modelo de Administración del Sistema Impositivo (MASI).

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Es evidente que los esfuerzos institucionales del SIN tendrán mucho mayor impacto en la medida en que coordine sus actividades con los Actores Institucionales y Sociales identificados anteriormente, tomando en cuenta sus intereses y poderes.

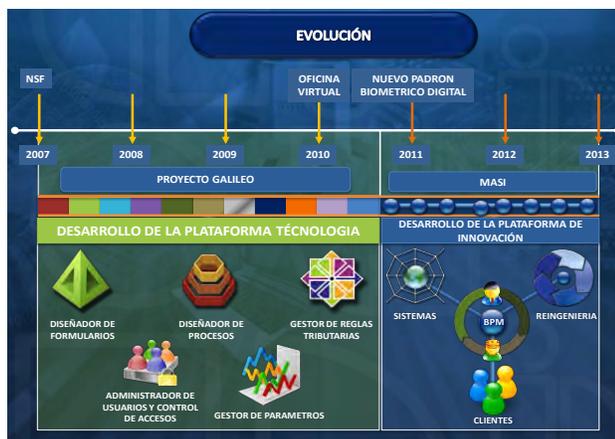
El SIN desarrollará como parte del PEI una estrategia de relacionamiento intensa, por una parte, con entidades públicas y privadas, para desarrollar proyectos de interés común. Son de especial interés en este grupo, las entidades territoriales autónomas, a las cuales se puede contribuir significativamente para establecer sistemas integrados de tributación, con beneficios para ambos niveles, en el marco de las atribuciones y competencias respectivas.

Por otra parte, en lo que hace a la participación y control social, el SIN tiene el propósito de establecer mecanismos efectivos al interior de la entidad que permitan un aporte y control de las organizaciones sociales. Estas acciones incluyen, por ejemplo, la capacitación de estas organizaciones, para que puedan ejercer sus funciones de manera más efectiva, dada la naturaleza técnica y jurídica de la institución.

Proyecto MASI

El 2010 constituye un año de innovaciones tecnológicas impulsadas por la nueva autoridad y orientadas a facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, dándole continuidad y un enfoque más dinámico al proyecto MASI. El Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) en agosto de 2010, define como un objetivo estratégico la implantación de un **Nuevo Modelo de Gestión por Procesos de Negocio** denominado Modelo de Administración del Sistema Impositivo (MASI).

**Figura N° 11.
Proyecto MASI**



El plan de trabajo del Proyecto Galileo ha sido reformulado evolucionando de un enfoque con preeminencia tecnológica hacia un enfoque integrador de Procesos-Sistemas-Usuarios, tomando en cuenta las mejores prácticas de gestión y de administración tributaria, recomendadas por el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) y aplicadas en países componentes.

➤ **La Visión del MASI**

El nuevo Modelo de Administración del Sistema Impositivo permite al Servicio de Impuestos Nacionales brindar servicios de calidad a todos sus clientes internos y externos, gestionando procesos con alto valor agregado, **de manera moderna, amigable, simple e inteagrada.**"

➤ **Principios fundamentales del MASI**

Los principios fundamentales para la construcción y el desarrollo del nuevo Modelo de Administración del Sistema Impositivo (MASI) son: Moderno, Amigable, Simple e Integrador.

➤ **Lineamientos Estratégicos para el MASI**

- Se privilegia el conocimiento de los usuarios expertos existentes dentro de la Institución.
- La programación deberá ser paramétrica, portable y escalable, además de estar orientada a las tecnologías de Internet y de Intranet así como de equipos celulares.
- Se debe rediseñar el proceso para satisfacer las expectativas del cliente o mejor aún buscar que el proceso rinda más de lo que el cliente espera, como punto de innovación radical.
- Se buscará la sustentabilidad de los nuevos desarrollos y su mejoramiento continuo.
- Se reducirán costos de operación, tiempos de atención o de ejecución y cargas pendientes de trabajos.

➤ **Resultados esperados del MASI**

Mejorar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, logrando los siguientes tres resultados intermedios:

- Incremento del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

- Mejora de la efectividad de la administración para detectar y sancionar el incumplimiento tributario y consolidación de la profesionalización del personal del SIN.
- Nuevo modelo de gestión basado en la gestión y optimización de los procesos de negocio para atender las demandas de clientes internos y externos con servicios de calidad de manera oportuna y eficiente.

➤ Cambios esperados

En virtud de todo lo mencionado anteriormente, podemos afirmar que, con los recursos económicos adecuados, la Administración Tributaria Boliviana se encontrará en la posibilidad de generar un profundo cambio cualitativo y cuantitativo en su forma de gestión a partir de la implantación del MASI, creando las condiciones para un modelo de gestión basada en los procesos que permita visualizar las actividades de forma transversal a toda la organización y que se constituya en el medio para que los esfuerzos se orienten en brindar servicios de calidad a los contribuyentes y clientes internos y externos. Por lo cual el MASI, se convierte en el eje central del PEI 2011 – 2015, lo orienta, le propone acciones estratégicas que permitirán concretar la Visión organizacional y la Misión del SIN en el mediano plazo.

3.8. Resultados e Indicadores Estratégicos

Los Resultados del PEI, tal como muestran las matrices a continuación, se fijan para todos los componentes o elementos de la Ruta Estratégica en términos de Impactos y Resultados Institucionales. Estos resultados se describen en términos de indicadores, los cuales proyectan metas anuales del 2011 al 2015. Así, existen resultados esperados en cuanto a metas de recaudaciones, al estado de la Cultura Tributaria (indicadores cualitativos, medidos a través de estudios) y resultados en cuanto a la Evasión y Mora Tributaria.

3.8.1. Resultados e Indicadores de Impacto

Los indicadores de impacto se asocian en este PEI a la Misión y Visión institucionales, siguiendo la lógica de la Ruta Crítica mostrada anteriormente. En la medida en que se logren alcanzar las metas de recaudaciones y se logre una presión tributaria de equilibrio, se avanzará en el logro de la Misión institucional, que es la de proveer al Estado de los recursos generados por impuestos nacionales, contribuyendo a mejorar la calidad de vida y el Vivir Bien de las bolivianas y bolivianos.

Lo propio ocurre con los indicadores de impacto asociados a la Visión, en la cual se pretende medir el grado de percepción sobre la transparencia, honestidad, eficiencia e innovación (resumida en el indicador de imagen institucional), así como los avances en cuanto a la Cultura Tributaria. En este último caso, se

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

plantean realizar estudios especializados, por lo menos cada dos años, con parámetros concretos que midan el estado y evolución de la Cultura Tributaria en nuestra población. A continuación se presentan los indicadores de impacto:

**Cuadro N° 3.
Indicadores de Impacto del PEI: Misión**

Indicadores Relacionados con la Misión del SIN						
Indicadores de Impacto	Línea Base 2010	Metas de los indicadores				
		2011	2012	2013	2014	2015
Cumplimiento de Metas de Recaudaciones de Impuestos Nacionales = [Recaudación Agregada SIN t / Meta de Recaudación Agregada t] * 100	105,5%	105,7%	105,9%	106,2%	106,4%	106,7%
Presión Tributaria = [Recaudación Tributaria t / PIB Nominal t] * 100	19,3% ^A	19,8% ^A	21,0% ^A	22,3% ^A	23,8% ^A	25,3% ^A
	14,4% ^B	15,0% ^B	16,1% ^B	17,3% ^B	18,6% ^A	20,0% ^B

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SPCG-SIN.

**Cuadro N° 4.
Indicadores de Impacto del PEI: Visión**

Indicadores Relacionados con la Visión del SIN						
Indicadores de Impacto	Línea Base 2010	Metas de los Indicadores				
		2011 ^A	2012 ^A	2013 ^A	2014 ^A	2015 ^A
Imagen Institucional del SIN ante la población = Posicionamiento del SIN ante la población según estudios cualitativos / Parámetro establecido según escala cualitativa: 100	ND	70/100	73/100	77/100	82/100	85/100
Eficiencia Administrativa del SIN (Costo de recaudar 1.000 Bs) = [Presupuesto SIN t / Recaudación Agregada de SIN t] * 1000	10,0 Bs	9,97 Bs	10,72 Bs	10,10 Bs	9,30 Bs	8,69 Bs

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SPCG-SIN.

ND: No Disponible

A: A partir de la gestión 2011 se invertirá en las estrategias cuyos resultados se estima serán efectivos a partir de la gestión 2013.

3.8.2. Resultados e Indicadores de Objetivos Estratégicos

Los próximos cuadros muestran los Indicadores de Resultado asociados a los Objetivos Estratégicos.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

**Cuadro N° 5.
Indicadores de Resultado del PEI: Objetivo 1**

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 : Disminuir la Evasión y la Mora Tributaria						
Indicadores de Logro del Objetivo	Línea Base 2010	Metas de los Indicadores				
		2011	2012	2013	2014	2015
Evasión Tributaria = $1 - (\text{Impuesto pagado} / \text{Impuesto Potencial Determinado}) * 100$	38,6%	37,9%	37,3%	36,7%	36,1%	35,5%
Incremento de Mora nueva = $[\text{Mora Tributaria Total nueva en período } t / \text{Mora Tributaria Total nueva en período anterior } t-1] * 100$	5,9%	5,7%	5,0%	4,8%	4,6%	4,5%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SPCG-SIN.

La disminución de la evasión es un objetivo central en cualquier administración tributaria, en el caso de Bolivia debido a la elevada informalidad y la presencia de actividades que se encuentran en términos prácticos como exentas de control fiscal (Sector de Coca y otros), el porcentaje estimado de evasión estimado para la gestión 2010 es de 38,6% (Cuadro N° 5), este índice considera variables agregadas de cuentas nacionales (Valor Bruto de Producción, Consumo) y agregados de información tributaria (Ventas y Compras) para contrastar las dificultades antes citadas, por lo que el PEI apunta a reducir este porcentaje en casi 3 puntos porcentuales en el plazo de 5 años.

En el caso de la mora, el objetivo busca que la generación de nueva mora se reduzca paulatinamente hasta constituir no más del 4,5% de las acciones ejecutadas por las áreas de jurídica y cobranza.

**Cuadro N° 6.
Indicadores de Resultado del PEI: Objetivo 2**

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 : Ampliar el Universo de Contribuyentes Efectivos						
Indicadores de Logro del Objetivo	Línea Base 2010	Metas de los Indicadores				
		2011	2012	2013	2014	2015
Base Potencial Imponible = $(\text{Crecimiento Padrón Contribuyentes } t / \text{Crecimiento PIB Real } t) \geq 0,9$	0,85	0,95	1,03	1,12	1,21	1,31
Crecimiento del Padrón de Nuevos Contribuyentes = $[(\text{Nuevos contribuyentes inscritos en el Padrón en período } t / \text{Nuevos contribuyentes inscritos en el período } t-1) - 1] * 100$	4%	4,3%	4,5%	4,7%	4,9%	5,1%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SPCG-SIN.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Para ampliar el universo de contribuyentes efectivo es necesario que se logre la incorporación de unidades económicas no alcanzadas actualmente por el control fiscal y paralelamente se consiga un incremento en la inscripción de nuevos contribuyentes, en el primer caso, lo que se pretende es incrementar el padrón en mayor proporción al crecimiento de la economía, el objetivo es alcanzar a la mayor parte de las unidades económicas activas y que las mismas aporten en función de su aporte al crecimiento económico, además de lograr que el 5% del padrón esté constituido por nuevos contribuyentes (Cuadro N° 6).

**Cuadro N° 7.
Indicadores de Resultado del PEI: Objetivo 3**

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 : Reforzar el Cumplimiento Voluntario de Obligaciones Tributarias con Cultura Tributaria y Seguridad en Fronteras						
Indicadores de Logro del Objetivo	Línea Base 2010	Metas de los Indicadores				
		2011	2012	2013	2014	2015
Recaudaciones voluntarias t= $[1 - (\text{Recaudación de Fiscalización y Jurídica } t / \text{Recaudación Total } t)] * 100$	96,5%	96,6%	96,8%	97,4%	97,7%	96,9%
Cumplimiento de Obligaciones Tributarias t = $[\text{Contribuyentes con DDJJ presentadas en Plazo (Impuesto IVA) } t / \text{Contribuyentes Obligados a la Presentación de DDJJ (Impuesto IVA) } t] * 100$	87,0%	87,6%	88,2%	88,8%	89,4%	90,0%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SPCG-SIN.

Finalmente, un elemento central en una gestión adecuada de la institución es que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones de forma voluntaria, lo que le permitiría al SIN enfocar de mejor manera sus esfuerzos en otro tipo de control fiscal hacia los contribuyentes. En este sentido, la recaudación que se genera sin la necesidad de actuaciones de fiscalización o jurídica, debería tender a ser el mayor componente porcentual de la recaudación generada, adicionalmente, y como complemento al anterior indicador es un objetivo mejorar el porcentaje de cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes a través de la presentación de sus declaraciones juradas periódicas, esta tarea se hará efectiva a partir de la facilitación de medios tecnológicos a los contribuyentes y como un efecto del incremento de las actuaciones de control generadas de información de los propios sistemas tecnológicos. Por estos motivos, se ha establecido que en el caso de la recaudación, el 97% de la misma corresponda a pagos voluntarios

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

realizados por los contribuyentes y que el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes alcance al 90% en el plazo de cinco años (Cuadro N° 7).

3.8.3. Resultados de las Estrategias

En este acápite interesa mostrar los resultados de las Estrategias, que en sí son los resultados o productos atribuibles exclusivamente al esfuerzo institucional (Cuadro N° 8).

Para alcanzar estos Resultados Institucionales se plantean posteriormente acciones, con lo que el PEI cumple con su propósito de ofrecer una idea cabal de su orientación para los próximos cinco años. Los Resultados (o Productos⁶) de las Estrategias del PEI son las siguientes:

**Cuadro N° 8.
Resultados o Productos de las Estrategias**

Estrategia 1	Resultados
Reforzar las capacidades de gestión del SIN.	1. Ampliación y mejora de los servicios directos de atención al contribuyente.
	2. Organización y puesta en marcha del proyecto MASI (Modelo Administrativo del Sistema Impositivo).
	3. Ajustes a estructura organizacional del SIN basada en procesos, diseñada e implantada, creación de la Unidad de Transparencia.
	4. Políticas y estrategias comunicacionales implantadas a nivel externo e interno.
Estrategia 2	Resultados
Establecer condiciones para que el personal del SIN alcance su máximo potencial.	5. Políticas, sistemas de administración del personal ajustados e implantados.
	6. Personal estable y con las competencias requeridas para el desarrollo de sus funciones.
	7. Cultura y clima organizacional acorde a expectativas institucionales.

⁶ En la construcción del PEI del SIN se aplicó la metodología de Gestión por Resultados, en la cual existe una cadena de Impactos (asociados a la Misión y Visión), Resultados Estratégicos (asociados a los Objetivos Estratégicos) y Productos (o resultados de las Estrategias).

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Estrategia 3	Resultados
Ampliar y mejorar la capacidad tecnológica, los sistemas de información y la infraestructura del SIN.	8. Reingeniería conceptual de procesos.
	9. Procesos MASI desarrollados.
	10. Implantación de procesos.
	11. Infraestructura tecnológica mejorada.
	12. Infraestructura física y equipamiento del SIN ampliada y mejorada.

Estrategia 4	Resultados
Contribuir al desarrollo de políticas tributarias y al fortalecimiento de los sistemas tributarios autónomos.	13. Capacidad interna del SIN para el análisis y formulación de políticas tributarias fortalecida (creación de la Unidad de Estudios Tributarios).
	14. Entidades territoriales autónomas con capacidades mejoradas para la administración de sus sistemas tributarios.

Estrategia 5	Resultados
Establecer mecanismos efectivos de coordinación inter-institucional y de participación y control social	15. Existen mecanismos efectivos de articulación y coordinación con actores institucionales priorizados por el SIN.
	16. La participación y control social se aplican de manera efectiva en el SIN.

3.8.4. Relación de Objetivos PEI-POA

A continuación se presenta la relación entre los Objetivos Estratégicos del PEI y los Objetivos Institucionales del POA 2011, con lo que se tiene una visión completa del proceso de planificación y su encadenamiento operativo.

**Cuadro N° 9.
Relación de Objetivos del PEI con el POA 2011**

Objetivos PEI 2011-2015	Objetivos Institucionales 2011
1. Disminuir la Mora y Evasión Tributaria.	Potenciar el Manejo y Gestión Administrativa.
	Fortalecer la Gestión Institucional del SIN.
2. Ampliar el Universo de Contribuyentes Efectivos.	Mayor Transparencia.
3. Reforzar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias con una Mayor	Facilitar el Cumplimiento de las Obligaciones Tributarias.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Cultura Tributaria y Seguridad en Fronteras.	Promover la Cultura Tributaria.
--	---------------------------------

Los objetivos del POA 2011, se desagregan a su vez en operaciones, identificando responsables, plazos y con indicadores de proceso, los cuales completan la batería de indicadores necesarios para realizar un seguimiento y evaluación del PEI a través del POA.



II. MARCO OPERATIVO

4. MATRICES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2011-2015

4.1. Evaluación del PEI 2004-2008

La evaluación general del PEI 2004-2008 nos muestra un cumplimiento global del 115% para los 10 objetivos planteados. Sin embargo, cuando se observa el cumplimiento de los objetivos individuales, el resultado ha sido diverso. En este sentido, los más grandes logros corresponden a la optimización de la gestión de cobro (800%) y a la facilitación y control de la declaración y pago de impuestos (objetivos 3 y 4). Por tanto, quedó pendiente el cumplimiento de los objetivos restantes al no haberse alcanzado las metas programadas (Cuadro N° 10).

Cuadro N° 10. Evaluación PEI 2004-2008

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2004 – 2008 SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES				
VISION: Ser la institución pública de mayor reconocimiento y respeto por: <ul style="list-style-type: none"> • Su transparencia y eficiencia. • El alto nivel técnico y ético de sus funcionarios. • Su aporte a la consolidación de un país competitivo y solidario. 				
MISION: Facilitar y universalizar el cumplimiento de las obligaciones impositivas.				
EVALUACIÓN DE OBJETIVOS				
OBJETIVO	Indicador	Meta Programada al 2008	Cumplimiento de la meta al 2008	% de Cumplimiento (Evaluación)
Objetivo General: Maximizar el Potencial de Recaudación Tributaria.	Índice de evasión	----	----	-----
OE 1. Maximizar la cobertura y rendimiento del padrón de contribuyentes.	Crecimiento Promedio anual del Padrón de Contribuyentes Activos	8%	-8%	0%
OE 2. Mejorar el servicio al contribuyente.	Crecimiento promedio anual del nivel de satisfacción del contribuyente	4%	2.95%	74%
OE 3. Facilitar y controlar la declaración y pago de impuestos.	# de Contribuyentes que presentan DDJJ	95%	96.38%	101.5%
	# de Contribuyentes Vigentes			
OE 4. Optimizar la gestión de cobro.	Crecimiento promedio anual real de la recaudación	4%	32%	800%
OE 5. Minimizar los ilícitos tributarios.	Crecimiento anual del desempeño de la función de control	5%	n/d	0%
OE 6. Vigilar e instrumentalizar el cumplimiento de la norma legal tributaria.	Índice de actividad jurídica	90%	13%	14%
OE 7. Promover el desarrollo de la conciencia tributaria en la sociedad.	----	----	----	0%
OE 8. Potenciar la tecnología de información y comunicación.	Crecimiento del 10% anual del índice de adecuación tecnológica	100%	74%	74%
OE 9. Incrementar la productividad y efectividad de la gestión administrativa.	<i>Ejecución de gastos</i>	95%	78%	82%
	<i>Ejecución de Ingresos</i>			
OE 10. Desarrollar el capital ético e intelectual institucional.	VKI = f (KH,KE,KR)	 100%	n/d	0%
Total 2004 - 2008				115%

Fuente: SPCG-SIN

4.2. Matrices de Planificación Estratégica.

Se entiende por Marco Operativo, la especificación de las acciones y plazos, que permitirán alcanzar los resultados de las estrategias, que a su vez conducirán al logro de los Objetivos Estratégicos. También se identifican en estas matrices, las áreas responsables y el presupuesto estimado para la ejecución de las acciones propuestas.

Dada la naturaleza ejecutiva de este documento, no se ingresan en mayores detalles o contenidos del Plan, dejando esa información para referencia de los Planes Operativos Anuales de las gestiones 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.

Para operativizar las estrategias planteadas en el Plan Estratégico, se ha determinado un conjunto de acciones estratégicas que están programadas para el quinquenio 2011-2015, teniendo como principal referente de ejecución las áreas responsables circunscritas a plazos de inicio y finalización. Los montos de recursos financieros para el periodo de implantación de las cinco estrategias se detallan en las siguientes matrices.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Cuadro N° 11.
Acciones Estratégicas, Responsables, Plazos y Presupuesto por Estrategia.
Estrategia 1: Reforzar las Capacidades de Gestión del SIN.

RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA (PRODUCTOS)	ACCIONES ESTRATÉGICAS O PROYECTOS	ÁREAS RESPON-SABLES	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN					PRESUPUESTO REQUERIDO 2011-2015 (en Bs, por fuente de Financiamiento)					
			2011	2012	2013	2014	2015	TGN	RR PP	BID	PEFA	Total	
1. AMPLIACION Y MEJORA DE LOS SERVICIOS DIRECTOS DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE	1.1. Mejora de servicios en las 14 plataformas actuales de atención a los contribuyentes a nivel nacional.	GNCT						500.000	2.000.000			2.500.000	
	1.2. Establecimiento de 100 plataformas móviles para la atención a contribuyentes.	GNCT							800.000			800.000	
	1.3. Implementación de 10 servicios adicionales al Servicio de Oficina Virtual.	GNCT						600.000	3.000.000			3.600.000	
	1.4. Implementación del servicio de Cuenta Corriente del Contribuyente.	GNCT						5.000.000				5.000.000	
	1.5. Ejecución del Programa de Educación Tributaria, principalmente en las áreas periurbanas y rurales del país	GNCT							7.500.000		12.600.000	20.100.000	
	1.6. Ampliación y mejora de los servicios de información directa al contribuyente (mensajes individualizados, línea 800, etc)	GNCT								2.500.000		2.500.000	
	1.7. Capacitación Externa a Nivel Nacional para Organizaciones Sociales (Profesionales, Gremios, Sindicatos, Colegios Profesionales y otros).	GNCT							1.000.000		30.100.000	31.100.000	
	1.8. Elaboración de Textos Formativos e Informativos en materia tributaria para su distribución a Nivel Nacional.	GNCT							2.500.000			2.500.000	
	1.9. Oficinas de autogestión en las 14 plataformas de atención al contribuyente.	GNCT							1.000.000			1.000.000	
	1.10. Evaluación de la Calidad de los Servicios que brinda el SIN.	GNCT						500.000				500.000	
SUBTOTAL							6.600.000	17.800.000	2.500.000	42.700.000	69.600.000		
2. ORGANIZACION Y PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO MASI (MODELO ADMINISTRATIVO DEL SISTEMA IMPOSITIVO)	1.11. Definición y aprobación del Proyecto MASI en detalle (técnico, presupuestario, organizativo).	Proyecto MASI Presidencia Ejecutiva										0	
	1.12. Convocatoria, selección y conformación de equipos de trabajo (consultores, personal del SIN).	Proyecto MASI								540.000		540.000	
	1.13. Dotación de recursos y ambientes para el equipo MASI	Proyecto MASI						855.000	3.242.823			4.097.823	
	1.14. Evaluación de Medio Término del Proyecto MASI	Proyecto MASI								37.500		37.500	
SUBTOTAL							855.000	3.242.823	577.500	0	4.675.323		
RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA (PRODUCTOS)	ACCIONES ESTRATÉGICAS O PROYECTOS	AREAS RESPON-SABLES	PLAZO DE EJECUCIÓN					PRESUPUESTO REQUERIDO 2011-2015 (en Bs, por fuente de Financiamiento)					
			2011	2012	2013	2014	2015	TGN	RR PP	BID	PEFA	Total	
3. AJUSTES A ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SIN BASADA EN PROCESOS, DISEÑADA E IMPLANTADA.	1.15. Definición de Modelo de organización del SIN a partir de procesos del MASI y de las Políticas Gubernamentales (fusión del SIN con la ANB)	RR, HH SPCG GNVA										200.000	200.000
	1.16. Diseño y aprobación de ajustes a estructura organizacional, con sus respectivos instrumentos (Manual de Organización, Manuales de Cargos, Manuales de Procesos, Manuales de Procedimientos, Instructivos, etc).	RR, HH							500.000			500.000	1.000.000
	1.17. Creación de las Unidades de Transparencia y Estudios Tributarios												0
	1.18. Dimensionamiento y readequación de ítems y estructura salarial de acuerdo a la estructura organizacional definida para el SIN.	RR, HH							804.703				804.703
	1.19. Implantación técnica y legal de nueva estructura (inducción, evaluación del personal, inducción y capacitación, confirmación, ajustes finales a procedimientos).	RR, HH										2.100.000	2.100.000
	1.20. Mobiliario y equipos	GNFA										150.280.550	150.280.550
SUBTOTAL							0	1.304.703	0	153.080.550	154.385.253		
4. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS COMUNICACIONES IMPLANTADAS A NIVEL EXTERNO E INTERNO	1.21. Diseño de Políticas y Estrategia Comunicacional del SIN 2011-2015.	SCSRP						700.000					700.000
	1.22. Desarrollo y difusión de actividades de comunicación masiva de apoyo a las áreas sustantivas.	SCSRP							800.000				800.000
	1.23. Desarrollo y difusión de actividades de comunicación institucional (posicionamiento de imagen, información, relaciones públicas)	SCSRP							22.500.000		17.500.000		40.000.000
	1.24. Establecimiento de mecanismos de información directa a la población (transparencia institucional)	SCSRP						3.000.000	3.000.000				6.000.000
	1.25. Establecimiento de procesos y mecanismos de comunicación institucional al interior del SIN a nivel nacional	SCSRP							120.000				120.000
TOTAL INVERSIÓN DE LA ESTRATEGIA 1:							11.155.000	48.767.526	3.077.500	213.280.550	276.280.576		



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Cuadro N° 13.
Acciones Estratégicas, Responsables, Plazos y Presupuesto por Estrategia.
Estrategia 3: Ampliar y Mejorar la Capacidad Tecnológica, los Sistemas de Información y la Infraestructura del SIN.

RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA (PRODUCTOS)	ACCIONES ESTRATÉGICAS O PROYECTOS	AREAS RESPON-SABLES	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN					PRESUPUESTO REQUERIDO 2011-2015 (en Bs, por fuente de Financiamiento)					
			2011	2012	2013	2014	2015	TGN	RR PP	BID	PEFA	Total	
8. REINGENIERIA CONCEPTUAL DE PROCESOS	3.1. Diagnóstico y diseño de estrategia de redefinición general de procesos MASI (Macroprocesos Sustantivos, Macroprocesos de Apoyo, Macroprocesos Estratégicos)	Gerencias Nacionales, MASI-conceptual								10.000.000			10.000.000
	3.2. Desarrollo de procesos de acuerdo a prioridades y cronograma estrablicidos (comprende: reingeniería de procesos, definiciones conceptuales)												0
	SUBTOTAL							0	0	10.000.000	0	0	10.000.000
9. PROCESOS MASI DESARROLLADOS	3.3. Desarrollo de aplicativos definidos de acuerdo a prioridades y cronograma estrablicidos (comprende: desarrollo informático, pruebas de sistemas e integración de módulos)	GNIT, MASI-tecnología								10.000.000			10.000.000
	SUBTOTAL							0	0	10.000.000	0	0	10.000.000
10. IMPLANTACION DE PROCESOS	3.4. Pasos a explotación de aplicativos informáticos	GNIT, MASI-tecnología											0
	3.5. Capacitación Interna y externa	GNRH, GNSAC, MASI-conceptual-tecnológico, GNIT								1.500.000			1.500.000
	3.6. Procesos de comunicación y difusión	STAFF Comunicación, GNSAC, MASI-Conceptual								7.000.000			7.000.000
	3.7. Elaboración de normativas y procedimientos	Gerencias Nacionales, MASI-conceptual							3.500.000				3.500.000
	SUBTOTAL							0	3.500.000	8.500.000	0	0	12.000.000
11. INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA MEJORADA	3.8. Adquisición de Infraestructura de Software, según necesidades (Software de Base de Datos, Software de Productividad, Software de Aplicaciones, Licencias, Sistemas Operativos Servidores, Sistemas Operativos PC's Cliente).	GNIT, MASI-tecnología							80.000.000	25.000.000	8.995.000		113.995.000
	3.9. Desarrollo de Infraestructura de Hardware (adquisición de equipos, servidores, pc's, switches de comunicación, impresoras, escanners, fotocopiadoras, etc)	GNIT, MASI-tecnología						100.000.000	600.000.000	13.149.500			713.149.500
12. INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y EQUIPAMIENTO DEL SIN AMPLIADAY MEJORADA	3.10. Desarrollo de Infraestructura de Comunicación (redes locales, redes WAN, Telefonía IP, etc)	GNIT							15.000.000				15.000.000
	3.11. Capacitación del personal de tecnología del SIN en las tecnologías implantadas.	GNIT, MASI-tecnología						1.000.000	6.000.000				7.000.000
	SUBTOTAL							101.000.000	701.000.000	38.149.500	8.995.000	0	849.144.500
	3.12. Desarrollo de Infraestructura Física para la seguridad de la información (Data Center Nacional, Centro de Cómputo de Contingencia).	GNIT						4.000.000	5.000.000				9.000.000
	3.13. Habilitación de nueva infraestructura y equipamiento del SIN en La Paz.	GNFA, GNIT										89.250.000	89.250.000
3.14. Habilitación de nueva infraestructura y equipamiento del SIN en El Alto.	GNFA, GNIT										9.800.000	9.800.000	
3.15. Adquisición de terreno GRACO Cochabamba	GNFA, GNIT										2.100.000	2.100.000	
3.16. Habilitación de nueva infraestructura y equipamiento de GSH y GRACO en Santa Cruz	GNFA, GNIT										22.050.000	22.050.000	
3.17. Habilitación de nueva infraestructura y equipamiento de Gerencia Distrital en Oruro.	GNFA, GNIT										7.350.000	7.350.000	
3.18. Habilitación de nueva infraestructura y equipamiento de Gerencia Distrital en Yacuiba.	GNFA, GNIT								400.000			400.000	
3.19. Adquisición de terreno para archivo Institucional	GNFA, GNIT										3.150.000	3.150.000	
3.20. Adquisición de terreno para archivo, depósito, salas múltiples y oficinas de proyectos	GNFA, GNIT										1.750.000	1.750.000	
3.21. Construcción del Archivo Institucional	GNFA, GNIT										9.450.000	9.450.000	
3.22. Habilitación de nueva infraestructura y equipamiento de Gerencia Distrital en Potosí.	GNFA, GNIT								500.000			500.000	
3.23. Habilitación de nueva infraestructura y equipamiento de Gerencia Distrital en Pando.	GNFA, GNIT								800.000			800.000	
3.24. Habilitación de nueva infraestructura y equipamiento de Gerencia Distrital en Tarija.	GNFA, GNIT								800.000			800.000	
3.25. Habilitación de nueva infraestructura y equipamiento de 23 Agencias Locales Tributarias.	GNFA, GNIT								2.300.000		6.160.000	8.460.000	
3.26. Habilitación de nueva infraestructura y equipamiento en la Gerencia Distrital Santa Cruz	GNFA, GNIT								2.300.000		9.450.000	11.750.000	
3.27. Construcción de un edificio de apoyo administrativo para las gerencias distritale y GRACO Cochabamba	GNFA, GNIT										7.350.000	7.350.000	
SUBTOTAL								7.300.000	12.100.000	-	180.110.000	199.510.000	
TOTAL INVERSIÓN DE LA ESTRATEGIA 3:							108.300.000	716.600.000	66.649.500	189.105.000	0	0	1.080.654.500

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

4.3. Presupuesto por Estrategias del PEI 2011-2015

El presupuesto del PEI considera en el Cuadro N° 15 básicamente componentes de inversión estratégica, destinados a incrementar el capital físico, tecnológico y humano del SIN. Este presupuesto fue construido a partir de las propuestas y cálculos realizados por cada una de las Gerencias Nacionales y Staffs del SIN.

El mayor componente de inversión estratégica del PEI está representado por el rubro de recursos humanos, proyectado para 5 años, que incluye una nivelación y ajustes a la escala salarial correspondientes a una nueva estructura organizacional del SIN para poder implementar satisfactoriamente el Plan Estratégico Institucional. El segundo componente de importancia en el presupuesto, es la inversión en el Proyecto MASI, que implica una asignación importante en consultorías y sistemas informáticos (hardware y software).

**Cuadro N° 16.
Resumen del Presupuesto del PEI por Estrategia (en Bs.)**

ESTRATEGIAS	INVERSIÓN (Bs)
Estrategia 1: Reforzar las capacidades de gestión del SIN.	276.280.576
Estrategia 2: Establecer condiciones para que el personal del SIN alcance su máximo potencial.	761.832.804
Estrategia 3: Ampliar y mejorar la capacidad tecnológica, los sistemas de información y la infraestructura del SIN.	1.080.654.500
Estrategia 4: Contribuir al desarrollo de políticas tributarias y al fortalecimiento de los sistemas tributarios autónomos.	4.330.000
Estrategia 5: Establecer mecanismos efectivos de coordinación inter institucional y de participación y control social	1.800.000
TOTAL	2.124.897.880

Como se observa, el presupuesto es ambicioso pero es coherente con los objetivos planteados. Sólo un gran esfuerzo financiero o de inversión permitirá al SIN lograr el salto cualitativo que prevé para hacer realidad su Misión y Visión institucionales en beneficio del Estado.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

4.4. Presupuesto por Grupos de Gasto del PEI 2011-2015

El presupuesto para la gestión 2011 es Bs. 312.837.703.-

**Cuadro N° 17
Presupuesto Gestión 2011 (En Bs.)**

GRUPO PPTARIO	Fuente								TOTAL
	41 - 111		20 - 230		43 - 411		PEFA		
10000	118.703.581	79,2%	5.079.680	3,8%					123.783.261
20000	19.246.359	12,8%	38.661.692	29,1%	13.461.880	44,7%	0	0,0%	71.369.931
30000	10.099.618	6,7%	13.257.609	10,0%					23.357.227
40000	1.774.545	1,2%	48.590.840	36,6%	16.667.643	55,3%	0	0,0%	67.033.028
60000			10.688.411	8,0%					10.688.411
70000			434.040	0,3%					434.040
80000	76.384	0,1%	1.503.300	1,1%					1.579.684
90000			14.592.121	11,0%					14.592.121
TOTAL	149.900.487	100%	132.807.693	100%	30.129.523	100%	0	0%	312.837.703

Fuente: Staff de Planificación, Control y Gestión.

Para la gestiones 2011-2015 el presupuesto es Bs. 2.124.897.880.-

**Cuadro N° 18
Presupuesto Gestiones 2011-2015 (En Bs.)**

GRUPO PPTARIO	Fuente								TOTAL
	41 - 111		20 - 230		43 - 411		PEFA		
10000	750.804.703	86,0%	25.398.400	3,3%	0	0,0%	0	0,0%	776.203.103
20000	74.173.152	8,5%	262.161.692	33,9%	31.461.880	45,1%	68.880.000	16,9%	436.676.724
30000	43.099.618	4,9%	159.257.609	20,6%	0	0,0%	0	0,0%	202.357.227
40000	4.774.545	0,5%	228.590.840	29,5%	38.265.120	54,9%	339.385.550	83,1%	611.016.055
60000	0	0,0%	57.376.822	7,4%	0	0,0%	0	0,0%	57.376.822
70000	0	0,0%	12.260.399	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	12.260.399
80000	404.384	0,0%	7.813.200	1,0%	0	0,0%	0	0,0%	8.217.584
90000	0	0,0%	207.899.666	2,7%	0	0,0%	0	0,0%	207.899.666
TOTAL	873.256.402	100%	773.648.928	100%	69.727.000	100%	408.265.550	100%	2.124.897.880

Fuente: Staff de Planificación, Control y Gestión.

El presupuesto por grupos de gasto para los años 2011, 2012, 2013 2014 y 2015 se presenta en el anexo N° 4.

5. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PEI

La Estrategia de Implementación define las condiciones y pasos a seguir para que el Plan Estratégico 2011-2015 del SIN se ejecute de acuerdo a lo programado.

La implementación del PEI y el logro de los objetivos propuestos están condicionados fundamentalmente por seis factores críticos:

- a) Implementación del Proyecto MASI.** Este proyecto constituye la columna vertebral del PEI en lo que hace a la reingeniería e informatización de los procesos y procedimientos internos clave de la institución para incrementar de manera sustancial su efectividad. Al mejorar las capacidades de gestión del SIN, se espera un efecto directo en la disminución de la evasión y mora tributaria. La implementación del MASI está sujeta a su vez a la capacidad de organizar el proyecto en sus aspectos técnico-operativos, a la coordinación interna con las Gerencias para el diseño e implantación de los sistemas y de la disponibilidad de los recursos previstos y señalados en el presupuesto.
- b) Implementación de Políticas Institucionales.** Como en cualquier institución pública, es importante que las políticas institucionales trasciendan a las personas. Los cambios de autoridades o ejecutivos no deberían afectar en lo sustancial la estrategia de desarrollo de la institución, la cual se expresa en el PEI.
- c) Coordinación y Complementación con Política Tributaria.** Este Plan propone realizar acciones conjuntas con Política Tributaria, para beneficio del Sistema Tributario en su conjunto. El SIN posee la experiencia, los conocimientos y recursos necesarios como para aportar de manera decisiva en la formulación e implantación de nuevas políticas, en el marco del nuevo modelo de Estado Plurinacional, con autonomías territoriales. En el PEI se plantea un objetivo concreto en esta línea, cuya ejecución depende del nivel de coordinación que se establezca con Política Tributaria.
- d) Participación, Compromiso, Trabajo en Equipo.** El Plan Estratégico Institucional requiere el pleno conocimiento y participación de las Gerencias Nacionales, Gerencias Regionales y otras instancias, así como de los servidores públicos involucrados o afectados por el mismo. Sólo con

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

un trabajo en equipo, debidamente coordinado, se podrán alcanzar los objetivos descritos en este Plan.

- e) **Disponibilidad Oportuna de Recursos.** Como todo Plan, éste depende para su implementación de una oportuna dotación de los recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos.
- f) **Flexibilidad, Adaptabilidad.** El PEI es un instrumento gerencial de carácter dinámico, por lo que debe adaptarse a las condiciones del entorno (oportunidades, restricciones). En este sentido, el Plan Estratégico debería ser rígido en cuanto a sus fines (los objetivos y resultados propuestos), pero flexible en cuanto a las estrategias o medios para alcanzarlos. La flexibilidad y adaptabilidad del PEI, estará sujeta a períodos anuales o semestrales de revisión, en función de la evaluación y resultados observados.

En cuanto a los pasos a seguir para la implementación del PEI, éstos son:

- a) **Socialización del PEI a nivel nacional, con todo el personal de la entidad.** Esta es una etapa fundamental para que todos los servidores públicos del SIN conozcan, comprendan y se comprometan con su ejecución.
- b) **Difusión del PEI a nivel externo.** De manera similar a la anterior actividad, se plantea informar sobre el contenido y alcances del PEI, pero esta vez dirigidos a públicos externos, en particular a los que actuarán como contrapartes del control social.
- c) **Adecuación de los Planes Operativos al PEI.** A partir del POA 2011 del SIN, se compatibilizarán acciones y, sobre todo, se establecerán los mecanismos de seguimiento y evaluación.
- d) **Establecimiento de un Sistema de Seguimiento y Evaluación.** Por su importancia, esta actividad se desarrolla en el siguiente capítulo.

6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEI

El Sistema de Seguimiento y Evaluación al PEI del Servicio de Impuestos Nacionales es un proceso que determina el curso que sigue la implementación del PEI, para observar el cumplimiento de objetivos y metas en el corto y mediano plazo.

El objetivo del Sistema consiste en verificar el cumplimiento de objetivos y metas asignados, mediante un acompañamiento continuo a la implementación del PEI. El instrumento principal que se empleará para el seguimiento y evaluación es el POA, que cuenta con un sistema específico.

Así, la observación periódica de los avances del PEI a través del POA, permitirá señalar en qué medida se están alcanzando los objetivos y metas enunciados en las acciones estratégicas, los proyectos, las actividades y ejecución presupuestaria.

Las acciones de seguimiento apuntan a responder la pregunta: ¿el PEI está siendo ejecutado tal y como estaba previsto?

En la práctica, el seguimiento al PEI requiere un gran conjunto de información sobre recursos físicos, recursos financieros, productos y resultados que van obteniendo las Gerencias Nacionales, Distritales y GRACOS. En la medida en que estos datos puedan organizarse de manera eficiente, se podrá alertar sobre desviaciones o retrasos en la implementación del PEI.

El funcionamiento de este sistema, ya en operación en el SIN, permite:

- Informar al Staff de Planificación Control y Gestión, dependiente de Gerencia General sobre los logros alcanzados a la fecha de corte.
- Facilitar la rendición de cuentas favoreciendo, de esta manera, la transparencia en la gestión pública tributaria.
- Permitir a las gerencias tomar decisiones y adoptar medidas de ajuste para el cumplimiento de los objetivos y metas planteados.
- Apoyar en la generación de conocimientos y el aprendizaje institucional

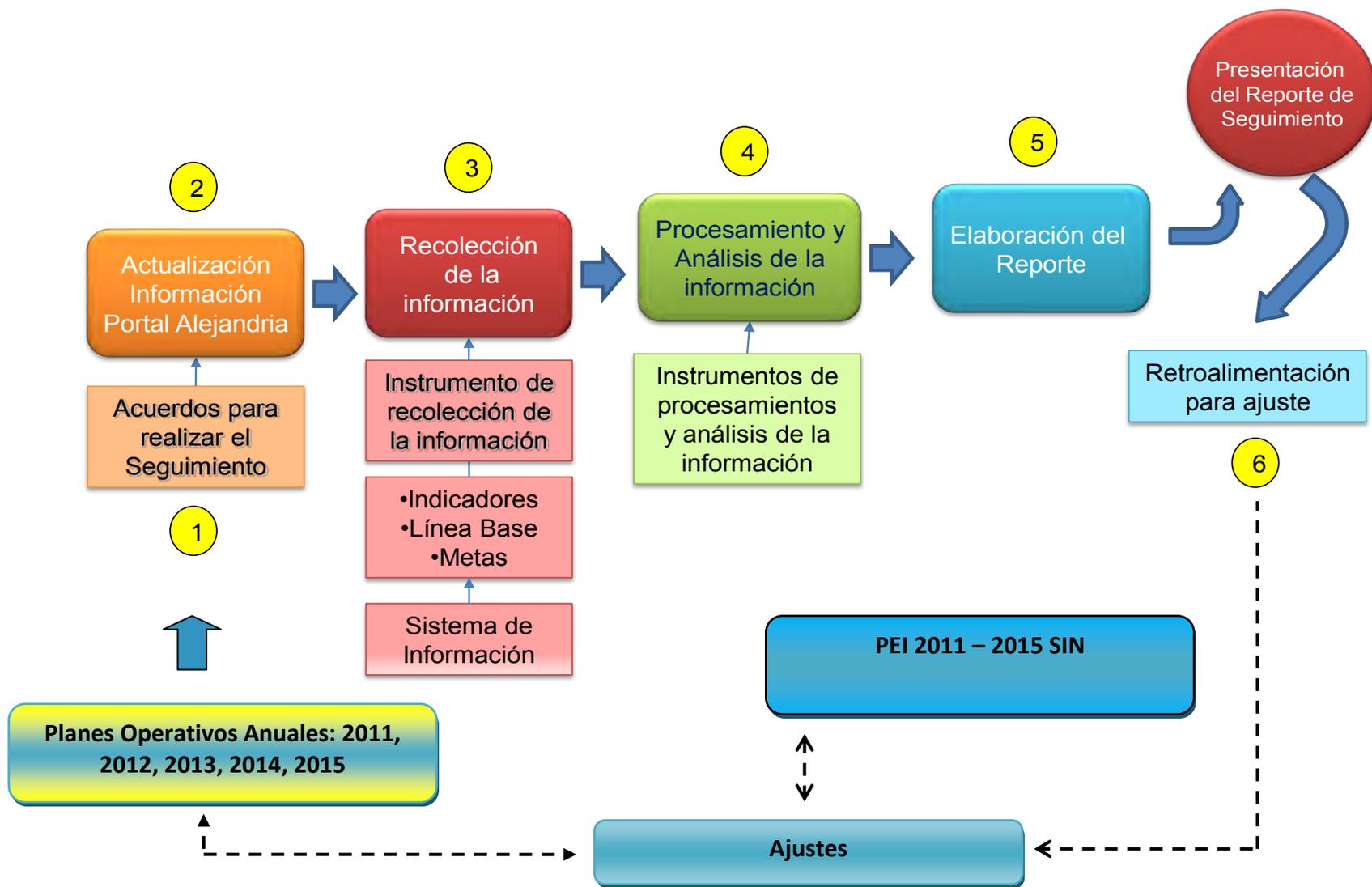
Tal como muestra la Figura N° 12, a partir de la aprobación del PEI y su traducción en términos operativos para una gestión anual en el POA, se siguen un conjunto de pasos, que comprenden:

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

- 1) El establecimiento de acuerdos con las unidades funcionales involucradas en la ejecución del PEI, en lo que hace a metas, líneas de base, plazos, recursos, etc.
- 2) La actualización de información del Portal Alejandría.
- 3) La recolección de información proveniente de las gerencias operativas.
- 4) El procesamiento y análisis de la información.
- 5) La elaboración del reporte y presentación.
- 6) La retroalimentación para la realización de ajustes.

El seguimiento y evaluación al POA - PEI se realizará en el marco operativo, en forma mensual para las gerencias operativas y GRACOS y de manera trimestral para las Gerencias Nacionales.

El Staff de Planificación y Control de Gestión del SIN posee ya los instrumentos de seguimiento y evaluación desarrollados, basados en semáforos (parámetros de evaluación y cuadro de mando integral), los cuales se adaptarán y aplicarán para el PEI en lo que hace a los indicadores de impacto y resultado. El proyecto MASI, contribuirá en gran manera al establecimiento de un sistema informático de control de los planes, proyectos y actividades del SIN, otorgando así a los mandos ejecutivos y medios de instrumentos gerenciales para conocer e incrementar la eficiencia institucional.



ANEXOS

**ANEXO1:
ANÁLISIS DEL MAPA DE ACTORES**

Anexo 1: Actores sociales e institucionales vinculados al SIN

Criterios metodológicos para el mapeo de actores

Para efectos de la metodología de análisis y selección de socios, el ejercicio realizado ha considerado los conceptos de manera diferenciada:

- **ACTOR** es la persona (natural o jurídica), grupo, comité, organización burocrática, coalición o el mismo estado que está relacionada con el medio en el cual la institución desarrolla sus actividades y sobre el que sus resultados cobran efecto.
- **PODER** se refiere a la capacidad de un actor de influir con legitimidad o no en la conducta de otros empleando ciertos recursos.
- **INTERÉS** se refiere a la necesidad manifiesta de participar en la definición (solución) de un asunto público. La solución al respecto genera beneficios o engendra otros problemas que detonan nuevamente el interés.

Por su parte, existen tres tipos de actores para efectos de construir un mapa de actores: actores públicos, actores directos y actores de apoyo.

Actores directos. En general son el conjunto de personas que reciben el servicio de los actores públicos.

Actores públicos. Son el conjunto de entidades públicas que están relacionados por motivos impositivos. Comprende a todas las entidades públicas que forman parte del área tributaria (Ministerios, Viceministerios, instituciones públicas Desconcentradas, Descentralizadas, Autárquicas y Empresas Públicas); además de sus contrapartes en el nivel departamental, regional y municipal.

Actores de apoyo. Comprende a las instituciones y organizaciones (públicas privadas y sociales) de los niveles nacionales y sub-nacionales que ayudan a cumplir los objetivos de los actores directos, a ampliar su radio de acción, sus impactos.

Metodológicamente, el proceso de aplicación comprende tres etapas: a) Identificar y caracterizar a los actores, b) establecer el grado de poder e interés de los actores y, c) selección de actores clave.

Identificación y caracterización de actores

El primer paso consiste en el establecimiento de quiénes son los actores, cuál su tipología, qué rol tienen en los tributos y qué recursos poseen. Para ello se debe recopilar y sistematizar información considerando tanto informantes clave como fuentes secundarias. Una vez recopilada la información se debe organizar y documentar en una matriz.

Establecimiento del grado de poder e interés de los actores

Este paso consiste en identificar a los actores de acuerdo al grado de poder e interés que se supone éstos tienen sobre una o más políticas establecidas (o en proceso de formulación).

Una identificación inicial se realiza en los momentos de evaluación del plan, apelando al análisis del campo de fuerzas y de acercamiento a las dinámicas, donde se puede ver los primeros actores relevantes. Esa identificación se profundiza en este análisis.

Por ello, las preguntas a resolver aquí serán: ¿Quiénes son actores del proceso?, ¿Qué actores son más influyentes respecto a la política?

Los actores que influyen sobre las políticas son directos, de apoyo y públicos. Inciden en la ejecución y el éxito de los planes a través de sus recursos de poder. Para analizar la importancia de cada actor respecto a sus recursos de poder se recurre a la matriz de indicadores de poder.

Para operarla es necesario primeramente concentrarse en las categorías de poder (ejemplo: prestigio de la organización, la posesión de recursos, capacidad de representación, símbolos de poder, etc. La escala de calificación que se sugiere es la siguiente: Alto Poder = 3, Poder Medio = 2 y Bajo Poder = 1.

En lo que respecta al grado de interés, se puede evaluar en una matriz; como por ejemplo: necesidad de la participación, vínculos políticos del actor, objetivos y metas del actor, población objetivo, etc.

Así el grado de interés para cada indicador, se calificará con la siguiente escala: Alto Poder = 3, Poder Medio = 2 y Bajo Poder = 1. El grado de interés de un actor será el promedio de las calificaciones obtenidas por cada actor de acuerdo a los indicadores.

Selección de actores interesados

La decisión de selección de actores clave se basa en el grado de poder e interés de los actores. Según las coordenadas (P, I) se establecen la posición de los actores en la matriz poder – interés.

La matriz proporcionará un “mapeo” de la posición de los distintos actores respecto a las políticas y acciones institucionales, pudiendo mantenerse estrecha relación con los actores que estén ubicados entre las coordenadas (1,5, 1,5) hacia arriba (3,3).

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Evaluación matriz de actores directos

Actores Directos		Poder			Interes		
Actores	Descripción	Político	Económico	Promedio	Servicio eficiente	Coordinación	Promedio
Contribuyentes GRACO	Actores Fundamentales por el pago de tributos (Clientes).	2	3	2,5	2	1	1,5
Contribuyentes no GRACO (NGRACO)	Actores que pagan sus tributos, clasificados como no GRACOS (Clientes).	1	1	1	1	1	1
Ciudadanía en General (CG)	Promover la conciencia tributaria. Beneficiarios finales (Clientes)	2	1	1,5	2	1	1,5
Sociedad civil organizada (SCO)	Control social.	3	1	2	2	1	1,5
Sindicatos, Gremios y Federaciones y Confederaciones (Organizaciones Sociales). (SGF)	Control social (por aplicar), agentes de información, generador de conflictos.	3	1	2	2	1	1,5

Fuente: SPCG-SIN

Nota: 3 = alto, 2 = medio, 1 = Bajo

Poder: a) Político, que tiene influencia en las decisiones. b) Económico, que tiene recursos económicos para incidir en las decisiones.

Interés: a) Servicio Eficiente, percepción de las entidades del SIN. b) Coordinación, grado de coordinación de las entidades públicas con el SIN y viceversa.

Evaluación matriz de actores públicos

Nº	Actores Públicos		Poder			Interes		
	Entidad	Descripción	Político	Económico	Promedio	Servicio eficiente	Coordinación	Promedio
1	Servicio de Impuestos Nacionales	Entidad recaudadora de impuestos nacionales	3	3	3	2	2	2
2	Autoridad de Impugnación Tributaria (Ex-Superintendencia Tributaria)-ATI	Dirimidor de recursos interpostos.	3	3	3	2	2	2
3	Gobiernos Departamentales Autónomos (Prefecturas)-GD	Fuente de información y servicios, cliente por facturación (Impuestos de dominio prefectural y Regalía Minera).	2	1	1,5	1	1	1
4	Gobiernos Municipales Autónomos-GM	Otro actor impositivo, intercambio de información, cliente por facturación (Regalía Minera)	2	1	1,5	2	1	1,5
5	Aduana Nacional de Bolivia	Efectúa el control de ingreso y salida de mercancías y reporta recaudaciones	2	2	2	2	2	2
6	Órgano Judicial (Corte Suprema de Justicia, Cortes Superiores)-OJ	Atención de procesos contenciosos tributarios, coactivos, penales y civiles.	2	1	1,5	1	1	1
7	Agencia para el Desarrollo de las Macrorregiones y Zonas Fronterizas (ADEMAF)	Agente de información y retención sobre medios fluviales.	3	2	2,5	2	2	2

Fuente: SPCG-SIN

Nota: 3 = alto, 2 = medio, 1 = Bajo

Poder: a) Político, que tiene influencia en las decisiones. b) Económico, que tiene recursos económicos para incidir en las decisiones.

Interés: a) Servicio Eficiente, percepción de las entidades del SIN. b) Coordinación, grado de coordinación de las entidades públicas con el SIN y viceversa.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Evaluación matriz de actores de apoyo

Nº	Actores de apoyo		Poder			Interes		
	Entidad	Descripción	Político	Económico	Promedio	Servicio eficiente	Coordinación	Promedio
1	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP)	Entidad rectora de la Institución, define normativa y metas de recaudación.	3	3	3	3	3	3
2	Viceministerio de Política Tributaria (VPT)	Propone normativa tributaria e intercambio de información.	3	2	2,5	3	3	3
3	Autoridad de Supervisión Financiera (ASFI)	Prestan el servicio de recaudación de tributos fiscales, Agentes de información y procesan la retención de fondos.	1	3	2	3	3	3
4	Asamblea Plurinacional (AP)	Definición de normas.	3	2	2,5	2	2	2
5	Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT)	Intercambio de información, experiencias y capacitación.	1	2	1,5	3	2	2,5
6	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Convenio de financiamiento.	1	3	2	3	3	3
7	Banco Central de Bolivia (BCB)	Fuente de información, acreditador de la coparticipación y regulación (tasas de interés UFBV's)	1	3	2	3	1	2
8	Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Pública (VPCCP)	Presupuesto para la Institución.	2	3	2,5	2	1	1,5
9	Programa de Modernización de la Administración Financiera Pública – MAEP	Intercambio de información, sistema SIGMA.	1	2	1,5	2	3	2,5
10	Derechos Reales (DR)	Agente de información, realiza anotaciones preventivas, registro y verificación de pago de impuestos (cambio de nombre, transferencias)	1	1	1	1	1	1
11	Empresa de Correos de Bolivia (ECOBOL)	Notificación a contribuyentes, distribución de extractos tributarios.	1	2	1,5	1	1	1
12	Escuelas, colegios (E,C)	Difusión de Programa de Educación Tributaria.	1	2	1,5	2	1	1,5
13	Tribunal Constitucional (TC)	Control Constitucional.	2	2	2	3	2	2,5
14	Agencia Nacional de Hidrocarburos (Ex-Superintendencia de Hidrocarburos)-ANH	Agente de información.	2	2	2	3	2	2,5
15	Viceministerio del Tesoro y Crédito Público (Tesoro General de la Nación - TGN)-VTC	Asignación de valores fiscales y recursos financieros.	2	3	2,5	2	2	2
16	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo – VIPFE.	Registro de proyectos de inversión y financiamiento externo.	1	2	1,5	1	1	1
17	Policía Nacional (PN)	Apoyo en operativos, procesos, seguridad, identificación de domicilios (Identificaciones, Tránsito, Anotaciones preventivas)	1	1	1	1	1	1
18	FUNDAPRO	Fuente de información empresarial.	1	3	2	3	1	2
19	Colegio de Profesionales (Auditores, Abogados) y profesionales vinculados con el área tributaria (CP)	Atención de consultas, intermediación de trámites, intercambio de información, difusión de normativa, presentación de estados financieros, capacitación.	1	1	1	2	1	1,5
20	Universidades e Institutos de Educación Superior y Técnica (UIEST)	Pasantías, ejecución de trabajos dirigidos en la institución, difusión del Programa de Educación Tributaria, Apoyo en Distritales y Agencias Locales, capacitación.	1	1	1	2	1	1,5
21	Administraciones Tributarias con Convenio (ATC)	Convenios de doble imposición.	2	1	1,5	3	3	3
22	Ministerio de Educación (ME)	Incorporar el aspecto tributario en la malla curricular de primaria y secundaria.	2	2	2	3	1	2
23	Escuela de Gestión Pública Plurinacional (Ex SNAP)-EGPP	Capacitación.	1	1	1	2	1	1,5
24	Medios de comunicación (MC)	Publicidad y difusión de información, coadyuva a la generación de conciencia tributaria.	1	1	1	1	1	1
25	Contraloría General del Estado (CGE)	Control externo posterior, gestión de declaraciones juradas de bienes y rentas de funcionarios, capacitación a funcionarios de la Institución.	2	2	2	3	2	2,5
26	INE	Apoya en la generación de información estadística.	2	2	2	2	2	2
27	Ministerio de Relaciones Exteriores (Cancillería)-RR.EE.	Legalización de contratos de exportación, venta de valores fiscales, atención de trámites de exención impositiva.	2	2	2	2	1	1,5
28	Ministerio de Gobierno (Migración)-MG	Venta de valores fiscales (pasaportes), fuente de información y ejecución de arraigos.	3	2	2,5	2	1	1,5
29	Ministerio Público (Fiscalía)-MP	Precautela el interés del Estado, apoya a la Institución en procesos legales (defraudación).	1	1	1	2	1	1,5

Nota: 3 = alto, 2 = medio, 1 = Bajo

Poder: a) Político, que tiene influencia en las decisiones. b) Económico, que tiene recursos económicos para incidir en las decisiones.

Interés: a) Servicio Eficiente, percepción de las entidades del SIN. b) Coordinación, grado de coordinación de las entidades públicas con el SIN y viceversa.

**ANEXO 2:
ANALISIS FODA DEL SIN
(Talleres internos SIN)**

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Basados en los resultados de evaluación desarrollados en los talleres de planificación estratégica participativa llevados a cabo con participación de todas las Gerencias Nacionales, Staffs, Gerencias Distritales, GRACO, Sectorial y Agencias Locales Tributarias⁷.

FORTALEZAS: Factores que podemos controlar al interior del SIN y que debemos destacar

Perspectivas	FORTALEZAS	¿Porque consideramos como Fortaleza?	¿Cómo podemos aprovecharla?
Ciudadanía contribuyente	1. Desarrollo de programas innovadores que brindan una mejor atención al contribuyente (Programa PET).	A través del Programa de Educación Tributaria se genera conciencia tributaria desde el nivel primario.	Extender el alcance del PET (Difusión en áreas rurales). Ampliar el N° de materiales de difusión, guías, etc.
	2. Innovaciones tecnológicas permanentes para atención al contribuyente (a través de Internet y aplicaciones informáticas).	Portal tributario que agiliza trámites y amplía la cobertura. (Dosificaciones por internet, facturación en línea, etc.).	Desarrollo continuo, implementación y difusión de aplicaciones informáticas.
	3. Mejor percepción de la imagen institucional.	Mejor percepción de la sociedad respecto a los resultados obtenidos; por transparencia y por eficiencia.	Mayor atención de las instituciones gubernamentales.
	4. Gestiones de cobro efectivas.	Se coadyuvo a subir los niveles de recaudación y el cumplimiento de metas.	Socializando los métodos utilizados y analizando la factibilidad de su aplicación en otras gerencias.
	5. Clasificación del padrón de contribuyentes por importancia fiscal. (PRICO, GRACO, etc.).	Como estructura, permite identificar la capacidad contributiva y económica de los contribuyentes.	Nueva re-categorización.
	6. Desarrollo de programas de capacitación externa continua en temas tributarios dirigido a los contribuyentes.	Se realizan cursos de capacitación externa dirigida a los contribuyentes todo el año, y en todo el país.	Incrementar la frecuencia de los cursos para poder llegar al máximo de los contribuyentes.
Procesos internos	7. Compromiso institucional y convicción de lucha permanente contra la corrupción.	Convicción ética y moral de los funcionarios, compromiso con la institución y el país.	Desarrollando la imagen corporativa.

⁷ Información presentada a detalle en el documento de evaluación del PEI 2004 – 2008.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Perspectivas	FORTALEZAS	¿Porque consideramos como Fortaleza?	¿Cómo podemos aprovecharla?
	8. Cumplimiento de metas de recaudación.	Por la gestión por resultados. Por el incremento sostenido de la recaudación en los últimos años a pesar de la disminución constante de nuestro personal.	Reconocimiento del excedente (bono), incremento de ítems, incremento salarial.
	9. Desarrollo de tecnología y medios de comunicación internos.	Facilita el intercambio de información (intranet).	Integrar y formalizar el uso de las nuevas tecnologías en las tareas cotidianas de la Institución. Que su uso sea formal, legal, que sirva para comunicaciones masivas.
Aprendizaje y crecimiento	10. Recursos humanos calificados y comprometidos con la Institución.	Se cuenta con personal idóneo, comprometido con los objetivos de la institución y el país.	Generando la Estabilidad de los funcionarios, brindando capacitación permanente y motivación de los mismos.
	11. Desarrollo e implementación de proyectos eventuales (sensación de riesgo).	Porque genera sensación de riesgo hacia los contribuyentes, transparencia. Convocatorias de personal que promueven el interés por la institución y generan espacios laborales.	Mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión y recaudación.
	12. Desarrollo continuo de sistemas informáticos.	Por la incorporación de tecnología de punta.	Optimizar los sistemas informáticos.
	13. Capacidad de gestión de cobro de obligaciones tributarias.	Niveles de recaudación.	Generar mejores herramientas de gestión de cobro, para incrementar los niveles de recaudación.
Financiera - administrativa	14. Sostenibilidad de los recursos financieros.	No existieron recortes presupuestarios.	Maximizar la ejecución presupuestaria.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

DEBILIDADES: Factores internos que debemos identificar y debemos minimizar o erradicar.

Perspectivas	DEBILIDADES	¿Porque consideramos como Debilidad?	¿Cómo podemos minimizarla?
Ciudadanía contribuyente	1. Insuficiente e inadecuado control de facturas o documentos equivalentes.	Falta de Control preventivo y posterior de facturas es insuficiente. Facturas clonadas, vencidas.	Generar mayores controles informáticos en el Nuevo Sistema de Información, renovación periódica de los sistemas de control.
	2. Deuda tributaria elevada. (Cartera en mora).	Crecimiento de la cartera en mora.	Implementación de estrategias y políticas internas de reducción de cartera en mora.
Procesos internos	3. Excesiva burocracia de trámites internos y centralización de tareas.	La adm. de documentación es compleja, centralización en el manejo de sistemas informáticos (creación de usuarios), uso dispendioso de papel y tóner, implementación del IAD.	Mejora y optimización de procesos y procedimientos. Implementación de un sistema integrado de gestión documental.
	4. Sistemas de información no integrados.	Ausencia de un sistema integrado a nivel institucional. Inestabilidad en el sistema, accesos restringidos a aplicaciones, número de cuentas. Inexistencia de un sistema de control para analizar el rendimiento de cada área del SIN.	Diseño y desarrollo de un sistema integrado a nivel institucional.
	5. Falta de coordinación entre áreas operativas y entre Gerencias.	Deficiente coordinación entre las Gerencias Nacionales y Gerencias Distritales. Conocimiento limitado de la realidad económica de las regiones donde opera las Distritales y Agencias Locales.	Desarrollo de sistemas de comunicación eficientes.
	6. Inadecuada estructura organizacional del SIN.	No responde a la realidad actual.	Cambiando la estructura organizacional y eliminando las asimetrías.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Perspectivas	DEBILIDADES	¿Porque consideramos como Debilidad?	¿Cómo podemos minimizarla?
	7. Inexistencia de Procesos y Procedimientos uniformes (manual).	Los procesos operativos se realizan de forma distinta en diferentes Distritales, Ejemplo cálculo de deuda tributaria.	Elaborando el manual de Procesos y Procedimientos del SIN.
	8. Desconocimiento del potencial a recaudar.	No existen estudios relacionados con el sector informal y otros.	Conocimiento del Potencial a recaudar a través de estudio e investigaciones.
	9. Distribución inadecuada de activos.	Falta de criterio en la asignación de equipos informáticos y asignación de vehículos.	Plan y procedimientos que consideren criterios para la distribución de activos fijos conforme a necesidades de las áreas del SIN.
	10. Falta de implementación de políticas de seguridad industrial, políticas de resguardo de documentación.	La toma de oficinas del SIN en el interior del país ha ocasionando pérdidas materiales y de información sensible para la Institución. Toma de instituciones del SIN.	Incrementar las medidas de seguridad física, implementar políticas de seguridad de la información y de seguridad industrial.
	11. Deficiencias en el desarrollo de inteligencia fiscal.	Falta de diversos criterios de segmentación y cruce de variables de potenciales contribuyentes.	Estableciendo criterios de selección de segmentos, conforme análisis de potenciales contribuyentes previos al cruce de variables.
	12. Colisión entre metas de recaudación, resolución de casos y otras variables.	Conceptos de medición inadecuados en las áreas operativas (o se dedican a la resolución de casos o la recaudación) que no permite medir el esfuerzo realizado por los mismos.	Establecer nuevos indicadores y metas por área que permitan realizar una adecuada y objetiva evaluación del trabajo realizado.
Aprendizaje y crecimiento	13. Insuficiente capacitación en administración tributaria y áreas especializadas.	La capacitación brindada no es la óptima pese a los recursos económicos con los que se cuenta para el efecto. No existe un reglamento de becas ni se designa a los mejores funcionarios a los cursos más expectantes. Elección discrecional del personal	Capacitación con acceso a todos los funcionarios de forma equitativa, con atención a las áreas sustantivas y de apoyo de la institución. Reglamento y comité para los cursos de Becas, y sus niveles jerárquicos.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Perspectivas	DEBILIDADES	¿Porque consideramos como Debilidad?	¿Cómo podemos minimizarla?
		para la selección de becarios.	
	14. Falta de continuidad al proceso de institucionalización.	Inestabilidad social. No se realizaron procesos masivos de selección de personal.	Proceso de contratación de personal transparente y continuidad de la carrera administrativa. Convocatorias internas y externas.
	15. Inequitativa distribución de la carga de trabajo.	La distribución de la carga de trabajo se efectúa sin considerar el nivel salarial y en algunos casos se castiga el buen desempeño de los funcionarios más productivos. La sobrecarga laboral origina rendimientos decrecientes y desmotivación del personal.	Adecuada asignación laboral, reflejada en un POAI con grados de responsabilidad conforme a cargos asignados.
	16. Recursos humanos insuficientes.	En todas las áreas por la recarga laboral, ya no se puede cumplir eficientemente las labores.	Cobertura de acefalías, creación de ítems y procesos de selección transparentes. Nueva Estructura Organizacional.
	17. Falta de motivación e incentivos hacia el personal.	Existencia de varias renuncias. Falta de motivación hacia el trabajo desarrollado y por cumplimiento de resultados, no existen Memorándums de reconocimiento, cursos de capacitación.	Implementar memorándums de reconocimiento, felicitación y compensación; descentralización de procesos de compensación; inclusión de procedimientos de promoción del personal, Reglamento de Cursos y Becas, para el acceso de los funcionarios más idóneos.
	18. Falta de promoción a funcionarios en función a resultados alcanzados.	Funcionarios no promocionados conforme a la carrera administrativa.	Promoción de funcionarios del SIN conforme a meritos alcanzados, dentro de

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Perspectivas	DEBILIDADES	¿Porque consideramos como Debilidad?	¿Cómo podemos minimizarla?
			los niveles establecidos.
	19. Alta rotación de personal sin planificación.	Personal transferido de forma discrecional y sin previo aviso.	Rotación planificada. Promoción de personal mediante convocatorias internas.
	20. Acceso restringido a la información necesaria para la toma de decisiones de algunos funcionarios.	Limitación de acceso al sistema informático, como Alejandría y en Fiscalización para supervisores.	Implementación de Portales informáticos para los funcionarios del SIN e incremento de acceso a información pertinente al puesto de trabajo.
Financiera - administrativa	21. Falta de coordinación en la asignación de recursos materiales, humanos, tecnológicos y otros a las Agencias Locales Tributarias .	Ausencia de infraestructura propia, equipos limitados, material y medios de comunicación restringidos en las Agencias Locales Tributarias.	Dotación de material de apoyo, equipos, recursos humanos, e infraestructura en forma coordinada.
	22. Procesos de gestión ineficientes para canalizar los recursos financieros. (Gerencias Distritales).	Modificaciones presupuestarias, asignación de recursos que demoran excesivamente el trámite.	Coordinación entre las áreas, simplificando los procesos y procedimientos.
	23. Falta de gestión efectiva respecto de infraestructura y recursos informáticos.	Demora y retrasos en el papeleo administrativo y otros, para la ejecución de proyectos de infraestructura a nivel Nacional. No existe un criterio apropiado para distribuir equipos de computación.	Establecer un reglamento interno para infraestructura con el fin de agilizar los procesos administrativos. Plan y procedimientos que consideren criterios para la distribución de recursos informática de manera equitativa, conforme a criterios de funcionalidad y utilidad.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Perspectivas	DEBILIDADES	¿Porque consideramos como Debilidad?	¿Cómo podemos minimizarla?
	24. Ineficiente gestión de ejecución presupuestaria.	Deficiente control de la ejecución presupuestaria Desconocimiento de los recursos asignados por parte de los funcionarios.	Elaboración participativa del personal del POA - Presupuesto, y la socialización de los mismos.
	25. Demora en dar de baja activos fijos, formularios y otros.	No se dio la baja de activos fijos en los últimos cuatro gestiones, debido a que los mismos ocasionan costos de custodia, salvaguardia y registro.	Plan y procedimientos que consideren criterios para la baja de activos fijos, formularios y otros el SIN.
	26. Centralización en los procesos de contratación y compras.	Centralización en las Gerencias Nacionales en procesos de contrataciones y compras de insumos, equipos de computación, muebles y enceres.	En la elaboración del POA considerar los requerimientos de las Gerencias Distritales, Gerencias Nacional y Sectorial Hidrocarburos a efecto de descentralizar algunos procesos de contrataciones.

OPORTUNIDADES: Factores sobre los que no tenemos control pero que deberíamos considerar para provecho de la institución.

Perspectivas	OPORTUNIDADES	¿Porque consideramos como Oportunidad?	¿Cómo podemos aprovecharla?
Ciudadanía contribuyente	1. Nueva Constitución Política del Estado.	Puede modificar la normativa tributaria, creando nuevos impuestos y eliminando los regímenes especiales.	Mejorar el control e incrementar los niveles de recaudación.
	2. Constante crecimiento de la recaudación voluntaria.	Por el incremento progresivo de los niveles de recaudación, vinculados con la sensación de riesgo de control y conciencia tributaria.	Fortalecer la imagen Institucional.
Procesos internos	1. Nueva Constitución Política del Estado.	Nos permitirá crear, modificar y actualizar la normativa vigente.	Mejorar y optimizar los procesos y procedimientos internos.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Perspectivas	OPORTUNIDADES	¿Porque consideramos como Oportunidad?	¿Cómo podemos aprovecharla?
Aprendizaje y crecimiento	3. Importancia de la institución por ser el ente de mayor recaudación del Estado.	Por el incremento de recaudación (73% de los ingresos TGN 2009).	Incremento de presupuesto, salarios, de recursos humanos, Nueva estructura organizacional, sostenibilidad institucional.
	4. Relacionamiento con otras administraciones y entidades tributarias.	Explotar la posibilidad de relacionarse y realizar gestión con otras administraciones y entidades tributarias, conociendo sus mejores prácticas.	Intercambio de información, experiencias, pasantías, proyectos conjuntos, mejores prácticas tributarias.
	5. Explotar información de terceros con beneficios mutuos.	Información de terceros (cámaras de comercio, aduana, bancos).	Ampliación del universo de contribuyentes y optimización de los niveles de recaudación.
Financiera - administrativa	6. Posibilidad de incrementar el margen presupuestario.	Incremento de ingresos TGN hasta un 2%	Estructura organizacional, nivel salarial, capacitación, incremento de ítems, gastos de funcionamiento.
	7. Acceso a financiamiento y cooperación de instituciones externas.	Incremento de recursos financieros.	Implementación de nuevos programas y proyectos, e iniciativas.

AMENAZAS: Factores externos que deben ser minimizados o eliminados.

Perspectivas	AMENAZAS	¿Porque consideramos como Amenaza?	¿Cómo podemos disiparla?
Ciudadanía contribuyente	1. Crecimiento del sector informal y elevado contrabando existente.	Crecimiento del contrabando. Omisión de pago de impuestos, Piratería. Concesiones por parte del Estado a determinados sectores.	Gestionar el cambio de normativa como los regímenes especiales y otros, incrementar los procesos de control.
	2. Mala percepción de la sociedad acerca de la utilización de los recursos por parte del Estado.	Al respecto esta mala percepción por mal uso y corrupción de los recursos del Estado.	Difusión y campañas publicitarias en medios de comunicación visuales, radiales y escritos, del destino de tus impuestos.

Perspectivas	AMENAZAS	¿Porque consideramos como Amenaza?	¿Cómo podemos disiparla?
	3. Actual crisis económica mundial que "afecta" al país.	Disminución de ingresos por exportaciones, precios de materias primas, que influyen en la recaudación.	Planificación adecuada de las metas de recaudación. Conocimiento del Potencial de recaudación en el mercado interno.
	4. Ausencia de políticas tributarias que promuevan el principio de universalidad.	Existencia de regímenes especiales que vulnera el principio de equidad, distorsionando el sistema tributario, fomentando la evasión, la duración inicialmente definida fue transitoria. Sectores sociales, Uyustus, Eloy Salmon.	Proponer la eliminación de los regímenes especiales, en base análisis y estudios especializados.
Procesos internos	5. Normativa legal compleja y dispersa para su interpretación.	Que da lugar a elusión e incremento de las impugnaciones.	Reglamentación específica y eficaz, nueva normativa.
	6. Inexistencia de normativa para castigar deudas incobrables.	Deuda en mora creciente y no cobrable.	Proyecto de Ley referente a deudas incobrables, que efectúe seguimiento al dinero mal habido (Caso Colombia).
Aprendizaje y crecimiento	7. Ingreso de personal sin proceso de selección.	Personal que ingreso sin proceso de selección alguno y cumple con las tareas requeridas, desincentivando al personal que ingreso con procesos de selección.	Procesos de contratación de personal transparentes, consolidando el proceso de institucionalización. Designación de autoridades conforme a normativa (titulares: Presidencia y Directorio).
	8. Tensiones y presiones sociales existentes.	Conflictos sociales por la coyuntura política, social y económica, caso toma de oficinas por discapacitados, quemas de infraestructura Potosí, Santa Cruz y otros.	Procedimientos para el resguardo de documentación, información y equipos. Aumentar las medidas de seguridad para el resguardo de la infraestructura. Impulsar la implementación de un centro de procesamiento

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Perspectivas	AMENAZAS	¿Porque consideramos como Amenaza?	¿Cómo podemos disiparla?
			de datos contingente.
Financiera - administrativa	9. Pérdida del poder adquisitivo de los salarios en el SIN.	Renuncias. No se incrementan los salarios en ninguna gestión, que ocasiona la pérdida de profesionales de la institución.	Gestionando el incremento salarial en el Ministerio de Economía y Finanzas considerando la inflación y cambio de estructura organizacional.

Estrategias FODA

En esta parte del proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional, se procede a realizar un cruce de variables entre las diferentes dimensiones de este instrumento de planificación y de este ejercicio propondrá estrategias para minimizar nuestras debilidades, maximizar nuestras fortalezas, aprovechar nuestras oportunidades, y evitar las amenazas, estrategias que convergerán en la matriz de objetivos del SIN junto con lo establecido en las otras herramientas de planificación.

	Fortalezas "F"
Cruce de variables FODA (Fortalezas para aprovechar las oportunidades)	F1. Desarrollo de programas innovadores que brindan una mejor atención al contribuyente (Programa PET). F2. Innovaciones tecnológicas permanentes para atención al contribuyente (a través de Internet y aplicaciones informáticas). F3. Mejor percepción de la imagen institucional. F4. Gestiones de cobro efectivas. F5. Clasificación del padrón de contribuyentes por importancia fiscal. (PRICO, GRACO, etc.).
	F6. Desarrollo de programas de capacitación externa continua en temas tributarios dirigido a los contribuyentes. F7. Compromiso institucional y convicción de lucha permanente contra la corrupción. F8. Cumplimiento de metas de recaudación. F9. Desarrollo de tecnología y medios de comunicación internos. F10. Recursos humanos calificados y comprometidos con la Institución. F11. Desarrollo e implementación de proyectos eventuales (sensación de riesgo). F12. Desarrollo continuo de sistemas informáticos. F13. Capacidad de gestión de cobro de obligaciones tributarias. F14. Sostenibilidad de los recursos financieros.
Oportunidades "O"	Propuesta de Estrategias "FO"

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

<p>O1. Nueva Constitución Política del Estado. O2. Constante crecimiento de la recaudación voluntaria. O1. Nueva Constitución Política del Estado. O3. Importancia de la institución por ser el ente de mayor recaudación del Estado. O4. Relacionamiento con otras administraciones y entidades tributarias. O5. Explotar información de terceros con beneficios mutuos. O6. Posibilidad de incrementar el margen presupuestario. O7. Acceso a financiamiento y cooperación de instituciones externas.</p>	<p>F1 – O2: Fortalecer o innovar programas de concientización, capacitación, tecnología, etc., para incrementar la recaudación voluntaria. F2 – O2: Innovaciones tecnológicas para posicionar una Imagen corporativa más sólida de la institución. F7 – O2: Imagen actual del SIN para repercutir positivamente en la recaudación voluntaria. F7 – O1: Fortalecimiento del compromiso institucional y la lucha contra la corrupción amparados en la Nueva Constitución Política del Estado. F2 – O3 – O6: Desarrollo y actualización de las tecnologías de información y comunicación, para arraigar nuestra importancia institucional en el Estado y negociar mejoras presupuestarias. F11 – O3: Institucionalizar la realización de proyectos eventuales de recaudación y control fiscal, para incrementar la recaudación a favor del Estado. F1 – O4: Desarrollo de programas innovadores y actividades de relacionamiento con otras administraciones y entidades tributarias, con el propósito obtener las mejores prácticas tributarias e incluirlas en el SIN. F1 - O7: Generación de estrategias de acercamiento con la cooperación externa en temas relacionados al ámbito tributario, para promover programas o proyectos con financiamiento externo.</p>
--	---

<p>Cruce de variables FODA (Fortalezas para evitar las Amenazas) Cruce de variables FODA (Fortalezas para evitar las Amenazas)</p>	<p>Fortalezas "F"</p>
	<p>F1. Desarrollo de programas innovadores que brindan una mejor atención al contribuyente (Programa PET).</p>
	<p>F2. Innovaciones tecnológicas permanentes para atención al contribuyente (a través de Internet y aplicaciones informáticas).</p>
	<p>F3. Mejor percepción de la imagen institucional.</p>
	<p>F4. Gestiones de cobro efectivas.</p>
	<p>F5. Clasificación del padrón de contribuyentes por importancia fiscal. (PRICO, GRACO, etc.).</p>
	<p>F6. Desarrollo de programas de capacitación externa continúa en temas tributarios dirigido a los contribuyentes.</p>
	<p>F7. Compromiso institucional y convicción de lucha permanente contra la corrupción.</p>
	<p>F8. Cumplimiento de metas de recaudación.</p>
	<p>F9. Desarrollo de tecnología y medios de comunicación internos.</p>
	<p>F10. Recursos humanos calificados y comprometidos con la Institución.</p>
	<p>F11. Desarrollo e implementación de proyectos eventuales (sensación de riesgo).</p>
<p>F12. Desarrollo continuo de sistemas informáticos.</p>	

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

	F13. Capacidad de gestión de cobro de obligaciones tributarias.
	F14. Sostenibilidad de los recursos financieros.
Amenazas "A"	Propuesta de Estrategias "FA"
<p>A1. Crecimiento del sector informal y elevado contrabando existente.</p> <p>A2. Mala percepción de la sociedad acerca de la utilización de los recursos por parte del Estado.</p> <p>A3. Actual crisis económica mundial que "afecta" al país.</p> <p>A4. Ausencia de políticas tributarias que promuevan el principio de universalidad.</p> <p>A5. Normativa legal compleja y dispersa para su interpretación.</p> <p>A6. Inexistencia de normativa para castigar deudas incobrables.</p> <p>A7. Ingreso de personal sin proceso de selección.</p> <p>A8. Tensiones y presiones sociales existentes.</p> <p>A9. Pérdida del poder adquisitivo de los salarios en el SIN.</p>	<p>F3 – F7 – A2: Establecer alianzas estratégicas con diferentes entidades públicas y privadas, con el propósito de desarrollar "conjuntamente" campañas de información respecto del uso y destino de los impuestos de los bolivianos y las bolivianas.</p> <p>F3; F4; F7; F8; F10 – A4: Gestionar ante el ente pertinente, la concreción de políticas tributarias que promuevan el principio de universalidad del pago impositivo, mediante propuestas desarrolladas por el personal de la institución.</p> <p>F3; F7; F10 - A7; A8: Generar estabilidad laboral e impulsar el proceso de institucionalización, seleccionando transparentemente al personal idóneo más calificado.</p> <p>F7; F10; F12 – A5: Reorganización normativa interna, integrando e interpretando la misma de manera simple y en formato especial para consulta de todos los funcionarios del SIN como del Poder Judicial.</p> <p>F8; F14 – A9: Canalizar nuestros resultados de recaudación junta con nuestra sostenibilidad de recursos financieros para realizar las gestiones correspondientes dirigidas a un salario justo para los funcionarios del SIN en base a sus responsabilidades y esfuerzo (Incremento salarial en base al cumplimiento de las exigencias de cada puesto).</p>

	Debilidades "D"
<p>Cruce de variables FODA (Superar las debilidades aprovechando las oportunidades)</p> <p>Cruce de variables FODA (Superar las debilidades aprovechando las oportunidades)</p>	<p>D1. Insuficiente e inadecuado control de facturas o documentos equivalentes.</p> <p>D2. Deuda tributaria elevada. (Cartera en mora).</p> <p>D3. Excesiva burocracia de trámites internos y centralización de tareas.</p> <p>D4. Sistemas de información no integrados.</p> <p>D5. Falta de coordinación entre áreas operativas y entre Gerencias.</p> <p>D6. Inadecuada estructura organizacional del SIN.</p> <p>D7. Inexistencia de Procesos y Procedimientos uniformes (manual).</p> <p>D8. Desconocimiento del potencial a recaudar.</p>

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

	<p>D9. Distribución inadecuada de activos. D10. Falta de implementación de políticas de seguridad industrial, políticas de resguardo de documentación. D11. Deficiencias en el desarrollo de inteligencia fiscal. D12. Colisión entre metas de recaudación, resolución de casos y otras variables. D13. Insuficiente capacitación en administración tributaria y áreas especializadas. D14. Falta de continuidad al proceso de institucionalización. D15. Inequitativa distribución de la carga de trabajo. D16. Recursos humanos insuficientes. D17. Falta de motivación e incentivos hacia el personal. D18. Falta de promoción a funcionarios en función a resultados alcanzados. D19. Alta rotación de personal sin planificación. D20. Acceso restringido a la información necesaria para la toma de decisiones de algunos funcionarios.</p> <p>D21. Falta de coordinación en la asignación de recursos materiales, humanos, tecnológicos y otros a las Agencias Locales Tributarias. D22. Procesos de gestión ineficientes para canalizar los recursos financieros. (Gerencias Distritales). D23. Falta de gestión efectiva respecto de infraestructura y recursos informáticos. D24. Ineficiente gestión de ejecución presupuestaria. D25. Demora en dar de baja activos fijos, formularios y otros. D26. Centralización en los procesos de contratación y compras.</p>
Oportunidades "O"	Propuesta de Estrategias "DO"
<p>O1. Nueva Constitución Política del Estado. O2. Constante crecimiento de la recaudación voluntaria. O1. Nueva Constitución Política del Estado. O3. Importancia de la institución por ser el ente de mayor recaudación del Estado. O4. Relacionamiento con otras administraciones y entidades tributarias. O5. Explotar información de terceros con beneficios mutuos. O6. Posibilidad de incrementar el margen presupuestario. O7. Acceso a financiamiento y cooperación de instituciones externas.</p>	<p>O4 – D1: Aprovechar experiencias externas exitosas para facilitar y mejorar nuestros procesos de control de facturas. O1; O5 – D2: proponer se incluya normativa expresa en base a la reglamentación de la NCPE referida a Deuda Tributaria y valernos de información de terceros para erradicarla o minimizarla con el tiempo. O6; O7 –D6; D7; D8; D16; D17: Gestionar incremento presupuestario dentro del Grupo 10000 del presupuesto institucional, suficiente para solventar una nueva planilla presupuestaria capaz de identificar y cubrir una nueva estructura organizacional para abarcar todo nuestro potencial recaudatorio con personal motivado e idóneo. O4 - D11: Gestión de reuniones y actividades de relacionamiento con otras administraciones tributarias, con el propósito de fortalecer nuestros procesos de inteligencia fiscal. O2 – D12: Sustentados en el crecimiento constante de las recaudaciones, definir metas más únicas para cada área según sea más pertinente (Casos).</p>

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

	<p>O3; O6; O7 - D22; D24: Desarrollar nuestro potencial recaudatorio y de gestión financiera interna y externa, garantizando procesos de gestión financiera eficiente en gerencias Distritales.</p> <p>O3 – D26: Maximizar nuestra importancia institucional optimizando la efectividad de todos los procesos de compra y contratación (Descentralizar los procesos de compra y contratación hasta un monto significativo)</p>
--	--

	Debilidades "D"
<p>Cruce de variables FODA (Reducir las debilidades y evitar las amenazas)</p>	<p>D1. Insuficiente e inadecuado control de facturas o documentos equivalentes.</p> <p>D2. Deuda tributaria elevada. (Cartera en mora).</p> <p>D3. Excesiva burocracia de trámites internos y centralización de tareas.</p> <p>D4. Sistemas de información no integrados.</p> <p>D5. Falta de coordinación entre áreas operativas y entre Gerencias.</p> <p>D6. Inadecuada estructura organizacional del SIN.</p> <p>D7. Inexistencia de Procesos y Procedimientos uniformes (manual).</p> <p>D8. Desconocimiento del potencial a recaudar.</p> <p>D9. Distribución inadecuada de activos.</p> <p>D10. Falta de implementación de políticas de seguridad industrial, políticas de resguardo de documentación.</p> <p>D11. Deficiencias en el desarrollo de inteligencia fiscal.</p> <p>D12. Colisión entre metas de recaudación, resolución de casos y otras variables.</p> <p>D13. Insuficiente capacitación en administración tributaria y áreas especializadas.</p> <p>D14. Falta de continuidad al proceso de institucionalización.</p> <p>D15. Inequitativa distribución de la carga de trabajo.</p> <p>D16. Recursos humanos insuficientes.</p> <p>D17. Falta de motivación e incentivos hacia el personal.</p> <p>D18. Falta de promoción a funcionarios en función a resultados alcanzados.</p> <p>D19. Alta rotación de personal sin planificación.</p> <p>D20. Acceso restringido a la información necesaria para la toma de decisiones de algunos funcionarios.</p> <p>D21. Falta de coordinación en la asignación de recursos materiales, humanos, tecnológicos y otros a las Agencias Locales Tributarias.</p> <p>D22. Procesos de gestión ineficientes para canalizar los recursos financieros. (Gerencias Distritales).</p> <p>D23. Falta de gestión efectiva respecto de infraestructura y recursos informáticos.</p> <p>D24. Ineficiente gestión de ejecución presupuestaria.</p>

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

	<p>D25. Demora en dar de baja activos fijos, formularios y otros.</p> <p>D26. Centralización en los procesos de contratación y compras.</p>
Amenazas "A"	Propuesta de Estrategias "DA"
<p>A1. Crecimiento del sector informal y elevado contrabando existente.</p> <p>A2. Mala percepción de la sociedad acerca de la utilización de los recursos por parte del Estado.</p> <p>A3. Actual crisis económica mundial que "afecta" al país.</p> <p>A4. Ausencia de políticas tributarias que promuevan el principio de universalidad.</p> <p>A5. Normativa legal compleja y dispersa para su interpretación.</p> <p>A6. Inexistencia de normativa para castigar deudas incobrables.</p> <p>A7. Ingreso de personal sin proceso de selección.</p> <p>A8. Tensiones y presiones sociales existentes.</p> <p>A9. Pérdida del poder adquisitivo de los salarios en el SIN.</p>	<p>D4 – A1: Generación de mayores controles informáticos a través de un nuevo Sistema Integrado de Información a nivel institucional como base para reducir el sector informal y contrabando vinculado.</p> <p>D12 – A5: Establecer nuevos indicadores y metas por área que permitan realizar una adecuada y objetiva evaluación del trabajo realizado por las áreas estratégicas.</p> <p>D10 – A8: Elaboración e implementación de normas y reglamentos de seguridad informática e industrial que minimicen posibles tensiones o presiones sociales frente a la institución.</p> <p>D3; D5; D7; D13- A5; A6: Eliminar asimetrías; fallas de coordinación internas y escusas legales, para coordinar directa o indirectamente con el Poder Judicial.</p>

Otras posibles estrategias de cruce de variables:

O1 – A5; A6: La Nueva Constitución Política del Estado debe ser reglamentada a través de Leyes pertinentes, es el mejor momento para proponer normativa tributaria, adicional para reducir la complejidad normativa y eliminar cualquier tipo de vacío legal o inexistencia de normativa.

D11 y Problema Central: Implementación de nuevas técnicas asociadas a procesos de inteligencia fiscal para combatir la evasión y elusión tributaria.

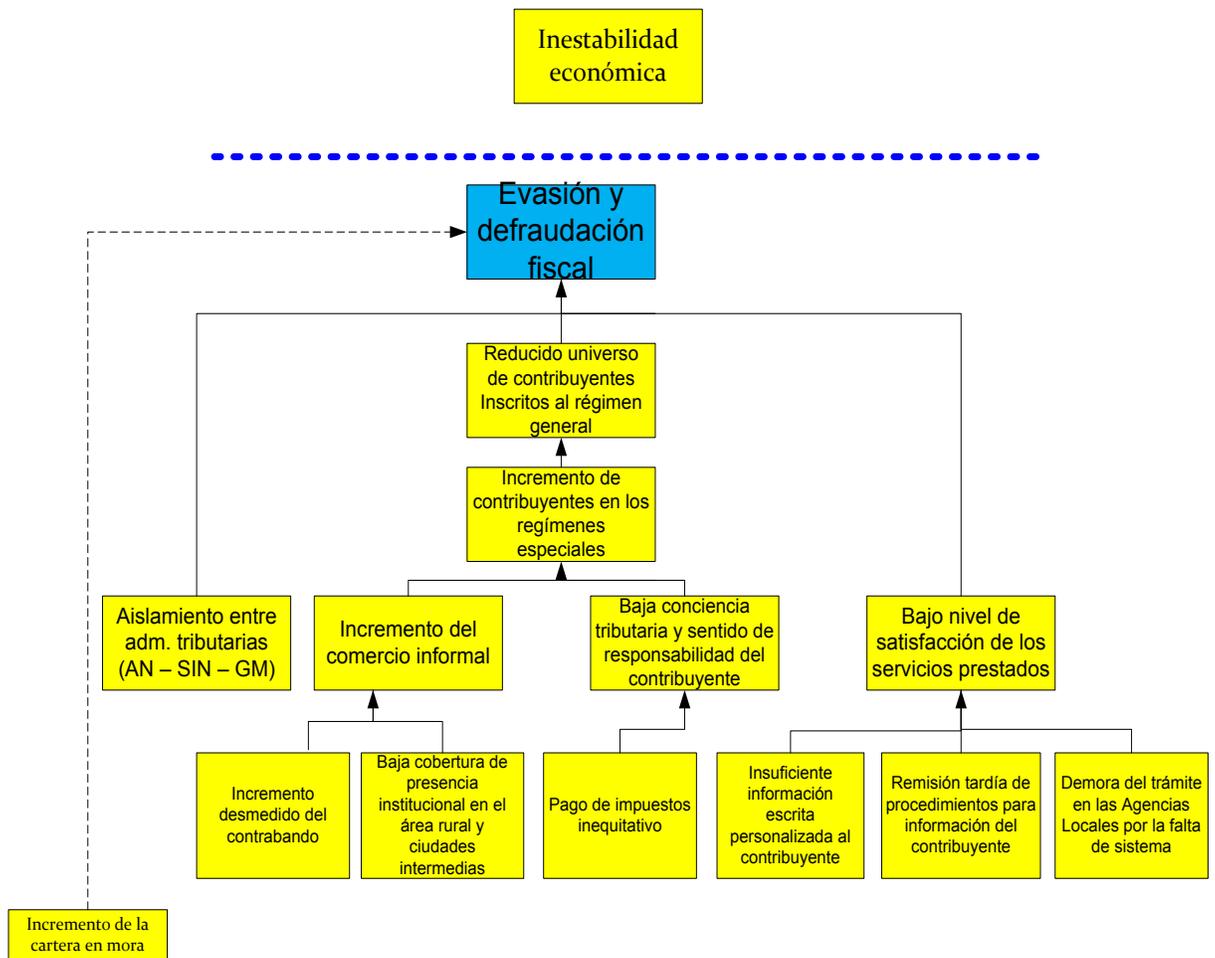


ANEXO 3:
ÁRBOLES DE PROBLEMAS CENTRALES DEL SIN
(Talleres internos del SIN 2009)

Árbol de Problemas

Esta herramienta de gestión fue construida exclusivamente en los talleres de planificación estratégica participativa realizados con todas las Gerencias, Staffs y Agencias Locales de la institución, se basa en la determinación de los problemas vinculados con el sector impositivo y su interrelación entre los mismos bajo un esquema de causa – efecto, es decir jerarquizar los problemas por niveles (incluso de importancia) y ver cuales influyen en la generación de otros problemas en un nivel superior. Este ejercicio es de vital importancia para comprender la telaraña de problemas que afectan al sector y nos permitirá posteriormente traducir este árbol de problemas en un árbol de objetivos, para que junto con los resultados de la evaluación FODA se establezca la matriz de objetivos 2010 – 2014.

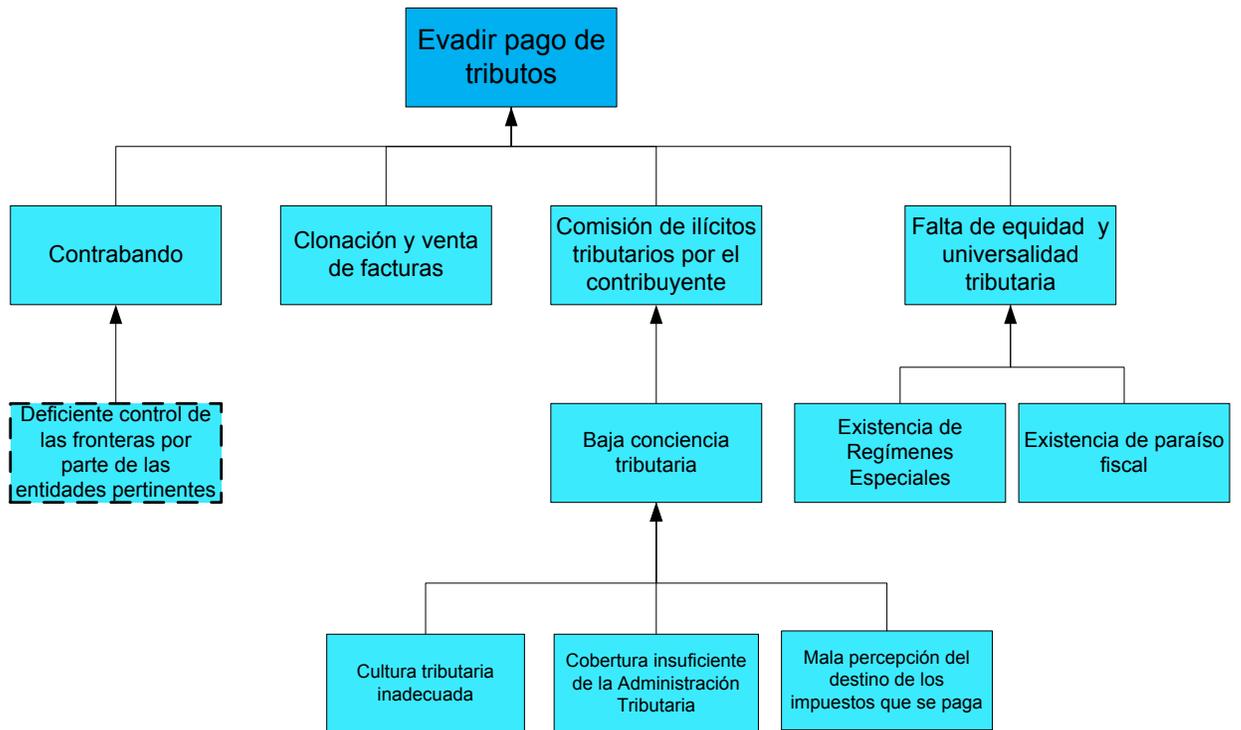
ÁRBOL DE PROBLEMAS DEL SECTOR IMPOSITIVO
SUCRE 16 Y 17 DE FEBRERO DE 2009 (TALLER N° 1)



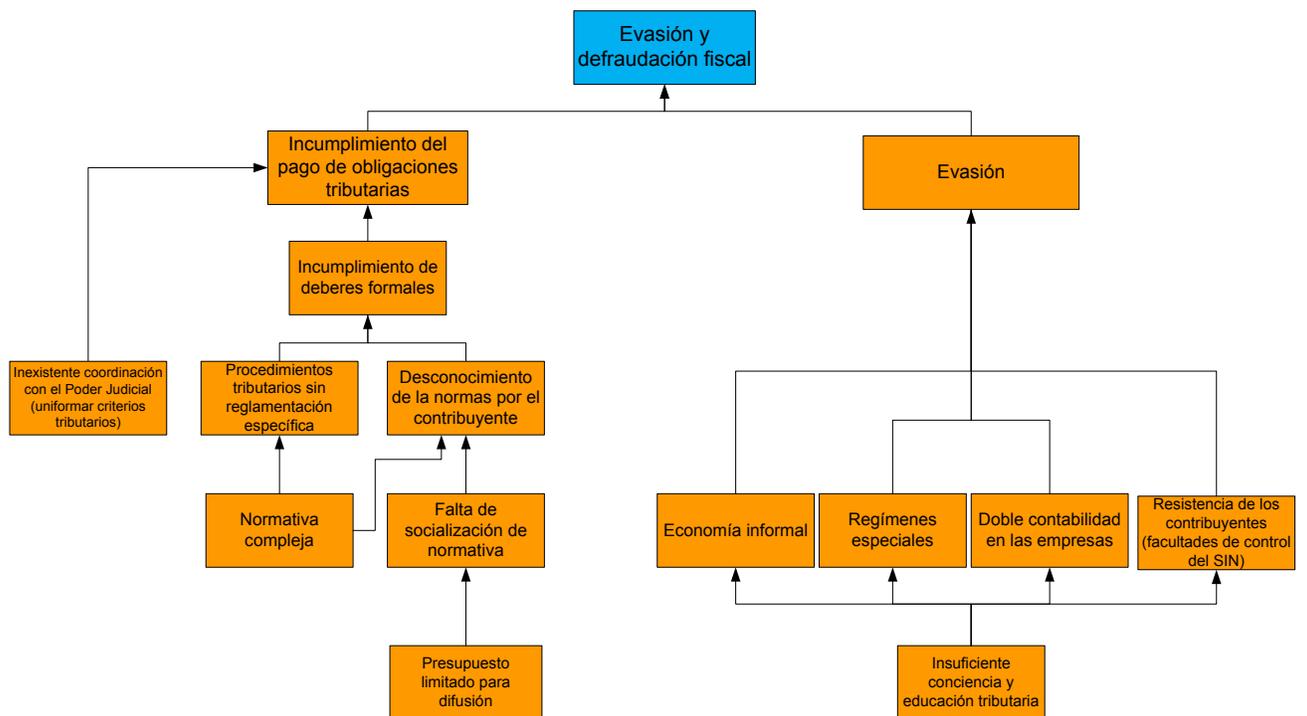
ÁRBOL DE PROBLEMAS DEL SECTOR IMPOSITIVO
TARIJA 26 Y 27 DE FEBRERO DE 2009 (TALLER N° 2)

Limitación en la aplicación de la política tributaria

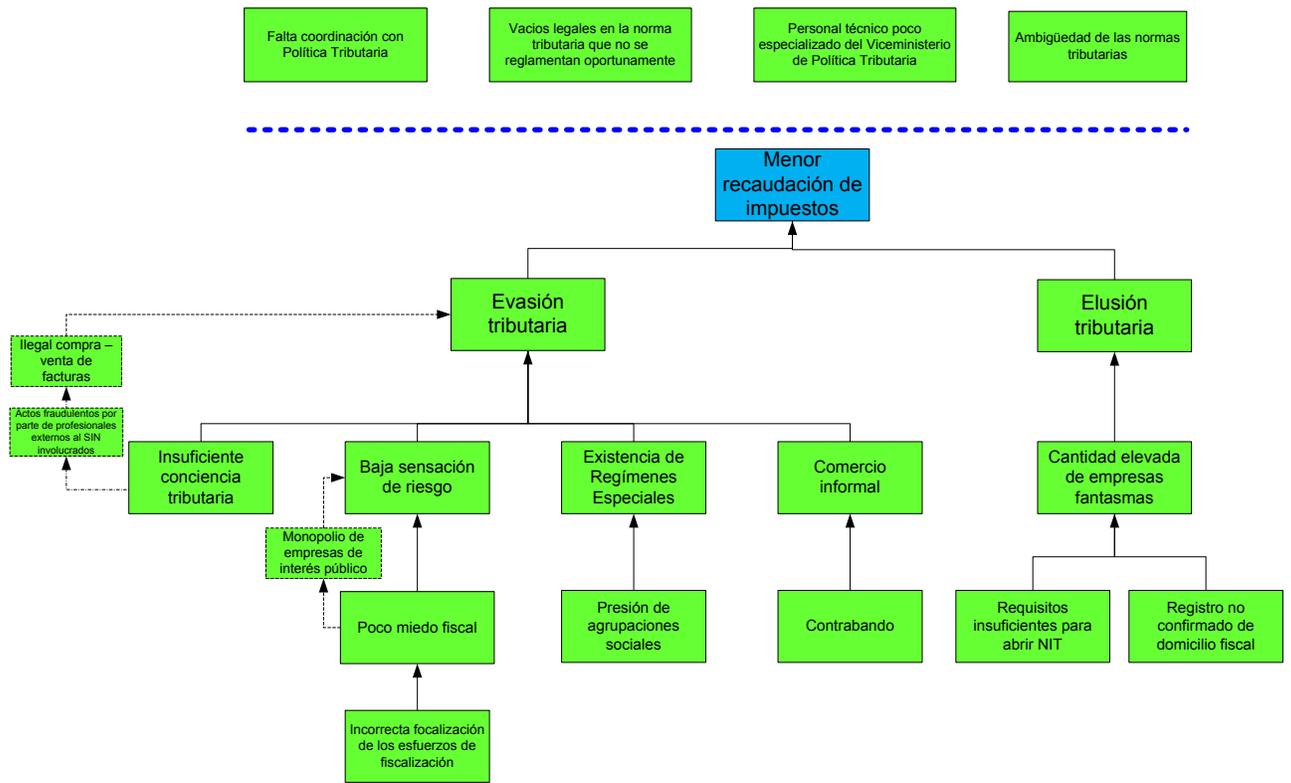
Insuficiencia de recursos para el Estado



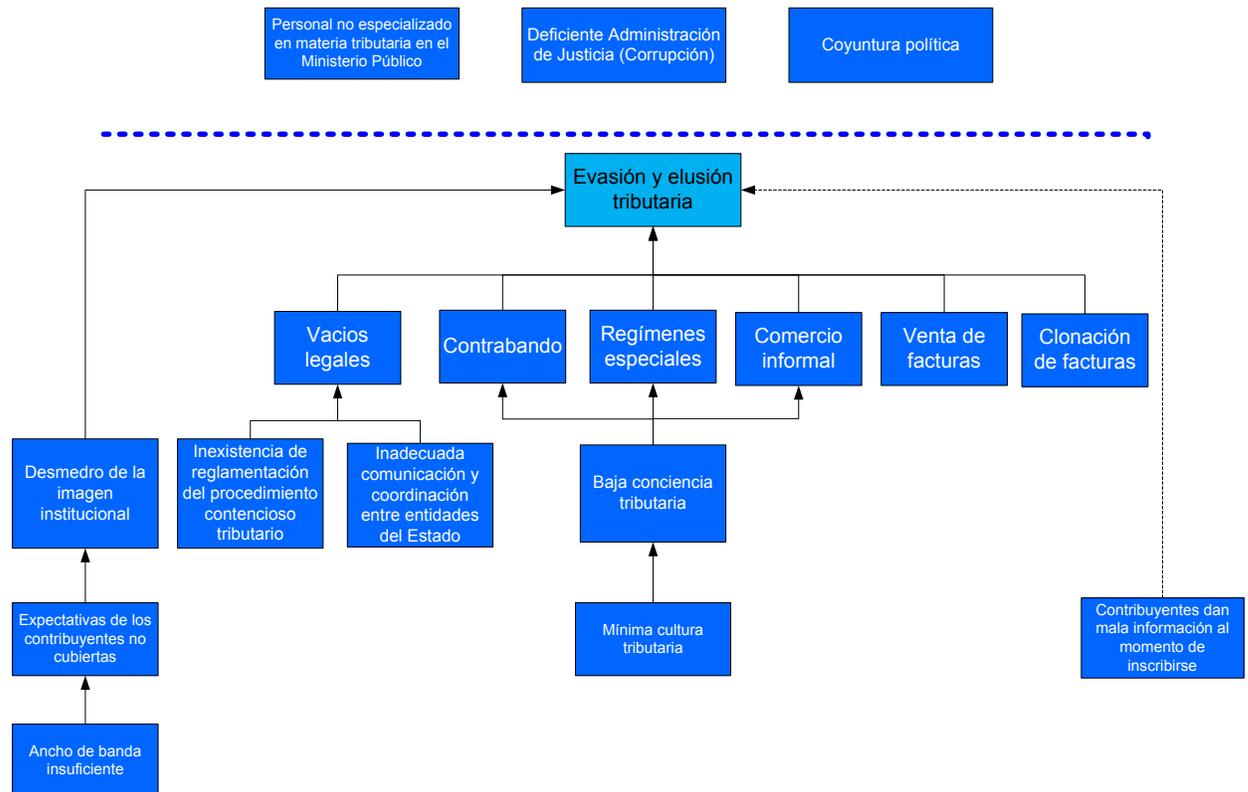
ÁRBOL DE PROBLEMAS DEL SECTOR IMPOSITIVO
COCHABAMBA 5 Y 6 DE MARZO DE 2009 (TALLER N° 3)



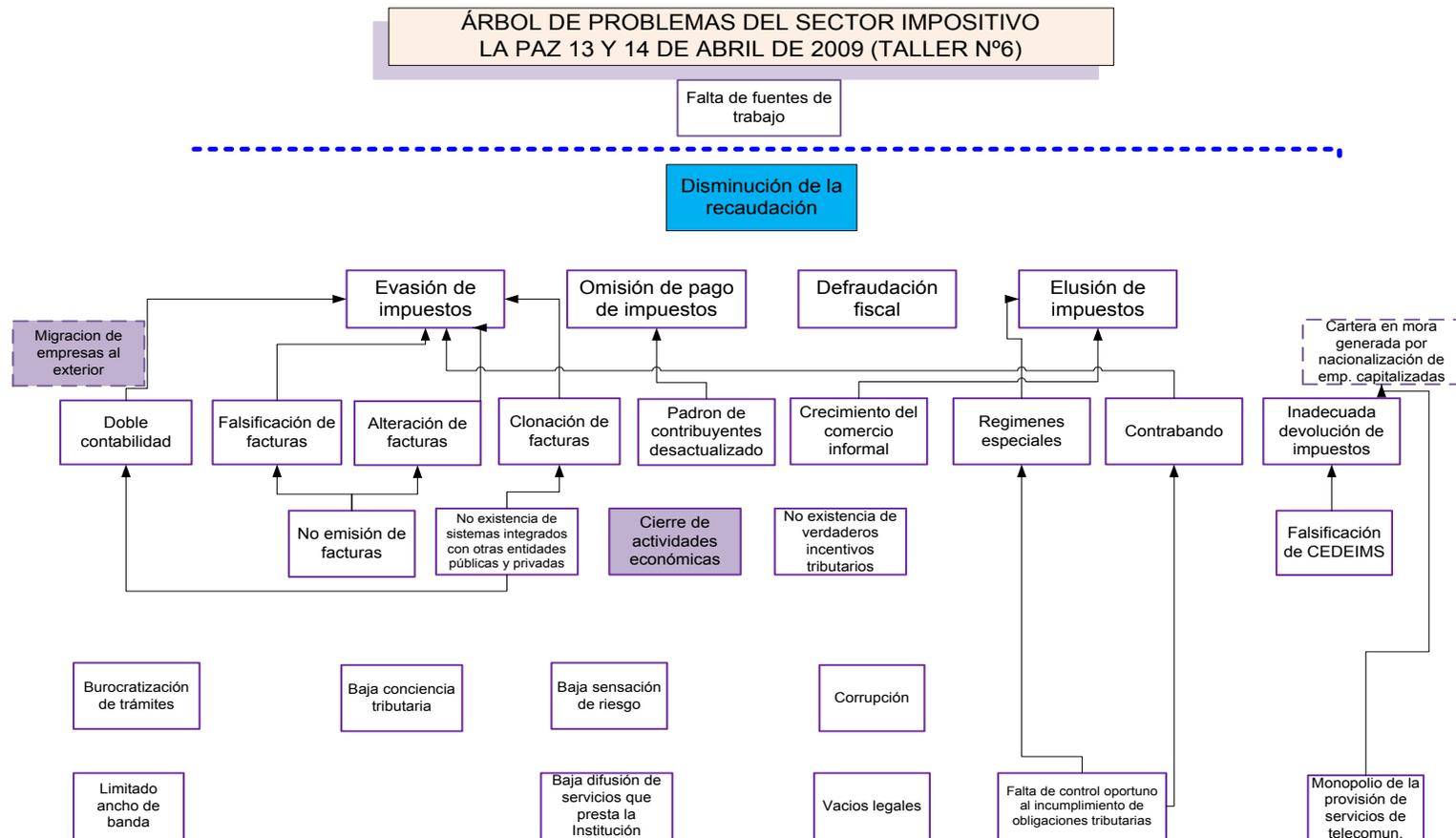
ÁRBOL DE PROBLEMAS DEL SECTOR IMPOSITIVO
SANTA CRUZ 12 Y 13 DE MARZO DE 2009 (TALLER N°4)



ÁRBOL DE PROBLEMAS DEL SECTOR IMPOSITIVO
LA PAZ 26 Y 27 DE MARZO DE 2009 (TALLER N°5)

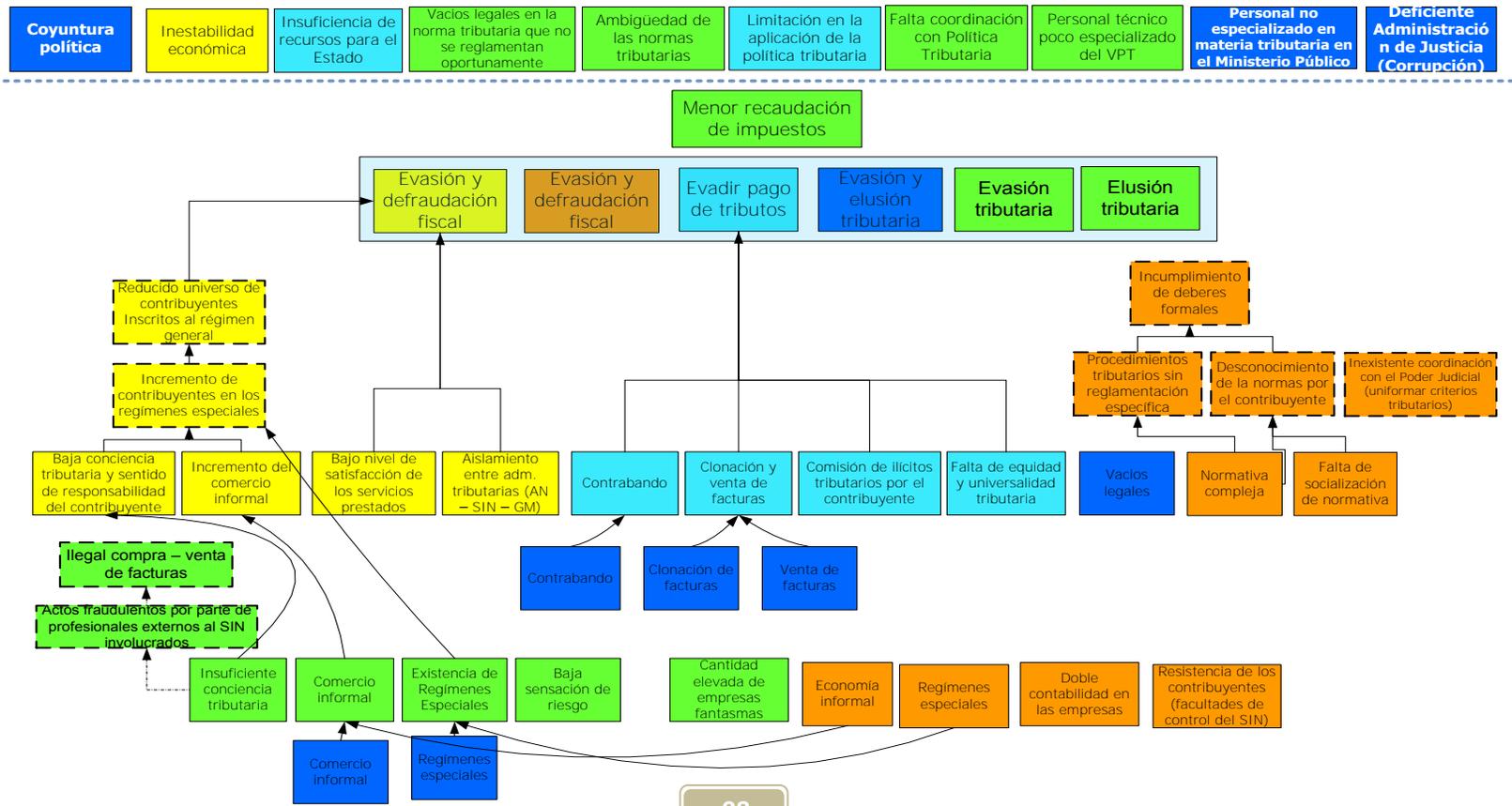


PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015



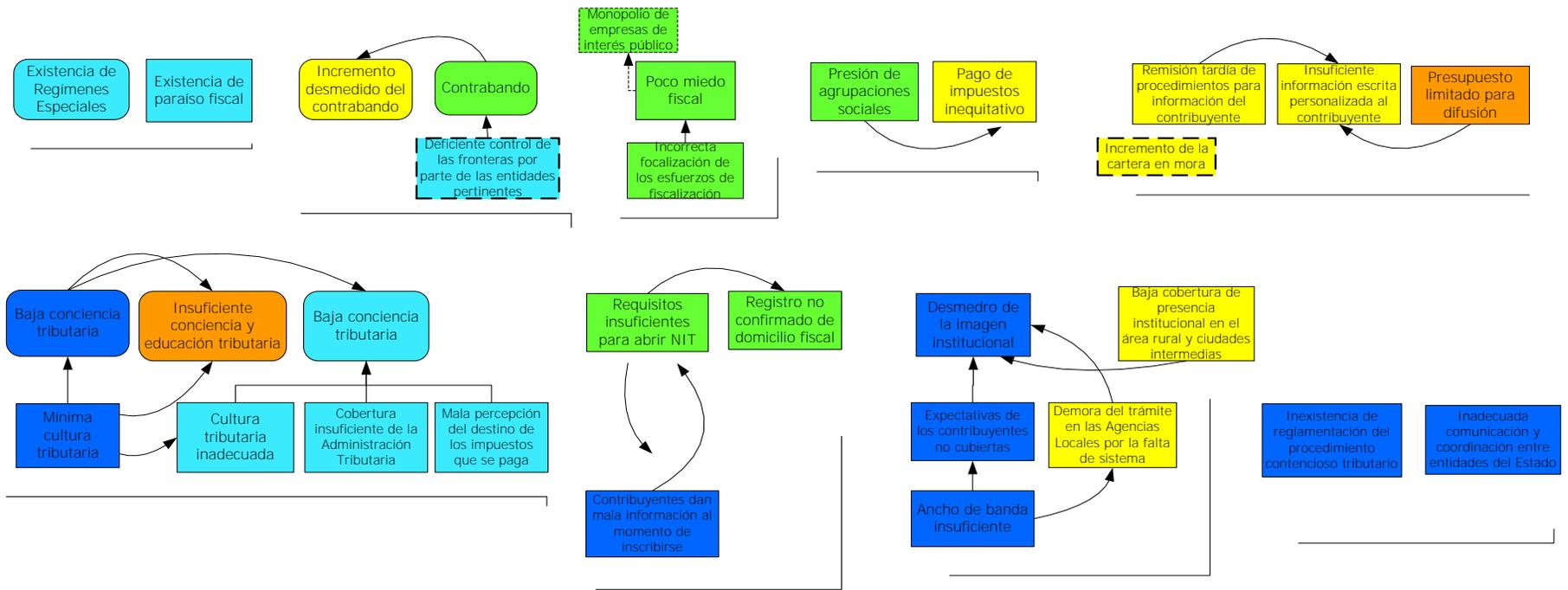
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

ÁRBOL DE PROBLEMAS DEL SECTOR TRIBUTARIO
FEBRERO Y MARZO DE 2009 (GRACO's – DISTRITALES - ALT's)
NIVELES 1 Y 2



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

**ÁRBOL DE PROBLEMAS DEL SECTOR TRIBUTARIO
FEBRERO Y MARZO DE 2009 (GRACO's – DISTRITALES - ALT's)
NIVELES 3 ADELANTE**





**ANEXO 4:
PRESUPUESTO POR GRUPO DE GASTO
PARA EL PEI 2011-2015 DEL SIN**



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015

Presupuesto por Grupo de Gasto para el PEI 2011-2015 del SIN

Gestión 2011

GRUPO PPTARIO	Fuente								TOTAL
	41 - 111		20 - 230		43 - 411		PEFA		
10000	118.703.581	79,2%	5.079.680	3,8%					123.783.261
20000	19.246.359	12,8%	38.661.692	29,1%	13.461.880	44,7%	0	0,0%	71.369.931
30000	10.099.618	6,7%	13.257.609	10,0%					23.357.227
40000	1.774.545	1,2%	48.590.840	36,6%	16.667.643	55,3%	0	0,0%	67.033.028
60000			10.688.411	8,0%					10.688.411
70000			434.040	0,3%					434.040
80000	76.384	0,1%	1.503.300	1,1%					1.579.684
90000			14.592.121	11,0%					14.592.121
TOTAL	149.900.487	100%	132.807.693	100%	30.129.523	100%	0	0%	312.837.703

Gestión 2012

GRUPO PPTARIO	Fuente								TOTAL
	41 - 111		20 - 230		43 - 411		PEFA		
10000	132.948.011	85,8%	5.079.680	3,4%					138.027.691
20000	12.000.000	7,7%	50.000.000	33,7%	18.000.000	45,5%	20.664.000	23,3%	100.664.000
30000	8.500.000	5,5%	33.000.000	22,2%					41.500.000
40000	1.500.000	1,0%	45.000.000	30,3%	21.597.477	54,5%	67.877.110	76,7%	135.974.587
60000	0	0,0%	10.688.411	7,2%					10.688.411
70000	0	0,0%	434.040	0,3%					434.040
80000	82.000	0,1%	1.503.300	1,0%					1.585.300
90000	0	0,0%	2.800.000	1,9%					2.800.000
TOTAL	155.030.011	100%	148.505.431	100,0%	39.597.477	100,0%	88.541.110	100,0%	431.674.029

Gestión 2013

GRUPO PPTARIO	Fuente								TOTAL
	41 - 111		20 - 230		43 - 411		PEFA		
10000	148.369.980	86,0%	5.079.680	3,8%					153.449.660
20000	15.000.000	8,7%	55.500.000	29,1%			20.664.000	16,9%	91.164.000
30000	8.500.000	4,9%	35.000.000	10,0%					43.500.000
40000	500.000	0,3%	45.000.000	36,6%			101.815.665	83,1%	147.315.665
60000	0	0,0%	12.000.000	8,0%					12.000.000
70000	0	0,0%	9.815.235	0,3%					9.815.235
80000	82.000	0,0%	1.503.300	1,1%					1.585.300
90000	0	0,0%		11,0%					0
TOTAL	172.451.980	100%	163.898.215	100,0%	0	0,0%	122.479.665	100,0%	458.829.860

Gestión 2014

GRUPO PPTARIO	Fuente								TOTAL
	41 - 111		20 - 230		43 - 411		PEFA		
10000	165.580.898	87,5%	5.079.680	3,2%					170.660.578
20000	15.000.000	7,9%	58.000.000	36,2%			17.220.000	12,7%	90.220.000
30000	8.000.000	4,2%	38.000.000	23,7%					46.000.000
40000	500.000	0,3%	45.000.000	28,1%			118.784.943	87,3%	164.284.943
60000	0	0,0%	12.000.000	7,5%					12.000.000
70000	0	0,0%	577.084	0,4%					577.084
80000	82.000	0,0%	1.503.300	0,9%					1.585.300
90000	0	0,0%		0,0%					0
TOTAL	189.162.898	100%	160.160.064	100%	0	0,0%	136.004.943	100,0%	485.327.904

Gestión 2015

GRUPO PPTARIO	Fuente								TOTAL
	41 - 111		20 - 230		43 - 411		PEFA		
10000	185.202.234	89,6%	5.079.680	3,0%					190.281.914
20000	12.926.793	6,3%	60.000.000	35,7%			10.332.000	16,9%	83.258.793
30000	8.000.000	3,9%	40.000.000	23,8%					48.000.000
40000	500.000	0,2%	45.000.000	26,7%			50.907.833	83,1%	96.407.833
60000	0	0,0%	12.000.000	7,1%					12.000.000
70000	0	0,0%	1.000.000	0,6%					1.000.000
80000	82.000	0,0%	1.800.000	1,1%					1.882.000
90000	0	0,0%	3.397.845	2,0%					3.397.845
TOTAL	206.711.027	100%	168.277.525	100%	0	0,0%	61.239.833	100,0%	436.228.385

Fuente: Staff de Planificación-SIN.



**ANEXO 5:
ESTIMACIONES – RECAUDACIÓN 2011-2015**


PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 – 2015
Estimaciones - Recaudación 2011 2015
(En millones de Bs.)

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Recaudación Gestión SIN (Total)	24.979	28.524	32.593	37.268	42.639
Recaudación IDH	7.040	7.707	8.437	9.236	10.111
Recaudación MI + IEHD (Efectivo)	14.046	16.299	18.914	21.948	25.468
Recaudación MI + IEHD (Valores)	3.893	4.518	5.243	6.084	7.059
PIB Nominal	146.933	156.584	166.870	177.832	189.514

Fuente: Staff de Planificación-SIN.