

**FONDO DE MODERNIZACIÓN
DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

**INFORME FINAL
PROPUESTA “OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE
PRESENCIA FISCALIZADORA EN TERRENO”**

ELABORADA POR DocIRS Ltda.

**INSTITUCIONES VINCULADAS
A LA PROPUESTA
SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS
SUBDIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN
OFICINA DE PROCESOS PREVENTIVOS Y SELECTIVOS
DE FISCALIZACIÓN**

2009

RESUMEN EJECUTIVO

1. Nombre de la Propuesta

“OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE PRESENCIA FISCALIZADORA EN TERRENO REALIZADA POR EL SII”

2. Institución(es) Ejecutora(s)

DocIRS Ltda. – Consultora externa

3. Monto requerido para implementar la propuesta

Monto requerido para años: **\$150.402 para el año 2010; M\$418.530 para el año 2011; M\$141.771 para el año 2012; M\$57.960 para el año 2013 en régimen.**

4. Descripción de él o los Procesos de Gestión que involucra la propuesta.

El proceso involucrado en esta propuesta corresponde al de Presencia Fiscalizadora (Fiscalización Preventiva del SII). La Presencia Fiscalizadora en terreno es un procedimiento de revisión permanente que abarca todas las actividades económicas con el objetivo fundamental de que todos los contribuyentes cumplan correcta y oportunamente con sus obligaciones tributarias con respecto a la emisión de los documentos respectivos, su registro, declaración y pago de impuestos. Considera los subprocesos de **Planificación regional**, el que contempla las actividades necesarias para la generación de planes de visitas por cada unidad regional, los que se deben realizar en un período de tiempo determinado, y considerando las restricciones de recursos de cada oficina; la **Programación de visitas** que considera las actividades de determinación de las rutas óptimas de salida para grupo, además de optimizar los recursos (RRHH), costos y tiempo necesario para la ejecución de las actividades de fiscalización en terreno; la **Fiscalización** que involucra las actividades, tareas y procedimientos asociados a la preparación y visita a contribuyentes y el registro de la información obtenida de ella; y la **Gestión** que involucra la utilización de la información generada en las actividades de fiscalización para el Control de procesos en las oficinas Regionales y Control gerencial (Visión del “negocio” a nivel central).

5. Problema Identificado a Resolver con la Propuesta de Mejoramiento de Gestión

a. **Identificación de problemas**

El proceso de Presencia Fiscalizadora presenta ineficiencia en el uso de recursos, además no considera variables como frecuencia y reiteración de infracciones, entre otras, las que se transforman en factores de riesgo con respecto al comportamiento de los contribuyentes afectando a los procesos de planificación y ejecución de la fiscalización.

Durante el año 2008, se realizaron aproximadamente 300.000 fiscalizaciones, de las cuales el 20% (61.000) se realizaron a contribuyentes que ya habían sido fiscalizados al menos una vez, sin que dichas acciones concluyeran con algún tipo de infracción o multa. Se desconoce si estas

situaciones se basan en un error en los datos de la muestra, por decisión de los grupos de fiscalización de las oficinas regionales u otras razones. Lo anterior implicó la utilización de recursos (horas hombre) por un monto estimado superior a los MM\$640, en contribuyentes que no presentaban necesariamente factores de riesgo que motivaran más de una visita.

Una de las principales causas es que, tanto a nivel central como en las Unidades Regionales, se dispone de escasa información de desempeño y resultados del proceso de fiscalización (eficacia, eficiencia y calidad de servicio), como tampoco se cuenta con información operativa que permita realizar una buena planificación de las visitas a terreno. Lo anterior, es producto de no disponer de herramientas adecuadas de registro y apoyo que permitan optimizar la asignación de los recursos institucionales.

De hecho, los funcionarios en terreno sólo cuentan con información básica del contribuyente (Rut y dirección), la cual no permite guiar adecuadamente la actividad fiscalizadora (cronograma de pagos de impuestos, últimas normativas, resoluciones de sus infracciones anteriores, si las tuviese). Como ejemplo, los funcionarios en terreno no cuentan con los resultados de la última visita realizada al contribuyente (si la hay), ni con sistemas de captura de información relevante de los contribuyentes que permita retroalimentar el proceso de planificación de la presencia fiscalizadora.

Otra de las causas de esta ineficiencia es que los procesos, actividades, tareas y procedimientos se ejecutan en forma heterogénea en las distintas Unidades Regionales. Por ejemplo, para la asignación de funcionarios a las salidas a terreno, en algunas oficinas se utilizan sistemas de inscripción y asignación, mientras que en otras se determina arbitrariamente por el jefe de grupo, quien no cuenta con las herramientas específicas para tal tarea.

El principal efecto de esta ineficiencia es que la Presencia Fiscalizadora no contribuye de la forma esperada al cambio del comportamiento tributario de los contribuyentes (cumplir con las normas en forma y oportunidad), fomentando el cumplimiento voluntario, lo cual es el principal objetivo de la fiscalización del SII.

b. Efectos del problema identificado en los usuarios/clientes/beneficiarios.

Nivel Central

A Nivel Central el encargado del proceso es el Subdirector de Fiscalización quien delega en dos áreas de negocios la realización del proceso.

- **Planificación y diseño de Programas:** Se realiza la planificación y diseño de Programas de Fiscalización orientados a dirigir las acciones de fiscalización a ejecutar por las Direcciones Regionales. Este nivel se ve afectado por la **falta de información oportuna, estructurada, estandarizada y normalizada** de las actividades realizadas por las oficinas regionales con respecto a la fiscalización preventiva, lo que no permite realizar planes (Programas focalizados) certeros en cuanto a la revisita justificada de contribuyentes.

- **Gestión acciones de Presencia Fiscalizadora:**

La gestión de la información actualmente no es más que la sumatoria del número de visitas realizadas, solo contabilizando si se cumplió la cantidad de fiscalizaciones sin medir o entender adecuadamente sus resultados. La falta de información provoca que no se tenga correcto control sobre aspectos como la cobertura real de las fiscalizaciones, rutas óptimas, la cantidad de contribuyente visitados más de 2 veces en el mismo período que no presenta acciones posteriores (Infracciones), incidencias en la mayor recaudación de impuestos, ni de los costos asociados, entre otros.

Nivel Regional

A este nivel **la falta de herramientas (Provistas centralmente) y estandarización de procesos provoca que cada oficina regional realice sus actividades y procedimientos de manera distinta.** Para actividades asociadas a la programación de fiscalizaciones (preventivas) a los contribuyentes, se utilizan diversas herramientas y métodos según la oficina, por ejemplo la oficina Regional Santiago Oriente ha desarrollado su propio sistema (Manual) para determinar a quién fiscalizar, cuando y dónde, utilizando la información histórica rescatada en las propias fiscalizaciones, considerando tal información para las siguientes salidas, estableciendo reglas, definiendo límites geográficos para organizar la distribución de trabajo (Fiscalización), estableciendo rutas con mapas digitales, entre muchas otras actividades, tareas y herramientas que en otras regionales no existen o utilizan métodos propios para realizarlo.

Esto a su vez, genera información que es registrada de una forma no estandarizada por cada Dirección Regional, a través de un sistema operacional que entrega información que no permite medir y en definitiva, entender con claridad como son desarrollados los procesos de Presencia Fiscalizadora ni su desempeño.

c. **Caracterización y cuantificación de población afectada.**

Todos los funcionarios del SII son potenciales recursos que podrían trabajar en esta actividad fiscalizadora. Actualmente hay **2843 funcionarios** en las distintas funciones, lo que ha evolucionado pasando de 2078 personas en el 2006 y 2788 en el año 2007.

Contribuyentes

Los contribuyentes se encuentran a lo largo de todo el territorio nacional, abarcan todos los estratos socioeconómicos y todas las actividades productivas. Se les entrega información relacionada con la situación tributaria que presenta (pago de IVA, Renta, Timbraje, entre otros). El número de contribuyentes estimado durante el periodo 2006-2008 ha sido estable, cuantificándose en un total de **6.041.000 contribuyentes**.

6. Estrategia de Solución o Propuesta de Mejoramiento

El objetivo central de la propuesta es “Establecer las condiciones necesarias para optimizar y contar con la capacidad de medir el desempeño de los procesos asociados a la Presencia Fiscalizadora”, alineado con el objetivo estratégico de provocar, mediante la asistencia informativa, un cambio positivo en el comportamiento tributario del contribuyente instando al cumplimiento voluntario.

a. La estrategia involucra tres componentes

- 1. Reestructuración y optimización de procesos:** mejorar los procesos asociados a la Presencia Fiscalizadora en terreno implementando herramientas y procesos adecuados que permitan la optimización de la ruta y los recursos necesarios”. Entonces se identificarán las oportunidades de mejoramiento de los procesos, y determinar los sistemas y herramientas de apoyo a la fiscalización. Definir los indicadores que permitirán realizar un control adecuado de gestión y así potenciar la adecuada toma de decisiones tendiente a optimizar el proceso de presencia.
- 2. Desarrollo de un sistema de información de Presencia Fiscalizadora (SAP 2.0) que permita contar con las herramientas adecuadas y la información integrada para optimizar la operación y la medición de los procesos. Este sistema permitirá contar con indicadores de calidad, eficiencia y eficacia, considerando que la información disponible debe ser estructurada, estandarizada e integrada¹.**
- 3. Estructuración y mejoramiento de la captura de información de negocio de los contribuyentes:** con la finalidad de poder clasificar, proyectar el comportamiento y prever situaciones, en definitiva tener una visión del contribuyente que pertenece al segmento PyMyPe (Personas, Microempresas y pequeñas empresas) que permita generar acciones correctivas y/o preventivas con respecto a su comportamiento.

b. Las etapas y los tiempos para la implementación de la propuesta de solución.

Las etapas identificadas para la implementación de la propuesta son las siguientes:

2010

- I. Diseño funcional y detallado de:** Proceso de planificación, Proceso de programación y Proceso de fiscalización.
- II. Estructuración y diseño funcional de indicadores para la gestión**

2011

¹ Integrada se refiere a poseer información que todos los procesos que se ejecutan a los contribuyentes (renta, IVA, jurídico, etc.)

- I. **Implementación, piloto² e implantación Sistema SAP 2.0:** Modulo planificación, Modulo de programación, Modulo de fiscalización preventiva y Modulo de Gestión.
- II. **Diseño funcional y detallado de integración**
- III. **Diseño funcional TEN**
- IV. **Mantenimiento sistemas**

2012

- I. **Implementación TEN**
- II. **Mantenimiento de sistemas implementados.**
- III. **Capacitación procesos y sistemas.**

Para el año 2013 en adelante, los gastos para soportar los desarrollos son los siguientes:

1. Gasto anual soporte y mantenimiento de los sistemas, bases de datos, y servicios para año 2013 en adelante: \$ 22.260.000 anual
2. Gasto en servicios:
 - a. Actualización de direcciones (Novedades): \$25.200.000
 - b. Capacitación y apoyo a los procesos y sistemas: \$10.500.000
 - c. **Recursos por cada etapa en la implementación de la propuesta:**

Usos de Recursos (Miles de \$ 2009)

| <i>Tipo de Recursos</i> | | <i>Adicionales necesarios para logro de la etapa(\$)</i> | <i>Adicionales necesarios para logro de la etapa(\$)</i> |
|---|----------------|--|--|
| <i>Año</i> | <i>2010</i> | <i>2011</i> | <i>2012</i> |
| <i>Rediseño de procesos de fiscalización preventiva y Especificación de indicadores para la gestión</i> | <i>125.202</i> | | |
| <i>Desarrollo de la nueva versión del Sistema de presencia fiscalizadora (SAP 2.0) y Gestión (Panel de control)</i> | <i>25.200</i> | <i>347.550</i> | |
| <i>Desarrollo de tecnología de evaluación de negocio (TEN)</i> | | <i>70.980</i> | <i>141.771</i> |
| TOTAL | 150.402 | 418.530 | 141.771 |

Para el año 2013 en adelante se requieren \$ 57.960.000 anuales por concepto de soporte, mantenimiento, y servicios asociados a los desarrollos.

7. Factores Críticos de Riesgo y de Éxito de la Implementación de la Propuesta. Externos e internos.

La participación de los actores relevantes en el proceso de desarrollo de la solución propuesta es uno de los factores de mayor peso para el éxito de la implementación de este proyecto. Los actores relevantes considerados son los funcionarios de las oficinas regionales que realizan actividades de fiscalización, Jefes de Fiscalización, Jefes de Grupo o Unidad, Fiscalizadores u administrativos; además de los usuarios en las unidades centrales. El hecho de que la propuesta involucre procesos y herramientas para mejorar las condiciones de trabajo de los

² Piloto: Se establece la realización de un piloto en al menos 3 oficinas regionales en el país.

funcionarios a cargo de las actividades, se transforma en un factor crítico de éxito. Mantener un mecanismo de seguimiento y control detallado de avances del proyecto es crítico para mantener el orden del desarrollo propuesto, considerando dicha información para tomar decisiones oportunas sobre posibles correcciones o redefiniciones a realizar. En contraposición con el factor crítico de éxito (FCE) de participación de los actores relevantes, en el caso de la no participación o falta de compromiso con el desarrollo de las actividades en las distintas etapas de la propuesta se transforma en un factor de riesgo para la implementación correcta de las iniciativas. Por otro lado no existen factores externos de riesgo que afecten el desarrollo del proyecto no a su operación.

8. Resultados y Metas Esperadas de la Implementación de la Propuesta.

En base a esta propuesta se pretende mejorar los procesos asociados a la Presencia Fiscalizadora. Dado esto se espera obtener resultados enfocados a dos niveles:

- a) A nivel institucional permite mejorar la cantidad y calidad de la información con que cuentan los distintos niveles institucionales, lo cual facilitará la medición de los procesos de presencia fiscalizadora. Asimismo, esto contribuirá a mejorar los procesos asociados a la programación y operación de la Presencia Fiscalizadora.
- b) A nivel de los usuarios/clientes/beneficiarios, se promoverá el cambio en la relación contribuyente-SII, enfatizando la confianza y la asistencia informativa al contribuyente, aumentando el cumplimiento y la recaudación tributaria.

La principal meta es generar los indicadores de gestión definidos para el proceso de presencia, que hoy no existen. Lo anterior debido a que hoy sólo se cuentan con metas de cumplimiento de número de fiscalizaciones por región, por lo que la estructuración de esta nueva forma de medición inicialmente se considera binario en el sentido que hoy no existen los mecanismos para medir dichos indicadores y con la implementación de la propuesta si existirán, considerando esta situación como la primera fase de medición (Línea base).

Una vez implementados los sistemas y procesos, las metas se consideran sobre los indicadores definidos para la gestión, estos son:

- i. **EFICACIA:**
 - Cobertura efectiva (CE)³,
- ii. **CALIDAD:**
 - Cantidad de infracciones notificadas (IN),
 - Calidad de información capturada (CIC),
- iii. **EFICIENCIA:**
 - N° de fiscalizaciones por funcionario (NFF),

³ Todos los indicadores están descritos en la sección 3 del informe final.

- fiscalización en Horario normal (**CHN**),
- Costo promedio fiscalización Horario extra (**CHE**),
- Costo promedio fiscalización Fuera de horario (**CFH**)
- N° de contribuyentes visitados más de 2 veces en el mismo periodo que no presenta acciones posteriores (Infracciones)
- Costo asociado a las visitas no justificadas

Otros Antecedentes

a. Ganancias Inmediatas

Se han revisado los procesos y herramientas actuales asociados a la Presencia Fiscalizadora, lo que ha permitido modelar dichos procesos en función de la optimización de tiempos y recursos, todo esto considerando las necesidades del personal a cargo de la fiscalización, eliminando tareas innecesarias y sumando otras que agregan valor real a la atención de contribuyentes y su gestión. En términos concretos, en el proceso de levantamiento y elaboración de la propuesta de mejoramiento se obtienen los siguientes elementos, los que son parte del proceso de desarrollo de las herramientas necesarias para una parte del mejoramiento.

- **Rediseño funcional de los procesos y sistemas de Planificación, Programación (Ruta óptima), Fiscalización, Identificación de indicadores para la gestión Calidad**

b. Pertinencia de acciones que, consideradas en la solución del problema identificado o proyectos de modernización, pueden iniciar su desarrollo a la brevedad ya que no requieren de recursos adicionales.

Como estrategia de desarrollo y en consideración a las necesidades del SII para el año 2009, se completarán los diseños funcionales comenzados y realizar los diseños detallados de los procesos y sistemas asociados al mejoramiento, todo ello con recursos propios del SII.

c. Grado de Apropiación por parte del Servicio Público Vinculado). El Servicio de Impuestos Internos de acuerdo al trabajo en conjunto realizado con DoClRS, comparte las apreciaciones tanto del levantamiento de información, diagnóstico y propuestas de solución considerando que dicho documento es apropiado y cumple con los objetivos iniciales del proyecto y con las necesidades de mejoramiento del proceso bajo estudio.

INFORME FINAL
FONDO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA 2009

Índice

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | ANTECEDENTES E INFORMACIÓN GENERAL..... | 10 |
| 1.1 | Nombre de la propuesta de mejoramiento de la gestión..... | 10 |
| 1.2 | Responsable de la elaboración de la propuesta de mejoramiento de la gestión: ... | 10 |
| 1.3 | Institución pública vinculada con la propuesta de mejoramiento de la gestión: ... | 10 |
| 1.4 | Descripción del proceso en su situación actual..... | 10 |
| 2 | PRINCIPALES ASPECTOS METODOLOGICOS UTILIZADOS..... | 28 |
| 3 | DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA A RESOLVER CON LA PROPUESTA | 31 |
| 3.1 | Eficacia | 34 |
| 3.2 | Calidad | 34 |
| 3.3 | Eficiencia | 34 |
| 4 | ANALISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION..... | 37 |
| 4.1 | Introducción..... | 37 |
| 4.2 | Benchmark..... | 38 |
| 4.3 | Alternativas de solución..... | 40 |
| 4.3.1 | Desde el punto de vista de los procesos y la organización..... | 41 |
| 4.3.2 | Desde el punto de vista de los Sistemas y tecnologías..... | 42 |
| 5 | ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN DE PROPUESTA DE MEJORAMIENTO..... | 44 |
| 6 | FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO Y DE ÉXITO PARA LA IMPLEMENTACIÓN | 51 |
| 7 | RESULTADOS, METAS ESPERADAS..... | 52 |
| 7.1 | Identificación de indicadores | 52 |
| 8 | SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN | 56 |
| 8.1 | Metodología..... | 57 |
| 8.1.1 | Reunión de coordinación | 59 |
| 8.1.2 | Presentación de nivel gerencial | 59 |

1 ANTECEDENTES E INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Nombre de la propuesta de mejoramiento de la gestión.

“OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE PRESENCIA FISCALIZADORA EN TERRENO REALIZADA POR EL SII”

1.2 Responsable de la elaboración de la propuesta de mejoramiento de la gestión:

DocIRS Ltda. – Empresa Consultora

1.3 Institución pública vinculada con la propuesta de mejoramiento de la gestión:

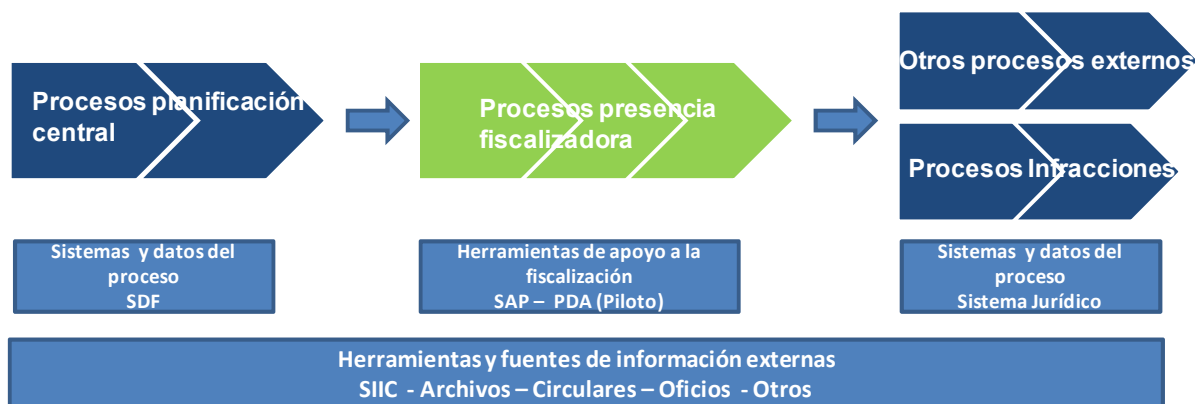
Oficina de Procesos Preventivos y Selectivos de Fiscalización – Subdirección de Fiscalización – Servicio de Impuestos Internos

1.4 Descripción del proceso en su situación actual

Actualmente, el Servicio de Impuestos Internos posee varios procesos para el control del cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes. Uno de ellos corresponde al Proceso de Presencia Fiscalizadora en terreno, que corresponde a un procedimiento de fiscalización en terreno planificado central y localmente para todas las actividades económicas. Lo anterior con el objetivo de marcar la presencia del SII y por medio de la disuasión y revisión de algunos contribuyentes lograr que todos cumplan con sus obligaciones tributarias relativas a la emisión de los documentos legales, su registro, declaración y pago de los impuestos que procedan, recopilar información y fomentar el cumplimiento voluntario.

Para poner en contexto el proceso de Presencia Fiscalizadora, a continuación se presenta un diagrama que especifica la ubicación del proceso que está sujeto a análisis.

Diagrama 1: Ciclo de vida completo de la Fiscalización



El ciclo de vida completo de la fiscalización considera los siguientes grupos procesos:

- Los Procesos de planificación central, donde se definen los objetivos, plazo, metas, instrucciones para realizar la fiscalización y nómina de

contribuyentes obligatorios a fiscalizar por cada una de las Direcciones Regionales localizadas en el país.

- Los **Procesos de Presencia Fiscalizadora**, donde a partir de los lineamientos definidos en los procesos anteriormente mencionados, se planifica la fiscalización y se programan las salidas a terreno, se realizan las visitas en terreno y se ingresan los resultados de cada visita en el sistema desarrollado para la labor, y se define la continuidad del proceso, en caso de existir notificaciones de infracción emitidas durante las visitas en terreno.
- Los Procesos Infracciones, donde a partir de la información recibida por los procesos de presencia fiscalizadora, se ejecutan las infracciones.
- Otros procesos externos, tales como:
 - Declaración y pago IVA
 - VAT (Verificación de actividad)
 - Denuncias
 - RIAC (Inicio de actividades)
 - Declaración de Renta

Antecedentes del proceso Presencia Fiscalizadora.

a. Marco normativo de él o los procesos de gestión sujetos de mejoramiento.

El proceso de Presencia Fiscalizadora en terreno actualmente se rige por la Circular N° 64 de SII, del 2001, la cual da conocer la definición y objetivos de la Presencia Fiscalizadora en terreno y los procedimientos que se deben realizar para cada uno de los tipos de fiscalización en terreno que se encuentran contenidos allí, los cuales son:

1. Control en comercio establecido
 - a. Control de la emisión y registro de documentos
 - b. Controles puerta a puerta
 - c. Puntos fijos
2. Empadronamientos de quienes y captura de información
3. Tasación de negocios esporádicos, tales como puestos en ferias temporales, negocios no establecidos.
4. Controles Carreteros y móviles
5. Presencia mayorista, tales como Ferias ganaderas, Madereras, entre otras.
6. Fiscalización de expendedoras de combustibles y puntos Industriales

Para cada uno de los tipos mencionados, la Circular N°64 menciona las acciones de fiscalización que se deben realizar y los resultados que con ellas se esperan obtener.

Si producto del proceso de Presencia Fiscalizadora se generan Auditorias Tributarias estas se rigen según la Circular N° 63, del 2000. Dicho documento da a conocer los formularios y procedimientos que se deben utilizar durante dichas auditorías.

b. Localización en la estructura estatal del proceso.

El proceso de Presencia Fiscalizadora permite al Servicio de Impuestos Internos (SII) recabar información, controlar y facilitar el cumplimiento tributario de todos los contribuyentes, resguardando los intereses del Estado.

Por otra parte, el SII tiene relación por intercambio de información con Tesorería General de la República, Registro Civil y de Identificación, Municipalidades, entre otros organismos estatales. Y el apoyo logístico de instituciones como el SAG y Carabineros de Chile.

El proceso de Presencia Fiscalizadora se lleva a cabo dentro de dos niveles Jerárquicos y que a su vez son territoriales, Nivel Central y Nivel Regional.

Nivel Central

A Nivel Central el encargado del proceso, es el Subdirector de Fiscalización quien delega en dos áreas la realización del proceso.

1. **Planificación y diseño de Programas:** Se realiza la planificación y diseño de Programas de Fiscalización orientados a dirigir las acciones de fiscalización a ejecutar por las Direcciones Regionales.
2. **Gestión acciones de Presencia Fiscalizadora:** Se gestiona en forma centralizada, toda la información relacionada con las actividades de Presencia Fiscalizadora a efectuar en terreno, por las Direcciones Regionales y/o Unidades Operativas.

Nivel Regional

A Nivel Regional el encargado del proceso es el Director Regional quien dispone de un Jefe de Fiscalización para realizar gestión y control de la Presencia Fiscalizadora.

Quienes realizan la fiscalización propiamente tal son Fiscalizadores Tributarios, Técnicos Fiscalizadores, Administrativos, entre otros. Es en este nivel donde los funcionarios pueden recabar y entregar información que permita controlar y facilitar el cumplimiento tributario de todos los contribuyentes.

c. Cuantificación y caracterización de recursos y capacidades institucionales asociadas al proceso de Presencia Fiscalizadora en terreno.

i) Recursos humanos

Todos los funcionarios del SII son potenciales recursos que podrían trabajar en esta actividad fiscalizadora dado que les se puede solicitar para dichas funciones y las direcciones lo estiman necesario. La siguiente tabla muestra cantidad y tipo de funcionario que puede estar actualmente involucrado en este proceso.

| Cargo | 2006 | 2007 | 2008 |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Directivos | 83 | 170 | 165 |
| Fiscalizadores Tributarios | 1.043 | 1.076 | 1.116 |
| Fiscalizadores Tasadores | 50 | 187 | 188 |
| Profesionales | 55 | 187 | 233 |
| Técnicos Fiscalizadores | 192 | 260 | 240 |
| Técnico en Avaluaciones | 5 | 0 | 9 |
| Administrativos | 542 | 747 | 738 |
| Auxiliares | 108 | 161 | 154 |
| Total | 2.078 | 2.788 | 2.843 |

No incluyen funcionarios de DGC (Dirección Grandes Contribuyentes) ni Dirección Nacional

Fuente: Oficina de procesos preventivos y selectivos de fiscalización, *Subdirección de fiscalización*

ii) Infraestructura

La Presencia Fiscalizadora se realiza en un 90% fuera de las oficinas del SII. Sin embargo, existe un trabajo complementario de oficina el cual se realiza en los espacios comunes existentes en cada Dirección Regional y en la Dirección Nacional, por lo cual, se hace casi imposible determinar el número de metros cuadrados que son utilizados para esta actividad.

iii) Equipamiento

- Computadores de Escritorio.
- Vehículos.
- Dispositivos Móviles (PDA)
- Teléfonos celulares.
- Papeletas de Revisión (Formulario N° 3317).
- Papeletas de Notificación (Formulario N° 3294).
- Chaquetas.
- Timbres

iv) Redes y sistemas de información

Los sistemas utilizados para la planificación, mantención, desarrollo y control del proceso son:

- Visual Basic.
- Base de Datos Oracle.
- Windows Mobile.
- Lenguaje C.
- HTML.
- Java script
- Unix.
- Aix.
- DataWareHouse.
- Intranet del SII.

v) Principales gastos.

Los principales gastos vinculados al Proceso de Presencia Fiscalizadora en terreno se encuentran en el rubro de remuneraciones. En la siguiente tabla se presenta el gasto por remuneraciones en un periodo de un mes:

| Tipo de Funcionarios | Grado* | Costo Mensual | Costo Hora | N° Funcionarios | Total costos / hora** |
|-------------------------|--------|---------------|-------------|-----------------|-----------------------|
| Fiscalizador tributario | 14 | \$1.363.319 | \$7.100,62 | 1296 | \$9.202.403 |
| Técnico Fiscalizador | 16 | \$1.043.499 | \$5.434,89 | 234 | \$1.271.764 |
| Administrativo | 18 | \$650.125 | \$3.386,07 | 899 | \$3.044.077 |
| Directivos | 5 | \$3.245.308 | \$16.902,64 | 193 | \$3.262.209 |
| Auxiliar | 19 | \$532.827 | \$2.775,14 | 191 | \$530.052 |

* Grado: valor del nivel del cargo laboral según el escalafón administrativo del SII

** Total costos por hora: multiplicación del Costo Hora por el N° Funcionarios.

Fuente: Oficina de procesos preventivos y selectivos de fiscalización, *Subdirección de fiscalización*

El mayor gasto corresponde a horas utilizadas por Fiscalizadores Tributarios, Técnicos Fiscalizadores y Administrativos.

d. Flujograma actual del proceso de Presencia Fiscalizadora en terreno.

A continuación se presenta una descripción general y el flujograma de la situación actual de los procesos de Presencia Fiscalizadora. Por cada proceso presentado se encuentra su flujograma, objetivo, alcance, descripción general y actores involucrados. El detalle de cada proceso se encuentra en los Anexos N°s 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8.

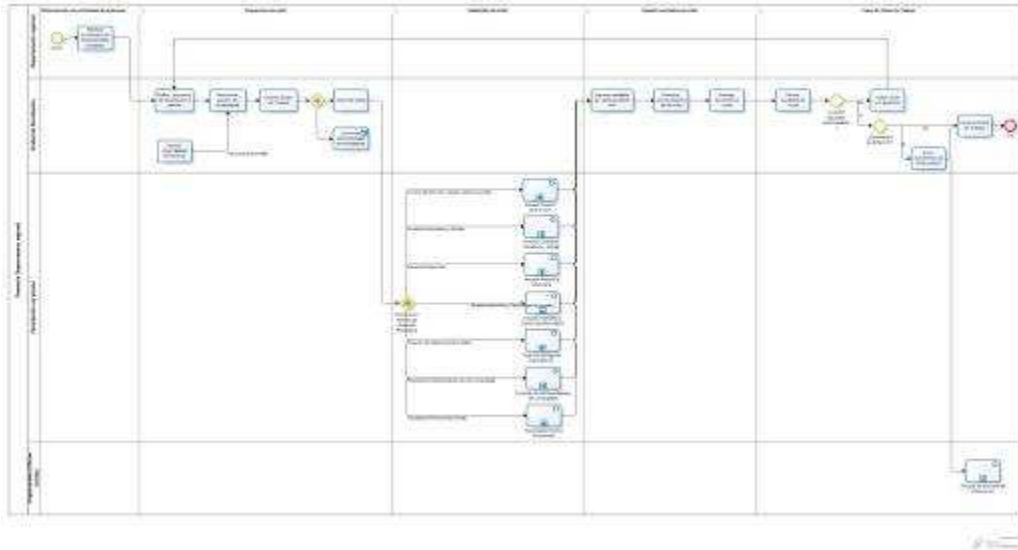
La información que se presenta a continuación, es extraída del levantamiento de procesos realizado en terreno en la Dirección Regional Metropolitana Santiago Poniente, la Dirección Regional Metropolitana Santiago Oriente, Feria Ganadera en Melipilla, y en las diferentes reuniones sostenidas con las Direcciones Regionales y la Oficina de Procesos Preventivos y Selectivos de Fiscalización.

Cabe mencionar que los tiempos estimados para cada actividad del proceso y de los subprocesos inmersos en éste, están fundamentados por las siguientes fuentes de información, según corresponda en cada caso:

- Observación – Tiempo observado por los Ingenieros de Proyecto de DoClRS durante el levantamiento de información.
- Conversación – Información recogida de las conversaciones sostenidas con los Jefes de Fiscalización de las Direcciones Regionales, Jefes de Grupo de Fiscalización y funcionarios del SII que realizan labores de fiscalización.

A. Proceso de Presencia Fiscalizadora en Terreno

Diagrama 2: Proceso de Presencia Fiscalizadora en Terreno



Objetivo:

El proceso de Presencia Fiscalizadora en terreno consiste en realizar visitas periódicas a todos los contribuyentes que se encuentran realizando actividades económicas, con el fin de conocer su actividad comercial, y, principalmente, verificar que estén cumpliendo con todas las obligaciones tributarias relacionadas con la emisión de documentos, registro de documentos, y declaración y pago de impuestos.

Alcance:

El proceso de Presencia Fiscalizadora se inicia con la planificación de actividades para el Departamento y Unidades Regionales, Oficinos Reservados que hace la Subdirección de Fiscalización, además de la programación que cada Dirección Regional puede realizar para su jurisdicción. Y finaliza con el cierre de la Orden de Trabajo que contiene la información de la fiscalización ejecutada en terreno, y los resultados obtenidos de cada visita realizada.

Descripción del proceso:

El proceso de Presencia Fiscalizadora se da inicio con el Oficio Reservado que envía la Subdirección de Fiscalización a las Direcciones Regionales, donde se definen las metas, plazos, tipos de fiscalizaciones a realizar, instrucciones y otros requerimientos. También, puede ser programada por la propia Dirección Regional, quienes establecen metas, plazos y tipos de fiscalizaciones localmente.

Una vez que la Dirección Regional recibe el Oficio con instrucciones sobre la actividad de presencia fiscalizadora a realizar, se planifican las labores

de fiscalización que debe realizar el Departamento o Grupo de Presencia Fiscalizadora. Se definen los funcionarios que serán asignados para desarrollar la labor, teniendo en cuenta la inscripción de disponibilidad previa que ha realizado cada uno.

Posteriormente, se elabora la respectiva Orden de Trabajo donde queda registrado lo anteriormente mencionado. Además, se indica la zona y horario en que esta se realizará.

Generada la Orden de Trabajo, ésta se le entrega al Grupo de funcionarios con el fin de comunicarles la labor asignada y que procedan a ejecutar la fiscalización en terreno establecida, la cual puede ser:

- Control de la Emisión y registro de documentos.
- Controles Puerta a Puerta.
- Puntos Fijos.
- Empadronamientos y captura de información.
- Tasación de negocios esporádicos.
- Controles Carreteros y móviles.
- Presencia Mayorista.
- Fiscalización de Expendedoras de Combustibles y Puntos Industriales.

Luego que se ha realizado la fiscalización correspondiente, se ingresan los resultados de las visitas en el Sistema SAP⁴, sistema dispuesto para tal fin, y se recopila la documentación generada durante y después de la visita.

Posteriormente, se revisa la documentación y se determina el camino a seguir del proceso dependiendo cada uno de los resultados. Por lo tanto, el proceso puede continuar con la asignación de una nueva visita al contribuyente, la cual es programada en la siguiente planificación de fiscalización a realizar; puede continuar con el Proceso de resolución de infracciones; ó finaliza con el cierre de la Orden de Trabajo.

Actores involucrados:

- Subdirección de Fiscalización.
- Jefe del Departamento Regional o cargo similar.
- Jefe de Grupo de Presencia Fiscalizadora.
- Funcionarios del SII.
- Encargado del Grupo de Fiscalización.
- Departamento / Oficina Jurídica.
- Otros Departamentos.

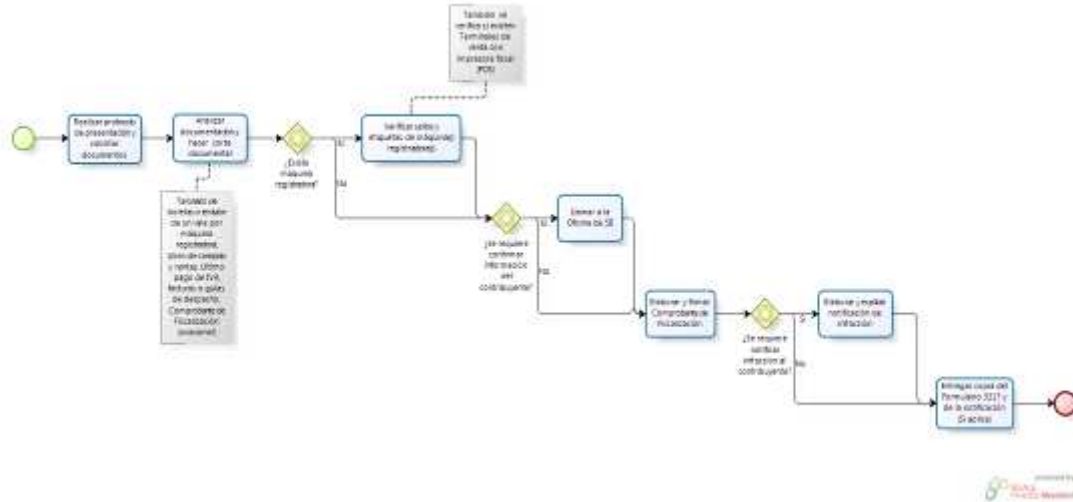
⁴ Sistema actual de presencia (Fiscalización preventiva), tiene funcionalidades para crear órdenes de trabajo, ingresar resultado de fiscalizaciones y reportes estadísticos básicos.

Detalle del proceso:

Ver Anexo 1: Documentación Proceso Presencia Fiscalizadora en Terreno.

A.1. Proceso Control de Comercio Establecido

Diagrama 3: Proceso Control de Comercio Establecido



Objetivo:

El proceso de Control de Comercio Establecido, es una actividad de fiscalización en terreno que consiste en revisar que el contribuyente esté cumpliendo con las obligaciones tributarias, en lo referente a la emisión de documentos, como facturas, guías de despacho, boletas y otros documentos relacionados, y su correspondiente registro en el libro de Compra y Ventas.

Este proceso abarca los siguientes controles:

- Control de la Emisión y registro de Documentos: es un tipo de fiscalización selectiva, que se realiza a una muestra del total de Contribuyentes que se encuentran localizados en un sector determinado. La selección de los contribuyentes a fiscalizar puede ser de manera aleatoria o bien de acuerdo a criterios establecidos.
- Controles Puerta a Puerta: es un tipo de fiscalización masivo que se realiza a los Contribuyentes que se encuentran en una zona geográfica específica.
- Puntos Fijos: consiste en fiscalizar los locales de los contribuyentes durante un intervalo de tiempo determinado, con el fin de verificar su cumplimiento a las obligaciones tributarias y cotejarlo con otro periodo equivalente.

Alcance:

El proceso de Control de Comercio Establecido, se inicia con la presentación de los actuantes, como funcionarios del SII al Contribuyente o persona encargada del lugar a fiscalizar. Y, finaliza con la entrega del

Comprobante de Fiscalización (Formulario N° 3317) y si amerita, una notificación de infracción (Formulario N° 3294) al Contribuyente o persona encargada del lugar que se fiscalizó.

Descripción del proceso:

El Proceso de Control de Comercio Establecido se inicia luego que la Dirección Regional ha definido la programación del tipo de fiscalización en terreno a realizar.

Una vez que el grupo de funcionarios del SII se encuentra en la zona que requiere ser fiscalizada, ingresan a los distintos locales en que se desarrollan actividades comerciales y, en cada uno, realizan su presentación como funcionarios del SII, solicitan la documentación tributaria correspondiente y realizan el análisis, corte documentario y orientan al contribuyente, en el correcto cumplimiento tributario.

Para los casos en que el local utilice vales de máquina registradora en lugar de boletas de venta, se revisa que la máquina se encuentra autorizada por el SII, sellada y que se emitan los vales por ventas realizadas y que además no existan otras máquinas que no estén debidamente autorizadas. Verificada la documentación correspondiente, generan y entregan el Comprobante de Fiscalización (Formulario N° 3317) y la notificación de infracción (Formulario N° 3294), ésta última, en caso haberse cursado.

Actores involucrados:

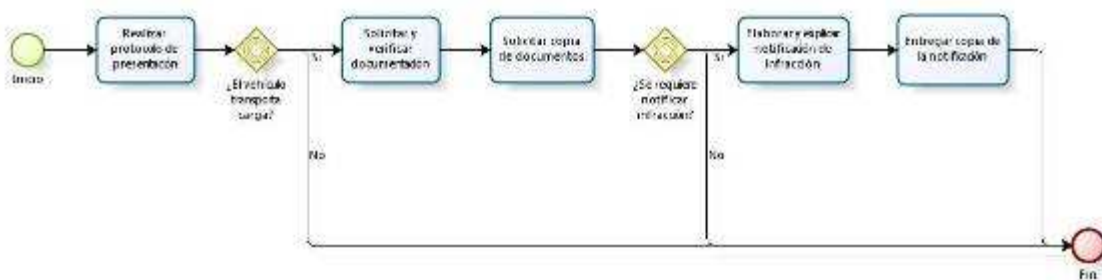
- Funcionarios del SII
- Contribuyente o Representante Legal

Detalle del proceso:

Ver Anexo N° 2: Documentación Proceso Comercio Establecido.

A.2. Proceso Controles Carreteros y Móviles

Diagrama 4: Proceso Controles Carreteros y Móviles



Objetivo:

El proceso de Controles Carreteros y Móviles tiene como objetivo verificar que los bienes que se están transportando en un vehículo, posean la documentación tributaria correspondiente como la factura, guía de despacho y Notas crédito o notas débito asociadas a la carga.

Alcance:

El proceso de Controles Carreteros y Móviles se inicia con la detención por parte de Carabineros de Chile, de un vehículo destinado para la carga, al cual se le va a ejecutar el control. Acto seguido, los Funcionarios del SII se acercan y se presentan al contribuyente o conductor. Y, finaliza con el retiro de la copia “control tributario” de la documentación correspondiente, si éste no presenta la documentación tributaria solicitada, el funcionario realiza la entrega de una notificación de infracción (Formulario N° 3294) al Contribuyente o conductor, y se permite al vehículo continuar su trayecto.

Descripción del proceso:

El Proceso de Controles Carreteros y Móviles se inicia luego que un Funcionario de Carabineros de Chile ha detenido a un vehículo.

Una vez detenido el vehículo, los funcionarios del SII realizan su presentación como funcionarios de la institución al contribuyente o conductor y, luego, le solicitan la documentación tributaria correspondiente.

Posteriormente, si exhibe documentación, se verifica que los documentos presentados estén correctamente emitidos y, además, que los bienes registrados en dichos documentos correspondan a los que está transportando el vehículo. Una vez verificada la documentación, el funcionario del SII retira el triplicado de la guía de despacho o factura, dejando constancia de ello con el timbre del SII en el original del respectivo documento.

En los casos en que el funcionario detecte alguna anomalía en la documentación o bien, que el contribuyente o conductor del vehículo no presente la documentación tributaria solicitada, el funcionario realizará la entrega de una notificación de infracción (Formulario N° 3294) al Contribuyente o conductor, y concederá permiso a la persona para que continúe su trayecto.

Actores involucrados:

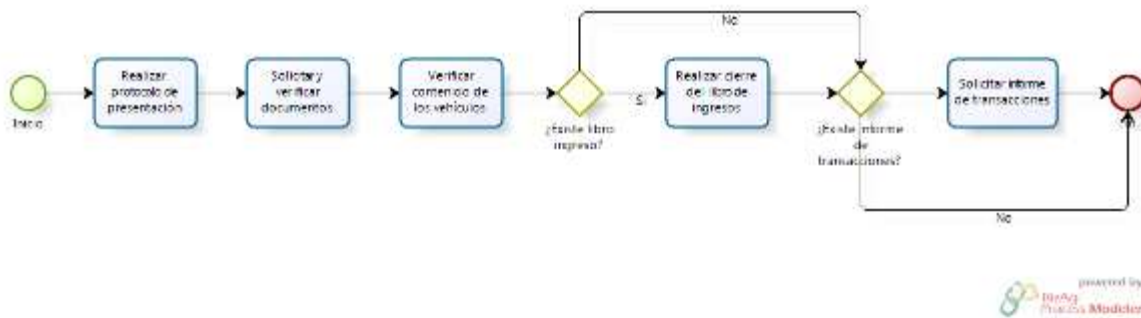
- Funcionarios del SII.
- Contribuyente o Representante Legal o Conductor.

Detalle del proceso:

Ver Anexo 3: Documentación Proceso Controles Carreteros y Móviles.

A.3. Proceso Presencia Mayorista

Diagrama 5: Proceso Presencia Mayorista



Objetivo:

El proceso de Presencia Mayorista tiene como objetivo verificar que los grandes centros de comercialización mayorista de productos emitan los documentos tributarios de manera correcta, según las normas, reglamentos y leyes vigentes.

Los centros de comercialización fiscalizados son:

- Ferias Ganaderas
- Mataderos
- Molinos de trigo
- Centros madereros
- Centros pesqueros
- Hortofrutícolas

Alcance:

El proceso de Presencia Mayorista se inicia cuando el equipo de trabajo asignado para realizar la tarea, se encuentra en el centro de comercialización mayorista de productos al cual se le va a realizar la fiscalización. Y, finaliza con el retiro de la copia “control tributario” de la documentación correspondiente, si éste no presenta la documentación tributaria solicitada, el funcionario realiza la entrega de una notificación de infracción (Formulario N° 3294) al Contribuyente o conductor, y se permite al vehículo continuar su trayecto.

Descripción del proceso:

El Proceso de Presencia Mayorista se inicia cuando los funcionarios del SII se encuentran en el centro de comercialización mayorista de productos al cual se le realizará la fiscalización.

En seguida, el grupo de personas del SII realizan su presentación como funcionarios de la institución y, luego, solicitan la documentación tributaria correspondiente, entre ésta: facturas, guías de despacho o guías de traslado y facturas de compra.

Posteriormente, verifican que la documentación tributaria cumpla con las normas, reglamentos y leyes vigentes, retiran la copia de “control tributario” del SII y timbran el original del respectivo documento.

Luego, los funcionarios del SII controlan la descarga de los productos que contienen los vehículos, con el fin de comprobar que la mercancía transportada corresponda a lo detallado en el respectivo documento de respaldo.

Actores involucrados:

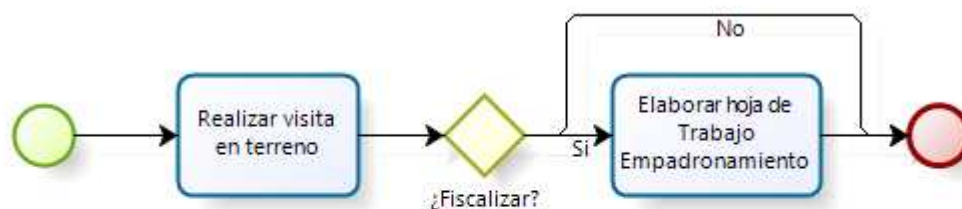
- Funcionarios del SII.
- Contribuyente o Representante Legal o Conductores

Detalle del proceso:

Ver Anexo 4: Documentación Proceso Presencia Mayorista.

A.4. Proceso Empadronamientos y Captura de Información

Diagrama 6: Proceso Empadronamientos y Captura de Información



powered by
BizAgi
Process Modeler

La información de este proceso es la contenida en la Circular N° 64, del 2001 del SII. Esto dado que no fue posible la coordinación de visitas para realizar este levantamiento de información por parte de DoCIRS.

Objetivo:

El empadronamiento tiene como objetivo obtener información de los contribuyentes que están dedicados a realizar actividades comerciales en “un sector geográfico o rubro determinado o que son de difícil fiscalización”⁵ para ejecutar acciones de fiscalización posteriores por parte

⁵ Circular N°64 del 14 de Septiembre del 2001. Materia: Define objetivo de la Presencia Fiscalizadora en terreno e instaura procedimiento general de actuación. Página 7.

del SII. (Autorización de timbraje de boletas, formalizar el inicio de actividades del contribuyente, dictar resolución de tasaciones de IVA, etc.) Respecto a la captura de información, este tipo de fiscalización tiene el mismo objetivo de la anterior, que consiste en la captura de información para realizar acciones posteriores de fiscalización o “establecer el nivel de cumplimiento del sector fiscalizado”⁶, con la diferencia que no importa el sector geográfico.

Alcance

El proceso de Empadronamiento y captura de información se inicia cuando el equipo de trabajo asignado para realizar la tarea, le informa al contribuyente sobre el tipo de fiscalización al cual va a ser objeto. Y, finaliza con el corte documentario de los documentos que emite el contribuyente, por parte de los fiscalizadores.

Descripción del proceso

El proceso inicia cuando los funcionarios del SII le informan al contribuyente sobre la fiscalización que le van a realizar.

En seguida los funcionarios del SII solicitan al contribuyente la información pertinente o hacen la revisión correspondiente según las instrucciones entregadas por el Jefe respectivo.

Posteriormente, uno de los funcionarios del SII realiza el corte documentario de los documentos emitidos por el contribuyente, es decir, timbra el último documento emitido por su reverso, colocándole la fecha y hora en que se realiza la fiscalización y registra una observación sobre si los documentos legales fueron emitidos a petición de los funcionarios del SII, cuando se notifica una infracción según el Artículo N° 97/10 CT.

Actores involucrados:

- Funcionarios del SII.
- Contribuyente o Representante Legal

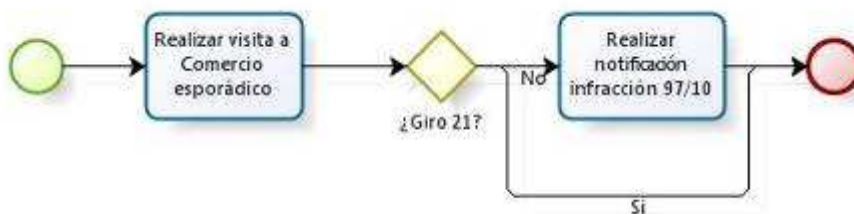
Detalle del proceso:

Ver Anexo 5: Flujograma Proceso Empadronamientos y Captura de Información.

A.5. Proceso Tasación de Negocios Esporádicos

⁶ Ibid.

Diagrama 7: Proceso Tasación de Negocios Esporádicos



La información de este proceso que es la contenida en la Circular N° 64, del 2001 del SII. Esto dado que no fue posible la coordinación de visitas para realizar este levantamiento de información por parte de DoCIRS.

Objetivo:

El proceso de Tasación de Negocios Esporádicos tiene como objetivo “tasar la base imponible que afecta al Impuesto al Valor Agregado (IVA) principalmente a las personas naturales o jurídicas que realizan esporádicamente actividades comerciales o de prestación de servicios”⁷. Por ejemplo tasar la mercadería de un negocio que no tiene respaldos o documentación que identifique su valor (Factura, guía de despacho, boleta).

Alcance

El proceso de Tasación de Negocios Esporádicos se inicia cuando el equipo de trabajo asignado para realizar la tarea, verifica con la Municipalidad correspondiente que los lugares a fiscalizar tengan autorización. Y, finaliza con la comunicación de la conformidad del control al contribuyente o la notificación de infracción.

Descripción del proceso

El proceso inicia cuando los funcionarios del SII verifican con la Municipalidad respectiva que cada uno de los lugares a fiscalizar estén autorizados.

En seguida, los funcionarios del SII coordinan con la Municipalidad para que ésta recaude el IVA tasado previamente al momento del pago de los derechos municipales. Además, obtienen información sobre los antecedentes de identificación y movimiento comercial de cada lugar.

Posteriormente, los funcionarios del SII realizan la tasación y el giro correspondiente, de acuerdo a los criterios definidos por el Servicio de Impuestos Internos y comunica la conformidad del control en caso de no existir anomalías, o notifica la infracción correspondiente.

Actores involucrados:

- Funcionarios del SII.

⁷ Circular N°64 del 14 de Septiembre del 2001. Materia: Define objetivo de la Presencia Fiscalizadora en terreno e instaura procedimiento general de actuación. Página 8.

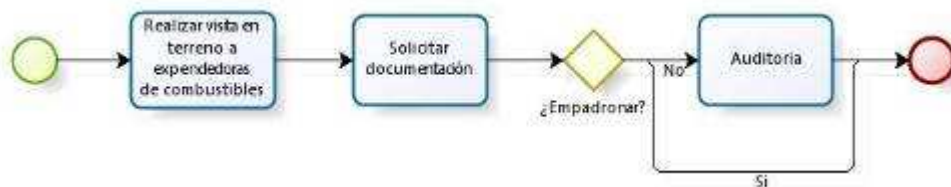
- Municipalidad
- Contribuyente

Detalle del proceso:

Ver Anexo 6: Flujograma Proceso Tasación de Negocios Esporádicos.

A.6. Proceso Fiscalización de Expendedoras de Combustibles

Diagrama 8: Proceso Fiscalización de Expendedoras de Combustibles



La información del proceso que se presenta a continuación es la contenida en la Circular N° 64, del 2001 del SII. Esto dado que no fue posible la coordinación de visitas para realizar este levantamiento de información por parte de DoClRS.

Objetivo:

El proceso de fiscalización de expendedoras de combustibles tiene como objetivo fiscalizar el cumplimiento y correcta operación tributaria de las instalaciones de almacenamiento y entrega o surtido de combustible.

Alcance

El proceso de fiscalización de expendedoras de combustibles se inicia cuando los funcionarios del SII se encuentran en el sitio a fiscalizar. Y, finaliza con el corte documentario de los documentos que emite el contribuyente, por parte de los funcionarios.

Descripción del proceso

El proceso se inicia cuando los funcionarios del SII se identifican como funcionarios del SII ante el contribuyente y le informan sobre la fiscalización a la cual va a ser objeto.

En seguida, los funcionarios del SII consultan en el Sistema Computacional los documentos tributarios de los proveedores y verifican el cumplimiento de las normativas vigentes en el establecimiento y el nivel de inventario de combustible según a las entradas y salidas documentadas.

Además, realizan recuento de las ventas realizadas en un periodo de litros de gasolina y petróleo diesel, y las comparan con las ventas de combustible con Facturas, Guías de Despacho y Boletas.

En caso de requerirse, realizan las sanciones correspondientes. Y por último, realizan el corte documentario de los documentos que emite el contribuyente, es decir, timbra el último documento emitido por su reverso,

colocándole la fecha y hora en que se realiza la fiscalización y registra una observación sobre si los documentos legales fueron emitidos a petición de los funcionarios del SII, sólo cuando el documento es emitido a petición del funcionario y luego se notifica infracción.

Actores involucrados:

- Funcionarios del SII.
- Contribuyente o Representante Legal

Detalle del proceso:

Ver Anexo 7: Flujograma Proceso Fiscalización de Expendedoras de Combustibles.

A.7. Proceso Fiscalización Puntos Industriales

Diagrama 9: Proceso Fiscalización Puntos Industriales



La información del proceso que se presenta a continuación es la información contenida en la Circular N° 64, del 2001 del SII. Esto dado que no fue posible la coordinación de visitas para realizar este levantamiento de información por parte de DoClRS.

Objetivo:

El proceso de fiscalización de Puntos Industriales tiene como objetivo fiscalizar el cumplimiento y correcta operación tributaria de las instalaciones de almacenamiento y entrega o surtido de combustible. A diferencia del anterior proceso, este está enfocado a las empresas que tienen dentro de sus instalaciones áreas para el abastecimiento de combustible a calderas, maquinarias y/o vehículos propios de la empresa.

Alcance

El proceso de fiscalización Puntos Industriales se inicia cuando los funcionarios del SII se encuentran en el sitio a fiscalizar y realizan su presentación formal como funcionarios del SII. Y, finaliza con el corte documentario de los documentos que emite el contribuyente, por parte de los funcionarios.

Descripción del proceso

El proceso se inicia cuando los funcionarios del SII se identifican como funcionarios del SII ante el contribuyente y le informan sobre la fiscalización a la cual va a ser objeto.

En seguida, los funcionarios del SII consultan en el Sistema Computacional los documentos tributarios de los proveedores. Luego, verifican que el abastecimiento de combustible opere en recintos privados y con control de acceso, y que este abastecimiento se realice a las calderas, maquinarias, y vehículos correspondientes.

Posteriormente, los funcionarios del SII verifican que el contribuyente emita los documentos tributarios correspondientes.

En caso de requerirse, notifican las infracciones correspondientes. Y por último, realizan el corte documentario de los documentos que emite el contribuyente, es decir, timbra el último documento emitido por su reverso, colocándole la fecha y hora en que se realiza la fiscalización y registra una observación sobre si los documentos legales fueron emitidos a petición de los funcionarios del SII, sólo cuando el documento es emitido a petición del funcionario y luego se notifica infracción.

Actores involucrados:

- Funcionarios del SII.
- Contribuyente o Representante Legal

Detalle del proceso:

Ver Anexo 8: Flujograma Proceso Fiscalización Puntos Industriales.

e. Caracterización y cuantificación de los clientes o usuarios.

Dentro del Proceso de Presencia Fiscalizadora en terreno, se tienen tres tipos de clientes o usuarios, de los cuales se obtiene y se les entrega información perteneciente tanto a este proceso, como a otros relacionados con las actividades de Fiscalización realizadas por el SII.

Clientes o usuarios directos:

Direcciones Regionales

Las Direcciones Regionales se distribuyen a lo largo de todo el territorio nacional por región y unidades dentro de la región. Son usuarios ejecutores de la Presencia Fiscalizadora, a los cuales se les envía información necesaria para efectuar las actividades de fiscalización en terreno. Esta información es administrada centralmente por la Subdirección de Fiscalización.

A nivel nacional la dotación real es la que se presenta a continuación:

| Cargo⁸ | 2006 | 2007 | 2008 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Directivos | 83 | 170 | 165 |
| Fiscalizadores Tributarios | 1043 | 1076 | 1116 |
| Fiscalizadores Tasadores | 50 | 187 | 188 |
| Profesionales | 55 | 187 | 233 |
| Técnicos Fiscalizadores | 192 | 260 | 240 |

⁸ La información presentada no incluye número de funcionarios del DGC, ni número de funcionarios de la Dirección nacional.

| Cargo⁸ | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Técnico en Avaluaciones | 5 | 0 | 9 |
| Administrativos | 542 | 747 | 738 |
| Auxiliares | 108 | 161 | 154 |
| Total | 2078 | 2788 | 2843 |

A nivel nacional la dotación en terreno de todos los funcionarios en las 19 Regionales es la siguiente:

| Dirección Regional⁹ | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 | 78 | 100 | 87 |
| 2 | 75 | 75 | 81 |
| 3 | 60 | 63 | 63 |
| 4 | 82 | 86 | 95 |
| 5 | 210 | 193 | 191 |
| 6 | 89 | 90 | 100 |
| 7 | 119 | 121 | 127 |
| 8 | 246 | 244 | 242 |
| 9 | 82 | 84 | 85 |
| 10 | 91 | 102 | 104 |
| 11 | 36 | 32 | 38 |
| 12 | 53 | 55 | 57 |
| 13 | 140 | 108 | 116 |
| 14 | 99 | 138 | 157 |
| 15 | 192 | 210 | 163 |
| 16 | 103 | 110 | 109 |
| 18 | 0 | 23 | 38 |
| 19 | 5 | 18 | 55 |
| Total funcionarios | 1760 | 1852 | 1908 |

Fuente: Oficina de procesos preventivos y selectivos de fiscalización, Subdirección de fiscalización

En el siguiente cuadro se muestra la cantidad de acciones de presencia fiscalizadora diferenciada por tipo y por año.

| Acciones de Presencia | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|------------------|----------------|----------------|
| Comercio Establecido | 270.204 | 289.936 | 299.701 |
| Empadronamiento y Tasaciones | 18.667 | 11.361 | 6.425 |
| Controles Carreteros móviles Terminales, Ferias Mayoristas y otros | 683.071 | 339.240 | 153.064 |
| Controles Carreteros Fijos | 101.883 | 107.557 | 97.221 |
| Controles Maquinas Registradoras | 12.530 | 7.282 | 6.507 |
| TOTAL | 1.086.355 | 755.376 | 562.918 |

⁹ La información presentada no incluye número de funcionarios del DGC, ni número de funcionarios de la Dirección nacional.

| Cobertura | 2006 | 2007 | 2008 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Nro. Puntos de Control | 625.765 | 697.796 | 754.196 |

(*) Puntos susceptibles a ser controlados por Comercio Establecido

| Horas Hombre | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|
| Normales | 401.512 | 397.039 | 382.142 |
| Horas Extras | 281.846 | 291.289 | 290.380 |
| TOTAL | 683.358 | 688.328 | 672.522 |

Fuente: Oficina de procesos preventivos y selectivos de fiscalización, *Subdirección de fiscalización*

Clientes o usuarios indirectos:

Subdirección de Fiscalización

Cliente a nivel central que tiene por objeto diseñar y controlar el proceso de Presencia Fiscalizadora, para ello obtiene información almacenada en los sistemas del SII y que ha sido informada por el ejecutor de este proceso.

El número de clientes internos pertenecientes a la Subdirección de Fiscalización para el año 2009, se presenta en la siguiente tabla:

| Cargo | Dotación |
|---|-----------------|
| Subdirector | 1 |
| Departamento Control de Gestión y de Procesos | 11 |
| Oficina de Casos Especiales | 5 |
| Departamento de Personas y de Micro y Pequeñas Empresas | 26 |
| Departamento de Atención y Asistencia de Contribuyentes | 23 |
| Oficina de Procesos Preventivos y Selectivos de Fiscalización | 12 |
| Total Clientes | 78 |

Fuente: Oficina de procesos preventivos y selectivos de fiscalización, *Subdirección de fiscalización*

Contribuyentes

Los contribuyentes se encuentran a lo largo de todo el territorio nacional, abarcan todos los estratos socioeconómicos y todas las actividades productivas. Se les entrega información relacionada con la situación tributaria que presenta (pago de IVA, Renta, Timbraje, entre otros).

El número de contribuyentes estimado durante el periodo 2006-2008 ha sido estable, cuantificándose en un total de **6.041.000 contribuyentes**.

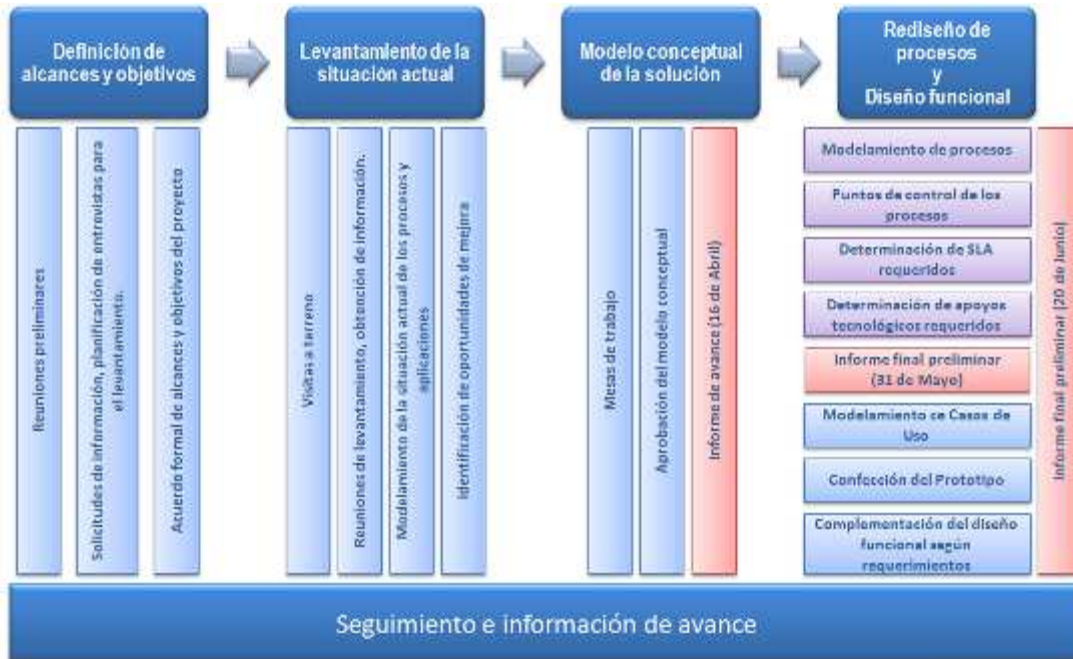
2 PRINCIPALES ASPECTOS METODOLOGICOS UTILIZADOS

La metodología utilizada es la de desarrollo de proyectos de Rediseño de procesos y diseño de sistemas de apoyo. Dicha metodología permite entender profundamente los procesos, sus actividades y tareas relacionadas, descubriendo procedimientos, lógicas de negocio, y las necesidades asociadas desde el punto de vista de los procesos. Otra ventaja de esta metodología es que dado el análisis y diseño que se realiza, se identifican claramente los requerimientos funcionales

para luego poder cuantificar el esfuerzo en plazo y costos de los desarrollos requeridos. A continuación se detalla la metodología utilizada.

La metodología que se utilizará para la elaboración de la propuesta ha sido confeccionada a partir de las mejores prácticas de la industria y de la experiencia de DoClRS en proyectos similares. El siguiente diagrama muestra resumidamente su composición.

Diagrama 10: Metodología para el desarrollo del proyecto



1. Definición de alcances y objetivos

En la primera etapa se define, en forma formal y concreta, cuales son los alcances y objetivos del proyecto. Para esto, se han realizado las siguientes actividades:

- Reuniones preliminares con el equipo de trabajo del SII:** En estas reuniones se obtuvieron las declaraciones de intención del SII, en términos de qué es lo que espera (y lo que no espera) de este proyecto. Además, se conversó de las experiencias anteriores, y se revisó superficialmente el proceso en estudio: Presencia Fiscalizadora.
- Solicitudes de información, planificación de entrevistas para el levantamiento:** A partir de las reuniones con el equipo de trabajo del SII, se realizó una solicitud para obtener información de todos aquellos aspectos relevantes para el proyecto. Parte de las solicitudes de información que se realizaron en esta etapa están relacionadas con la programación de visitas a terreno, con la revisión

detallada de los sistemas y de las actividades que forman el proceso en estudio, y con la revisión de proyectos y/o procesos que de alguna forma estén relacionados con el proyecto.

- c. **Acuerdo formal de alcances y objetivos de la propuesta**: A partir de una presentación de entendimiento de la propuesta, se definieron los lineamientos que guiarán sus alcances. Además, en dicha presentación se definieron concretamente los objetivos del proyecto a desarrollar.

2. Levantamiento de la situación actual

Durante esta etapa, se obtuvo información detallada respecto a la situación actual del proceso en estudio, y su contraste con la forma teórica en la cual debiera ser realizado. Para esto, se realizaron las siguientes actividades:

- a. **Visitas a terreno**: A partir de visitas a terreno se confeccionó el modelo actual del proceso, el cual detalla cómo efectivamente sus actores lo llevan a cabo. Las visitas realizadas son las siguientes:

| Nº | Dirección Regional | Roles entrevistados | Descripción |
|----|--------------------|---|---|
| 1 | Santiago Poniente | Jefe de Fiscalización Jefe de Grupo Fiscalizadores | Levantamiento del proceso de Presencia Fiscalizadora, desde la recepción de la instrucción hasta la visita en terreno. (Fiscalización: Control de emisión y registro de documentos, y Control carretero) – Dirección Regional Santiago Poniente, Mall Plaza Norte y Curacavi. |
| 2 | Santiago Poniente | Jefe de Grupo Fiscalizadores | Levantamiento del proceso de Presencia Fiscalizadora: digitalización de los resultados de la fiscalización realizada en terreno y visita en terreno (Control de emisión y registro de documentos) en San Borja. |
| 3 | Santiago Oriente | Jefe de Grupo Fiscalizadores | Levantamiento del proceso de Presencia Fiscalizadora, desde la recepción de la instrucción hasta la visita en terreno. Fiscalización: Control de emisión, Dirección Regional Santiago Oriente, calle Manuel Montt. |
| 4 | Santiago Oriente | Fiscalizadores | Fiscalización: Control de emisión, Dirección Regional Santiago Oriente, Sector Isabel La Católica esquina |

| | | | |
|---|-------------------------------|------------------------------|---|
| | | | Manquehue. |
| 5 | Santiago Poniente | Jefe de Fiscalización | Entrevista a Cristian del Corto, Jefe de Fiscalización Dirección Regional Santiago Poniente |
| 6 | Santiago Poniente (Melipilla) | Jefe de grupo Fiscalizadores | Fiscalización: Presencia mayorista Feria ganadera (Melipilla) |

- b. Reuniones de levantamiento, obtención de información:**
Paralelamente, se realizaron reuniones de levantamiento en las cuales se obtuvo información respecto a otros proyectos relacionados que estén en ejecución. Además, se solicitó información de las metas o indicadores del proceso en estudio y se obtuvo información detallada respecto de aplicaciones que se utilizan en el proceso.
- c. Modelamiento de la situación actual:** La situación actual ha sido modelada a través del empleo de diagramas de proceso, en los cuales cada actividad se describe con un nivel de detalle que permite conocer el funcionamiento del proceso, en términos de lo siguiente:
- a. Las aplicaciones o sistemas que se utilizan.
 - b. Tiempo promedio de ejecución.
 - c. Actividades y tareas asociadas.
 - d. Áreas y actores involucrados.
- d. Identificación de oportunidades de mejora:** A partir de todo lo anterior, se han identificado las oportunidades de mejora del proceso, las cuales serán ampliamente discutidas con los miembros del equipo de trabajo del SII, con el fin de llegar a ideas de rediseño concretas y factibles.

3 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA A RESOLVER CON LA PROPUESTA

Problema identificado:

El proceso de presencia fiscalizadora presenta una ineficiencia en el uso de recursos, además no considera variables como frecuencia de infracciones, reiteración de infracciones, entre otras, las que se transforman en factores de riesgo con respecto al comportamiento de los contribuyentes y que afectan a los procesos de planificación y ejecución de la fiscalización. Durante el año 2008, se realizaron aproximadamente 300.000 fiscalizaciones, de las cuales el 20% (61.000) se realizaron a contribuyentes que ya habían sido fiscalizados al menos una vez, sin que dichas acciones concluyeran con algún tipo de infracción o multa. Se desconoce si estas situaciones se basan en un error en los datos de la muestra, por decisión de los grupos de fiscalización de las oficinas regionales u otras razones. Lo anterior implicó la utilización de recursos (horas hombre) por un monto estimado superior a los MM\$640, en contribuyentes que no presentaban necesariamente factores de riesgo que motivaran más de una visita.

Una de las principales causas es que, tanto a nivel central como en las Unidades Regionales, se dispone de escasa información de desempeño y resultados del proceso de fiscalización (eficacia, eficiencia y calidad de servicio), como tampoco se cuenta con información operativa que permita realizar una buena planificación de las visitas a terreno. Lo anterior, es producto de no disponer de herramientas adecuadas de registro y apoyo que permitan optimizar la asignación de los recursos institucionales.

De hecho, los funcionarios en terreno sólo cuentan con información básica del contribuyente (Rut y dirección), la cual no permite guiar adecuadamente la actividad fiscalizadora (cronograma de pagos de impuestos, últimas normativas, resoluciones de sus infracciones anteriores, si las tuviese). Como ejemplo, los funcionarios en terreno no cuentan con los resultados de la última visita realizada al contribuyente (si la hay), ni con sistemas de captura de información relevante de los contribuyentes que permita retroalimentar el proceso de planificación de la presencia fiscalizadora.

Otra de las causas de esta ineficiencia es que los procesos, actividades, tareas y procedimientos se ejecutan en forma heterogénea en las distintas Unidades Regionales. Por ejemplo, para la asignación de funcionarios a las salidas a terreno, en algunas oficinas se utilizan sistemas de inscripción y asignación, mientras que en otras se determina arbitrariamente por el jefe de grupo, quien no cuenta con las herramientas específicas para tal tarea.

El principal efecto de esta ineficiencia es que la presencia fiscalizadora no contribuye de la forma esperada al cambio del comportamiento tributario de los contribuyentes (cumplir con las normas en forma y oportunidad), fomentando el cumplimiento voluntario, mediante asistencia informativa al contribuyente, lo cual es el principal objetivo de la fiscalización del SII.

Causas del problema

La falta de integración de la información de los procesos de fiscalización con los procesos de planificación central y regional, provoca problemas con los planes y programas de fiscalización preventiva generados. Procesos no estandarizados: los procesos, actividades, tareas y procedimientos no están estandarizados, normalizados ni se cuenta con herramientas de registro y apoyo que permitan optimizar el uso de recursos, además de generar información estructurada para la correcta supervisión y control del proceso de fiscalización preventiva del SII. Como por ejemplo la asignación de funcionarios a las salidas, en algunas oficinas se utilizan sistemas de inscripción y asignación mientras que en otras esto se determina arbitrariamente por el jefe de grupo, quien no cuenta con herramientas específicas para tal tarea.

Captura de Información de contribuyente es solo específica y no integrada con otro sistema de información: hoy solo se cuenta con información básica de los contribuyentes, capturando solo la relacionada específicamente al proceso de

fiscalización en base a documentación legal tributaria. En definitiva no se cuenta con información asociada al negocio que permita realizar un análisis más profundo del comportamiento en forma específica por segmento o por tipo de negocio, tal como son las ventas, ingresos, costos, entre otros.

Las estructuras organizacionales y la existencia de herramientas tecnológicas no aseguran la calidad del proceso, dado que están orientados a un enfoque de procesos y no hacia el contribuyente como centro de la gestión del SII. Hasta hoy el SII tiene una estructuración de sus actividades, ordenadas y separadas por procesos, con una estructura organizacional, actividades, tareas y recursos (Sistemas, servicios, herramientas, otros) que se organizan según dichos procesos, tales como Renta, RIAC (Inicio de actividades), Fiscalización, Jurídica, entre otros. Esta situación provoca que cada proceso se ocupe de sí mismo y se duplique información, no se tenga noción de hechos relevantes de otros procesos, entre otros problemas generados por esta desconexión o independencia de procesos.

Efectos del problema

Al no contar con la información de fiscalizaciones anteriores, los planes centralizados y regionales incluyen visitas a contribuyentes que no deben ser fiscalizados nuevamente, provocando gastos innecesarios de fiscalizaciones sin efectos, además de problemas de calidad de la atención y mala percepción de los contribuyentes con respecto de las acciones del SII en terreno.

La desintegración de los procesos y sistemas ocasiona la falta de información relevante para el funcionario en terreno, perdiendo visibilidad de la realidad del contribuyente fiscalizado, además no permitiendo la retroalimentación de información, incluso dentro del mismo proceso. Un ejemplo de esto es que los funcionarios, al estar en terreno frente a un contribuyente, no tienen a su disposición la información del resultado de la última visita realizada (si es que ha sido visitado anteriormente), y para esto dependen de que el contribuyente haya guardado el Comprobante de Fiscalización (Formulario N° 3317) que es entregado en cada visita, lo que si bien, no impide el control no permite realizar una revisión más óptima.

Dado esto nos encontramos con problemas prácticos tales como que no se conoce el nivel de cobertura de fiscalización efectiva del SII sobre los contribuyentes, o no manejar la información generada por el propio proceso para optimizar las rutas y los recursos asociados.

Los indicadores que se mencionan a continuación deben ser incorporados como forma de ejemplificar cual es la información que no cuenta el SII y por lo que se genera la brecha de información en términos de gestión del proceso

3.1 Eficacia

- i. Aumento en recaudación tributaria (ART): producto de la operación renta y la declaración Mensual¹⁰.
- ii. Cumplimiento tributario dentro de los plazos establecidos (CTPE): esto requiere de fomentar una cultura tributaria: “*se debe declarar en los plazo para evitar multas y malos ratos*”.
- iii. Cumplimiento tributario dentro de la forma establecida (CTFE): también dice relación con la cultura tributaria.
- iv. Cobertura efectiva (CE): se pretende que la fiscalización cubra la mayor cantidad de contribuyentes, considerando la mayor cantidad de sectores económicos y sectores geográficos.

3.2 Calidad

- i. Cumplimiento de protocolos de atención al contribuyente (CPA) - esto por parte de la persona que fiscaliza - : se pretende que la instancia de fiscalización sea amable, informativa y además correctiva.
- ii. Cantidad de reclamos de contribuyentes asociados a la fiscalización (CR): se pretende mejorar la imagen del SII, mostrando la fiscalización como una oportunidad de mejorar el conocimiento tributario y no solo como un control.
- iii. Cantidad de infracciones notificadas (IN): este indicador es el reflejo de la detección de irregularidades. Por esto, sería esperable que disminuya al mismo tiempo que mejora la eficacia del proceso de presencia. En los primeros años de uso de los nuevos procesos y sistemas que permitan medirlo se pretende mantener en el número actual.
- iv. Calidad de información capturada (CIC): se pretende lograr capturar más y mejor información como resultado de la fiscalización en terreno. Esto debe retroalimentar los sistemas de información que producen los universos de fiscalización tales como: los planes focalizados enviados por la administración central del SII.

3.3 Eficiencia

- i. N° de fiscalizaciones por funcionario (NFF)
- ii. N° de fiscalizaciones por sector económico (FPSE): se desea que la cobertura de fiscalización sea lo más amplia posible
- iii. Duración de fiscalizaciones (DF): tiempo promedio que dura una acción de fiscalización por tipo
- iv. N° de funcionarios realizando fiscalizaciones (NRF)
- v. Proporción de funcionarios fiscalizando sobre la dotación total de la unidad u oficina (PFO)
- vi. Costos de fiscalización en los distintos horarios:
 - a. Costo promedio fiscalización en Horario normal (CHN)

¹⁰ Estos dos procesos de recaudación hoy poseen poca vinculación en términos de datos o sistemas con el proceso de presencia fiscalizadora.

- b. Costo promedio fiscalización Horario extra (CHE)
- c. Costo promedio fiscalización Fuera de horario (CFH)
- vii. N° de contribuyentes visitados más de 2 veces en el mismo periodo que no presenta acciones posteriores (Infracciones)
- viii. Costo asociado a las visitas no justificadas

El objetivo estratégico hoy, es cumplir con las cantidades de fiscalizaciones programadas, que tiene el “deseo” implícito de: **“Lograr mejorar el cumplimiento tributario voluntario”**, lo cual se expresa en un aumento de la recaudación de impuestos, cumplimiento de los plazos y forma de tributar por parte de los contribuyentes. Por lo tanto, además se hace necesario un **fortalecimiento de los objetivos de gestión** para este proceso.

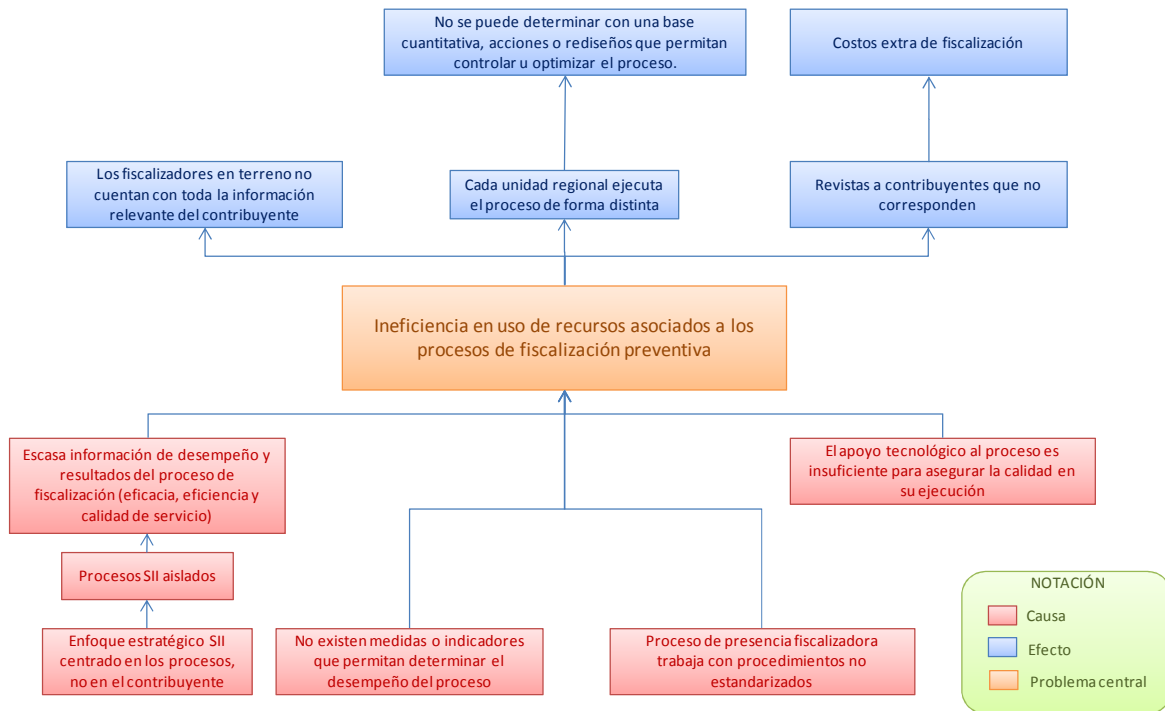
Cabe hacer notar que el mejoramiento del **cumplimiento tributario voluntario** no se explica solamente por las acciones de fiscalización, sino que depende a su vez de otras acciones que desarrolla el conjunto de departamentos y áreas de fiscalización y control del SII.

Ver detalle de indicadores en Anexo 18, punto IV IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES PARA LA GESTIÓN Y PUNTOS DE CONTROL.

La siguiente imagen muestra el “Árbol de problemas” confeccionado a partir de la información obtenida en la etapa de levantamiento del proceso.

Diagrama 11: Árbol de Problemas

ARBOL DE PROBLEMAS PROCESO DE PRESENCIA FISCALIZADORA SII



Como se observa en el diagrama, las causas del problema a resolver tienen su base en tres pilares fundamentales:

1. **Escasa información de desempeño y resultados del proceso de fiscalización:** Dado el enfoque estratégico del SII hasta ahora ha tenido como objetivo central el diseño y la optimización de los procesos, no la atención y educación al contribuyente. Esto ha ocasionado la existencia de procesos y sistemas de información aislados, sin una integración que permita aprovechar la información generada en forma cruzada. La no integración se refleja a nivel de procesos, tales como: Renta, IVA, Avaluaciones, entre otros y a nivel de sistemas o fuentes de información (Base de datos) asociados a dichos procesos.
2. **Proceso de Presencia Fiscalizadora no estandarizado:** Actualmente el flujo de actividades y responsables del proceso de Presencia Fiscalizadora no está definido íntegramente, lo que ha causado que las instrucciones y los sistemas de información que lo sustentan no sean suficientes para asegurar su ejecución con la calidad, eficacia y eficiencia debidas. Considerando estándares de calidad de procesos similares de industrias diferentes, tales como Fuerza de venta de la banca, de otras Instituciones públicas con la problemática de la fiscalización (En terreno).

3. **Herramientas de apoyo insuficientes:** la falta de herramientas de apoyo a los procesos genera problemas de calidad de atención, registro de información deficientes, problemas de disponibilidad de información relevante en la punta, entre otros.

Además se ha detectado que no es posible medir, gestionar ni apoyar en forma correcta el proceso de fiscalización preventiva, dado la falta de estructura de información, procesos estandarizados y normalizados, que a su vez alimenten tal estructura para poder gestionar su desempeño.

4 ANALISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

4.1 Introducción

Dado el objetivo planteado de aumentar la eficiencia en el uso de recursos asociados a los procesos de fiscalización (Calidad, eficiencia y eficacia), enfocado a generar un impacto positivo del comportamiento tributario de los contribuyentes (cumplir con las normas en forma y oportunidad), fomentando el cumplimiento voluntario; que considera mejorar la cantidad y calidad de la información con que cuentan los distintos niveles institucionales a través de herramientas tecnológicas y de procesos, que permitirá poseer indicadores de Calidad, Eficiencia y eficacia. Todo lo anterior potenciara y promoverá el cambio en la relación entre el contribuyente-SII, mejorando la información sobre el segmento PyMyPe enfatizando la confianza y la asistencia informativa al contribuyente, aumentando el cumplimiento y la recaudación tributarias necesario para generar una propuesta realizar una comparación o benchmark con otras industrias o instituciones similares, que tengan paralelos con los procesos mencionados en la presencia fiscalizadora, esto desde el punto de vista de los requerimientos organizacionales, sistémicos, normativos y de recursos en general para su optimización.

El proceso de Presencia Fiscalizadora en terreno, posee varias oportunidades de mejora que requieren ser analizadas para poder optimizarlo, de tal manera se logre con el objetivo propuesto por el Servicio de Impuestos Internos, algunas de éstas son:

- Estandarización del desarrollo de las actividades realizadas en terreno.
- Manejo de información en la punta
 - Información de apoyo al funcionario para ejecutar la fiscalización en forma correcta
 - Para captura de antecedentes del contribuyente y variables ambientales relevantes.
- La retroalimentación del proceso
 - Cuantitativa (Existente pero muy deficiente en cuanto a la estandarización y oportunidad de la información)
 - Cualitativa (No existente)
- Integración entre los sistemas utilizados en el proceso

4.2 Benchmark

Para el caso del SII, por ser un servicio único en el país, las alternativas de Benchmark son los servicios prestados en países extranjeros o revisar las buenas prácticas de empresas de otras industrias con una problemática similar. En merito de lo anterior, se escogieron las siguientes empresas para realizar la comparación:

- **BancoEstado Microempresas S.A.:** Esta empresa debe evaluar y decidir en terreno la capacidad y voluntad de pago de los microempresarios con una fuerza de ejecutivos. En este segmento no hay documentación que permita evaluar al microempresario, además la salida a terreno de los ejecutivos es el proceso más caro de este negocio. Cada salida de un ejecutivo debe terminar en al menos un crédito o un par de gestiones de cobranza.
- **Coopeuch:** Esta empresa posee una fuerza de ventas que debe afiliar a empleados de una empresa como socios de la cooperativa. Para esto debe contar con información fidedigna de la empresa empleadora y del empleado. Cada salida a terreno debe tener una efectividad que permita abaratar el alto costo de cada salida.
- **Laboratorios Farmacéuticos (Bagó):** Los laboratorios contratan vendedores llamados “visitadores médicos” los cuales deben recorrer un sector de la ciudad previamente asignado, en este sector deben informar y ofrecer a profesionales de la salud nuevos medicamentos. Uno de los problemas de esta industria es determinar la efectividad de estas visitas que debe finalmente influir en la venta de un nuevo medicamento o el aumento de un ya existente.
- **Embotelladora Andina:** Esta empresa maneja una serie de puntos de venta móviles (camiones) que recorren una ruta previamente definida. Esta ruta se determina centralmente y se refresca con datos de consumo de los almacenes, comportamiento de pago, fechas especiales, etc.
- **Empresas de cobranza de Leasing:** Estas empresas poseen un grupo de personas dedicada a la recuperación de bienes que han entrado en mora de más de 90 días. Una vez ubicado el bien, el recuperador debe poseer información del bien y del deudor para poder tomar las acciones adecuadas y permitidas por la ley. Esta información en terreno hace la diferencia entre recuperar o no el bien y su posterior saneamiento (pago de infracciones de tránsito, TAG, permiso de circulación, etc.) no pagados por el deudor.
- **Servicio Agrícola y Ganadero (SAG):** Este servicio fiscaliza en terreno situaciones comparables a las del SII. Lo más interesante es que por su naturaleza todas las fiscalizaciones se realizan en terreno, con complejidades adicionales como toma de muestras y revisión de animales, etc.

Cada una de las empresas o instituciones antes mencionadas posee una problemática en común que se resume en los siguientes puntos centrales:

- Optimizar las salidas a terreno del personal con criterios que permitan asegurar bajar el costo de la visita o salida.
- Generar retroalimentación a los sistemas centrales de lo observado en terreno a través de la integración de procesos y datos (Sistemas).
- Generar herramientas y algoritmos de planificación de las salidas a terreno.
- Utilizar al máximo el momento de verdad de la visita a terreno para agregar valor al contribuyente, a través de la profesionalización y especialización de los fiscalizadores, además de procesos continuos de capacitación y preparación de los fiscalizadores.
- Contar con herramientas de información relevante del cliente, para apoyar la toma de decisiones en los procesos, a través de elementos tecnológicos como dispositivos móviles, celulares, otro elemento de apoyo en línea o asincrónico.

Las conclusiones poseen tres líneas centrales:

- El éxito tanto de las herramientas de apoyo a la gestión en terreno, como la mejora de la percepción del funcionario depende de que los incentivos monetarios y administrativos (ej.: evaluación de desempeño) estén alineados con los objetivos optimizadores y de calidad de atención declarados por la empresa. Para lograr esto se requiere como paso fundamental contar con la información asociada al desempeño, además de las definiciones de incentivos de la institución.
- Los sistemas y procesos exitosos están diseñados con una orientación de CRM¹¹, esto es, se pone al contribuyente en el centro del diseño y el modelo de negocios. No por procesos.
- Las implementaciones tecnológicas para el apoyo a la gestión en terreno permiten disponer de información relevante y oportuna en la punta, adelantar trabajo de oficina y están desarrolladas sobre una gran variedad de tecnologías y dispositivos para hacerlas más versátiles. Por ejemplo: Acceso a sistemas centrales desde internet, consultas de información vía SMS, uso de PDA y Notebook, etc.

Prácticas como la segmentación del público objetivo y la especialización de grupos de fiscalización son reconocidas en los casos analizados y que representan un ejemplo a considerar para los futuros diseños. Por ejemplo en el caso del SAG no usan casi ninguna herramienta tecnológica, pero el proceso es estructurado, con definiciones claras y estándares al respecto de las actividades de fiscalización, sumado a la segmentación y especificación de sus grupos de fiscalizadores. Lo anterior muestra una excelente referencia de

¹¹ CRM (Customer Relationship management): Manejo de la relación con el cliente.

que no necesariamente las cosas se resuelven en base a soluciones tecnológicas.

4.3 Alternativas de solución

En este capítulo se describe en términos conceptuales la solución propuesta para aprovechar las oportunidades de mejora y optimizaciones detectadas durante el levantamiento de los procesos actuales.

Aclaración 1: Foco de la propuesta

El foco estará en los procesos de planificación, programación y salida a terreno con su respectiva retroalimentación, además de la gestión de los grupos encargados de Presencia Fiscalizadora, realizados en las oficinas regionales.

A continuación se muestran las alternativas de solución, alineadas con los objetivos específicos propuestos:

| Objetivo específico | Solución propuesta productos o componentes | Justificación |
|---|--|--|
| <p>Contar con herramientas para la operación y la información integrada necesaria para optimizar la operación y medición de los procesos contando con indicadores validados de Calidad, Eficiencia y eficacia</p> | <p>Desarrollo de sistema de Presencia Fiscalizadora (SAP 2.0)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Módulo de planificación ▪ Módulo de programación (Optimización de ruta y recursos) ▪ Módulo de Fiscalización ▪ Módulo de Gestión de Fiscalización. | <p>Hoy existe información disponible para medir algunos parámetros pero no es suficiente de acuerdo a las necesidades del proceso actual, la cual debe estar estructurada, estandarizada e integrada¹², que permita medir el desempeño de estos procesos. Sólo existen indicadores de cumplimiento de metas globales.</p> <p>En resumen, existen herramientas poco eficientes para la operación y no integradas con su entorno.</p> |
| <p>Optimizar los procesos de fiscalización (Calidad, eficiencia y eficacia)</p> | <p>Rediseño de procesos de fiscalización preventiva y Especificación de indicadores para la gestión.</p> | <p>Los procedimientos y procesos actuales están estructurados en base a un enfoque por proceso particular, sin una visión general con el foco en el contribuyente, por lo tanto, están quedando obsoletos respecto de la proyección del SII como institución.</p> |

¹² Integrada se refiere a poseer información que todos los procesos que se ejecutan a los contribuyentes (renta, IVA, jurídico, etc.)

| | | |
|---|--|--|
| Mejorar la información sobre el segmento PyMyPe ¹³ | Desarrollo de tecnología de evaluación de contribuyentes. | Hoy solamente se puede revisar la información formal de los contribuyentes, la cual claramente no refleja la verdadera situación en términos de los ingresos, ya que los antecedentes capturados hoy muestran necesariamente la realidad del negocio de los contribuyentes. Hoy en día estas tecnologías son utilizadas por los bancos para poder hacer préstamos al segmento MyPe con gran éxito. |
|---|--|--|

Dadas las oportunidades de mejora detectadas durante el levantamiento de la situación actual, las podemos dividir en un enfoque desde el punto de vista de los procesos y la organización, y por otra parte, con una mirada desde los sistemas y herramientas tecnológicas de apoyo a la fiscalización en terreno (presencia).

4.3.1 Desde el punto de vista de los procesos y la organización

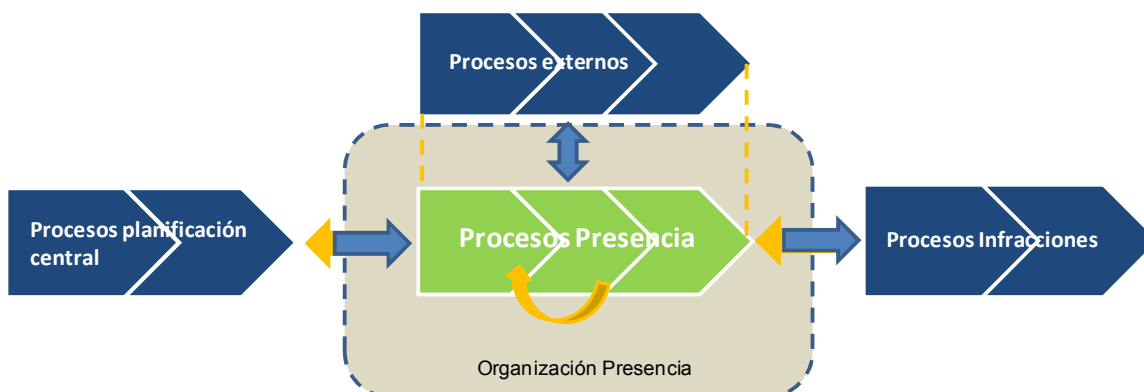
Los procesos que soportan la gestión de la presencia fiscalizadora tienen relación con otros procesos, tanto en forma directa como en términos de información relevante para la visita, algunos de los procesos son:

- Proceso de planificación centralizada.
- Proceso de infracciones.
- Operación Renta.
- IVA.
- Timbraje
- Administrativos: pago de remuneraciones (horas extras), administración de móviles, etc.

En el siguiente diagrama de conceptos se muestran los puntos en los que se han identificado las posibles optimizaciones y su relación con los procesos.

¹³ PyMyPe: Personas, Micro y Pequeña Empresa.

Diagrama 12: Modelo Conceptual de las Optimizaciones desde el punto de vista de procesos



El producto **Rediseño de procesos de fiscalización preventiva y Especificación de indicadores para la gestión** implica el desarrollo de:

- Diseño de procesos, actividades, tareas y procedimientos de fiscalización preventiva, con su diagramación y documentación funcional.
- Diseño de integración con procesos externos (Flujos de información funcional y retroalimentación).
- Estructuración de la información operacional que soporta los procesos.
- Identificación y descripción de indicadores para la gestión.

Ver detalle de productos en Anexo 17 y 18 del documento Anexos

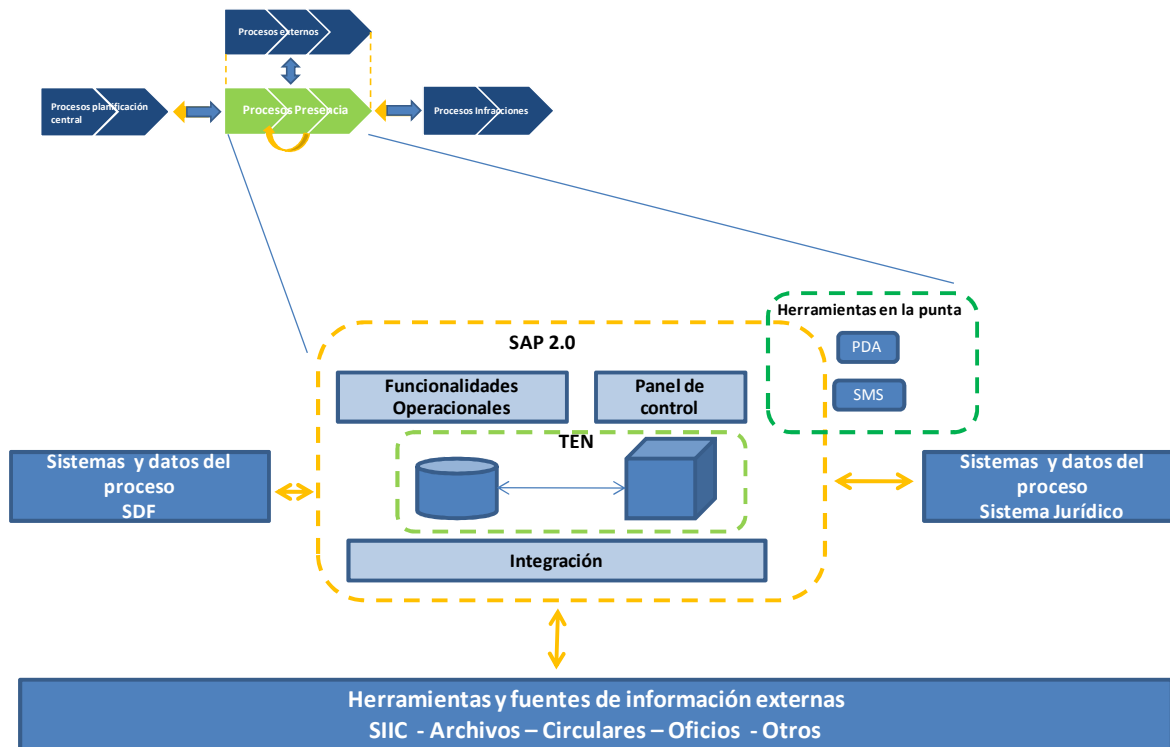
4.3.2 Desde el punto de vista de los Sistemas y tecnologías

El sistema que soporta, la gestión de la Presencia Fiscalizadora, es el SAP. Este debería tener relación (integración) con otros sistemas, al menos en términos de datos, tanto en forma directa como indirecta, algunos de estos sistemas son:

- Sistemas y datos del proceso SDF
- Sistemas y datos del proceso Sistema Jurídico
- Y otros.

Este detalle explicita el producto asociado al **Desarrollo de sistema de presencia fiscalizadora y Tecnología TEN.**

Diagrama 13: Modelo Conceptual de las Optimizaciones desde el punto de vista de los sistemas



En este contexto se generan dos productos:

- **Nuevo sistema de fiscalización preventiva, que incluye los siguientes módulos:**
 - Módulo de planificación
 - Módulo de programación (Optimización de ruta y recursos)
 - Módulo de Fiscalización
 - Módulo de Gestión de Fiscalización.

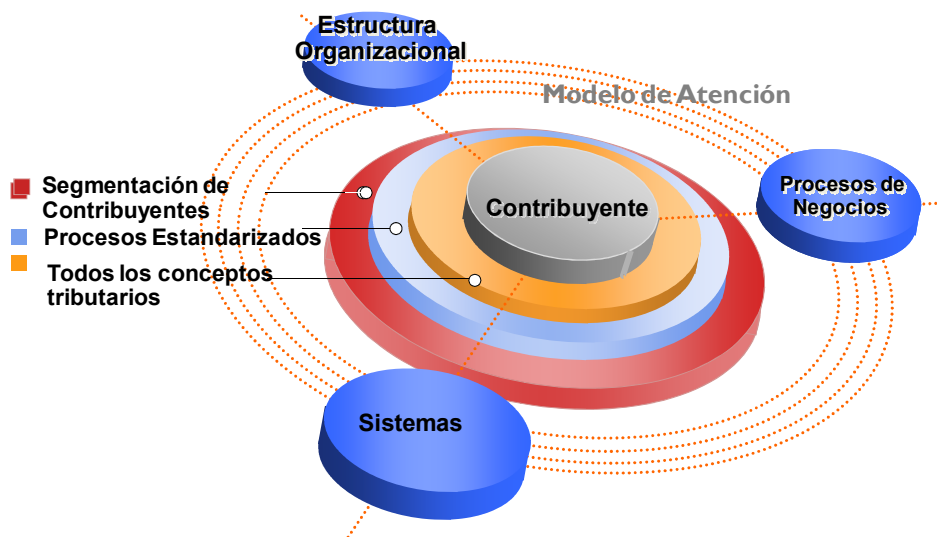
- **Tecnología de evaluación de negocios (TEN), la cual implica:**
 - Contar con las reglas, parámetros y variables que permiten clasificar y determinar el estado y la proyección del negocio de los contribuyentes.
 - Herramientas de captura de información del contribuyente.
 - Motor de evaluación y clasificación de contribuyentes, según la información capturada.

Ver detalle de productos en Anexo 17 y 18 del documento Anexos

5 ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN DE PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

En la presente propuesta se ha considerado un enfoque de “negocio” con un cambio en la orientación, pasando de un enfoque de procesos, a un enfoque orientado hacia el contribuyente.

Diagrama 14: Enfoque hacia el contribuyente



En consideración al objetivo general planteado para la propuesta de solución de “**Optimizar el uso de recursos asociados a los procesos de fiscalización (Calidad, eficiencia y eficacia), enfocado a generar un impacto positivo del comportamiento tributario de los contribuyentes (cumplir con las normas en forma y oportunidad), fomentando el cumplimiento voluntario a través la asistencia informativa al contribuyente en el proceso de fiscalización**”, se identifican los productos que responden a los objetivos específicos.

En relación al objetivo de Optimizar los procesos de fiscalización (Calidad, eficiencia y eficacia), se plantea el desarrollo del **Rediseño de procesos de fiscalización preventiva y Especificación de indicadores para la gestión**. Esto implica el rediseño funcional de las tareas, actividades, procedimientos y lógicas asociadas a los procesos; y se detalla funcionalmente los indicadores asociados a la gestión del proceso.¹⁴

Dado el objetivo de contar con herramientas para la operación y la información integrada necesaria para la optimizar la operación y medición de los procesos y contar con indicadores de calidad, eficiencia y eficacia, se plantea el **desarrollo de la nueva versión del Sistema de presencia fiscalizadora (SAP 2.0) y Gestión (Panel de control)**, considerando los siguientes módulos:

- **Módulo de planificación**

¹⁴ Ver Capítulo 4. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES PARA LA GESTIÓN Y PUNTOS DE CONTROL, del documento Anexo 18 “Diseño Funcional Fiscalización”

- **Módulo de programación (Optimización de ruta y recursos)**
- **Módulo de Fiscalización**
- **Módulo de Gestión de Fiscalización.**

Para mejorar la información sobre el segmento PyMyPe¹⁵, se propone el **Desarrollo de tecnología de evaluación de negocio (TEN)**, desarrollando:

- **Los modelos de clasificación y evaluación de contribuyentes, las variables y funciones (Algoritmos) que los componen;**
- **El diseño e implementación de los procesos y herramientas de apoyo para llevarlos a cabo.**

El Modelo de atención está compuesto por procesos de negocios y una estructura organizacional que soporta dichos procesos, con sistemas de información y herramientas que apoyan su ejecución. Por otra parte se considera una segmentación de los contribuyentes, asumiendo características diferenciadas según tal clasificación, con estándares y aspectos normativos acordes con el enfoque hacia el contribuyente abordando todos los conceptos tributarios.

Se entiende que esta visión de enfoque y su implementación es un proceso por sí mismo y que abarca a toda la organización, por lo que representa un cambio fundamental, estructural y transversal a toda la institución.

La estrategia para el desarrollo de la solución propuesta se detalla a continuación:

| | <i>Institución</i> | <i>Etapa Diseño</i> | <i>Etapa Implementación</i> | <i>Etapa Piloto</i> | <i>Etapa implantación</i> |
|-----------------------------------|--------------------|---|---|--|--|
| <i>Objetivo(s)</i> | <i>SII</i> | <i>Optimizar los procesos de fiscalización preventiva</i> | <i>Optimizar los procesos de fiscalización preventiva</i> | <i>Optimizar los procesos de fiscalización preventiva</i> | <i>Optimizar los procesos de fiscalización preventiva</i> |
| <i>Producto(s) y/o resultados</i> | | Rediseño de procesos: -Planificación -Programación -Fiscalización Especificación funcional de Sistema de Presencia Fiscalizadora (SAP 2.0) -Modulo planificación -Modulo programación (Optimización de ruta y recursos) -Modulo fiscalización Especificación indicadores y estructuración de metas para el procesos de fiscalización | Sistema de presencia fiscalizadora construido, probado y certificado -Modulo planificación -Modulo programación (Optimización de ruta y recursos) -Modulo fiscalización -Servicios de integración Sistema de gestión de fiscalización preventiva construido, probado y certificado -Cubo de | Capacitación de nuevos procesos y sistemas personal regional(es) para piloto Piloto procesos y sistemas en operación -Sistema de presencia fiscalizadora -Sistema de gestión -Sistema de evaluación de información de negocio Integración de piloto de sistemas en operación | Procesos rediseñados implementados en todas las oficinas regionales del país Sistema de presencia fiscalizadora implementado en todas las oficinas regionales del país Sistema de gestión fiscalización implementado en todas las oficinas regionales del |

¹⁵ PyMyPe: Personas, Micro y Pequeña Empresa.

| | | | | | |
|---------------------------|--|---|---|------------|---|
| | | <p><i>preventiva</i></p> <p>Especificación funcional de sistema de Gestión de fiscalización preventiva -Almacenamiento de información para la gestión -Panel de control</p> <p>Especificación funcional Tecnología de evaluación información de negocio</p> <p>Especificación funcional sistema de evaluación de información de negocio</p> <p>Especificación funcional de integración entre sistemas internos y externos</p> | <p><i>información para la gestión</i></p> <p>-Panel de control -Servicios de integración</p> <p>Sistema de evaluación de información de negocio construido, probado y certificado</p> <p>Integración entre sistemas implementada, probada y certificada</p> | | <p><i>país</i></p> <p>Sistema de evaluación de información de negocio implementado en todas las oficinas regionales del país</p> <p>Capacitación de procesos rediseñados y sistemas en todas las oficinas regionales del país</p> <p>Integración implantada para todas las oficinas regionales</p> |
| <i>Tiempo de duración</i> | | 26 semanas | 52 semanas | 26 semanas | 52 semanas |

Lo anterior incluye:

- Modelamiento de los flujos de información funcional con procesos externos e internos.
- Estructuración de la información funcional requerida por los procesos, actividades y tareas de Presencia Fiscalizadora.
- Diseño funcional de los sistemas de apoyo a los procesos de Presencia Fiscalizadora.
- Reestructuración del modelo de datos operacional y de gestión
- Especificación de los requerimientos de cambios asociados a los elementos relacionados relevantes y relativos al Modelo propuesto, tales como instrucciones, organización, recursos, e integración.

Por otra parte, en consideración al enfoque orientado hacia el contribuyente, se plantea la necesidad de establecer distintos grupos de herramientas, tales como:

Procesos y herramientas de:

- **Planificación de la actividad de presencia**
 - Procesamiento de información central
 - Gestión de recursos
- **Programación de salidas a terreno y recursos asociados**
 - Gestión y optimización de rutas
 - Administración de recursos

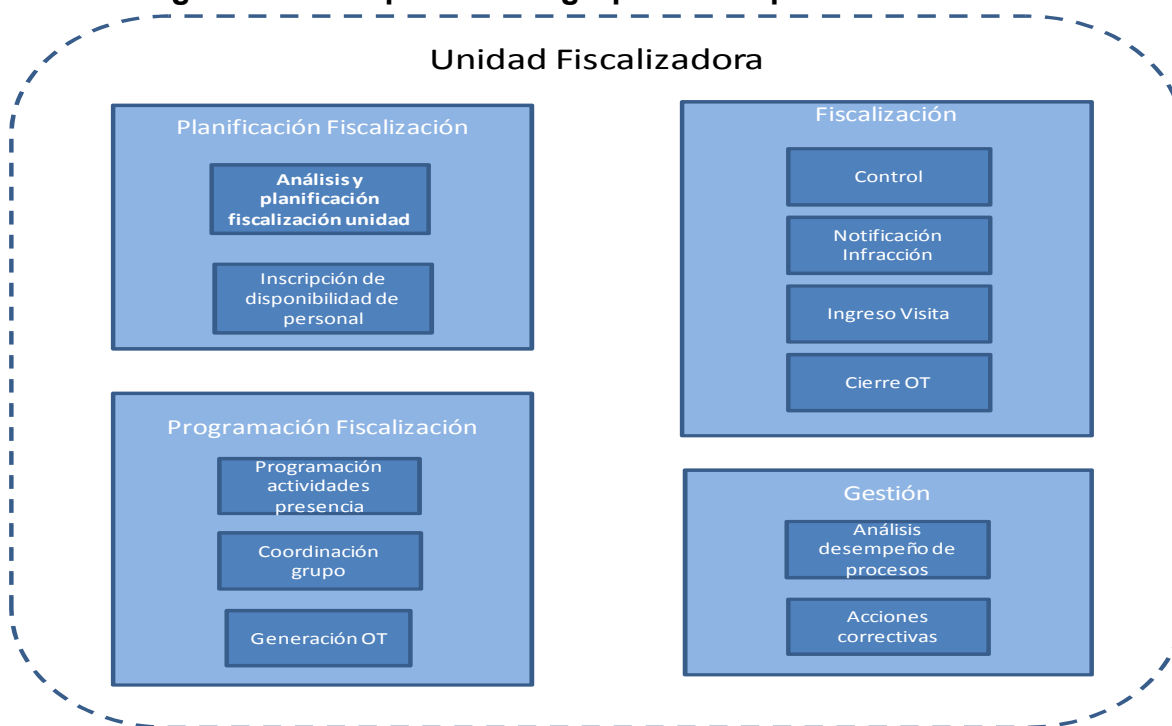
- **Actividades en terreno**
 - Disponibilidad de información en terreno
 - Captura de información en terreno
 - Carga de información capturada
- **Gestión de los procesos y recursos**

Rediseño de procesos

En el “Diagrama 2: Proceso de Presencia Fiscalizadora en Terreno” del punto 4 d, del capítulo 2, se muestra un flujo de actividades asociados a la Presencia. Como se puede observar, los procesos están mezclados y difusos, separados solo por fases y no agrupados según la problemática que resuelven. Por lo que se plantea hacer una reorganización de los procesos, actividades y tareas, estructurando y estandarizando grupos de procesos que hoy se realizan sin un patrón y en cada oficina en forma diferente.

A continuación se presenta una propuesta preliminar de agrupación y reorganización de procesos:

Diagrama 15: Propuesta de agrupación de procesos de Presencia



Como se puede observar, en el diagrama anterior se muestran los grupos de procesos, ordenados por problemática, Planificación, Programación, Fiscalización y Gestión.

En el siguiente diagrama vemos un ejemplo de las actividades asociadas a un grupo de procesos: Planificación de Fiscalización.

Diagrama 16: Planificación Fiscalización



Se especifican los cambios propuestos a los procesos actuales, se modelan los nuevos procesos, actividades y tareas, tales como la Planificación y Programación Fiscalización y las actividades de Gestión; se identifican los actores y sus funciones en el contexto de los procesos en los cuales participan.

1. Construir una programación de actividades (Carta Gantt) para el cumplimiento de cada una de las etapas descritas anteriormente.

| Producto o componente | Producto | 2010 | | 2011 | | 2012 | |
|--|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | 1 sem | 2 sem | 1 sem | 2 sem | 1 sem | 2 sem |
| Rediseño de procesos de fiscalización preventiva y Especificación de indicadores para la gestión | <i>Rediseño de Proceso de planificación en Regional</i> | | | | | | |
| | <i>Rediseño de Proceso de programación regional</i> | | | | | | |
| | <i>Rediseño de Procesos de fiscalización</i> | | | | | | |
| | <i>Estructuración y diseño funcional de indicadores para la gestión</i> | | | | | | |
| Licitación implementación sistemas (SII) * | <i>Preparación bases licitación</i> | | | | | | |
| | <i>Llamado y adjudicación de propuestas</i> | | | | | | |
| Desarrollo de sistema de presencia fiscalizadora (SAP 2.0) | <i>Implementación Modulo planificación</i> | | | | | | |
| | Funcionalidad ETL para planificación Regional | | | | | | |
| | Funcionalidad de planificación regional | | | | | | |
| | Funcionalidad de ingreso de disponibilidad | | | | | | |
| | <i>Implementación Modulo de programación</i> | | | | | | |
| | Funcionalidad de programación (Usuario) | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| | Motor de optimización de ruta optima | | | | | | |
| | Funcionalidad de ajuste de programa | | | | | | |
| | Integración sistema de mapas | | | | | | |
| | Recuperación de contribuyentes | | | | | | |
| | Implementación Modulo de fiscalización preventiva | | | | | | |
| | Funcionalidad de ingreso de OT y asignación de recursos | | | | | | |
| | Funcionalidad de registro de información | | | | | | |
| | Servicios de registro de información | | | | | | |
| | Implementación Modulo de Gestión | | | | | | |
| | Cubo de información para la gestión | | | | | | |
| | Funcionalidad de consulta y reportes (Panel de control) | | | | | | |
| | Nivel Central | | | | | | |
| | Nivel regional | | | | | | |
| | Nivel grupo | | | | | | |
| | Implementación Servicios para integración general | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Desarrollo de tecnología de evaluación de negocios | Diseño funcional y detallado de TEN | | | | | | |
| | Implementación de TEN | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Mantenimiento sistemas | Mantenimiento de sistemas implementados | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Capacitación | Capacitación procesos y sistemas | | | | | | |
| | | | | | | | |

*: La confección de bases para las licitaciones de la construcción de los desarrollos identificados se realiza en base a los diseños funcionales hechos, pero no es actividad de la empresa a cargo de ellos construirlos, solo debe apoyar su construcción y el proceso.

Propuesta de Recursos Físicos

| Tipo de Recursos | Disponibilidad actual en la institución(es) | Adicionales necesarios para logro de la etapa (\$) | Adicionales necesarios para logro de la etapa(\$) | Adicionales necesarios para logro de la etapa(\$) |
|--|--|---|--|--|
| Año | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Personal (número de personas y H/H destinadas) | 11.193.000 | 25.200.000 | 50.400.000 | 50.400.000 |
| Bienes y Servicios | 0 | 63.840.000 | 112.035.000 | 52.521.000 |
| Adquisición Activos No Financieros (Ej: Vehículos, Equipos y Programas Computacionales, etc.) | 0 | 9.072.000 | 210.315.000 | 38.850.000 |
| Iniciativas de Inversión (Estudios Básico, Proyectos, etc.) | 0 | 52.500.000 | 45.780.000 | 0 |
| TOTAL | | 150.402.000 | 418.530.000 | 141.771.000 |

Propuesta Uso de Recursos Financieros (miles de \$ 2009)

| | Item | Etapa I 2010 | | Etapa II 2011 | | Etapa III 2012 | |
|---|---|-----------------|----------------------------|------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|
| | | Disponible | Requerimiento adicional | Disponible | Requerimiento adicional | Disponible | Requerimiento adicional |
| Rediseño de procesos de fiscalización preventiva y Especificación de indicadores para la gestión | Gastos en Personal (EJ: Planta, contrata, honorarios, otros) | 11.193 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Bienes y Servicios (EJ: Combustibles, materiales, servicios básicos, etc.) | 0 | 63.640 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Adquisición Activos No Financieros (Ej: Vehículos, Equipos y Programas Computacionales, etc.) | 0 | 9.062 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Iniciativas de Inversión (EJ: Estudios Básico, Proyectos, etc.) | 0 | 52.500 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Transferencias de Capital (EJ: Al Sector Privado, A Otras Entidades Públicas, etc.) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Otros | | | | | | |
| TOTAL | | 11.193 | 125.202 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Desarrollo de sistema de presencia fiscalizadora | Gastos en Personal (EJ: Planta, contrata, honorarios, otros) | 0 | 25.200 | 11.193 | 25.200 | 0 | 0 |
| | Bienes y Servicios (EJ: Combustibles, materiales, servicios básicos, etc.) | 0 | 0 | 0 | 112.035 | 0 | 0 |
| | Adquisición Activos No Financieros (Ej: Vehículos, Equipos y Programas Computacionales, etc.) | 0 | 0 | 0 | 210.315 | 0 | 0 |
| | Iniciativas de Inversión (EJ: Estudios Básico, Proyectos, etc.) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Transferencias de Capital (EJ: Al Sector Privado, A | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|--|----------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| | <i>Otras Entidades Públicas, etc.)</i> | | | | | | |
| | <i>Otros</i> | | | | | | |
| TOTAL | | 0 | 25.200 | 11.193 | 347.550 | 0 | 0 |
| Desarrollo de tecnología de evaluación de negocios | <i>Gastos en Personal (EJ: Planta, contrata, honorarios, otros)</i> | 0 | 0 | 0 | 25.200 | 11.193 | 50.400 |
| | <i>Bienes y Servicios (EJ: Combustibles, materiales, servicios básicos, etc.)</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 52.521 |
| | <i>Adquisición Activos No Financieros (Ej: Vehículos, Equipos y Programas Computacionales, etc.)</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 38.850 |
| | <i>Iniciativas de Inversión (EJ: Estudios Básico, Proyectos, etc.)</i> | 0 | 0 | 0 | 45.780 | 0 | 0 |
| | <i>Transferencias de Capital (EJ: Al Sector Privado, A Otras Entidades Públicas, etc.)</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | <i>Otros</i> | | | | | | |
| TOTAL | | 0 | 0 | 0 | 70.980 | 11.193 | 141.771 |

6 FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO Y DE ÉXITO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

La participación de los actores relevantes en el procesos de desarrollo de la solución propuesta es uno de los factores más relevantes para el éxito de a implementación. Los actores relevantes considerados son los funcionarios de las oficinas regionales que realizan la fiscalización, jefes de fiscalización, jefes de grupo o unidad, fiscalizadores y administrativos; además de los usuarios en las unidades centrales.

El hecho de que la propuesta involucre procesos y herramientas para mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios a cargo de las actividades, se transforma en un factor crítico de éxito.

Mantener un mecanismo de seguimiento y control detallado de avances del proyecto es crítico para mantener el orden del desarrollo propuesto, considerando dicha información para tomar decisiones oportunas sobre posibles correcciones o redefiniciones a realizar.

En contraposición con el factor crítico de éxito (FCE) de participación de los actores relevantes, en el caso de la no participación o falta de compromiso con el desarrollo de las actividades en las distintas etapas de la propuesta se transforma en un factor de riesgo para la implementación correcta de las

iniciativas, lo cual podría minimizarse con una adecuada gestión de cambio por parte del SII.

El resto de riesgos observados son los normales y bastante controlables ya que tienen que ver con cualquier tipo de desarrollo de sistemas e implementación de procesos.

7 RESULTADOS, METAS ESPERADAS

Se deben identificar los resultados esperados a partir de los objetivos planteados.

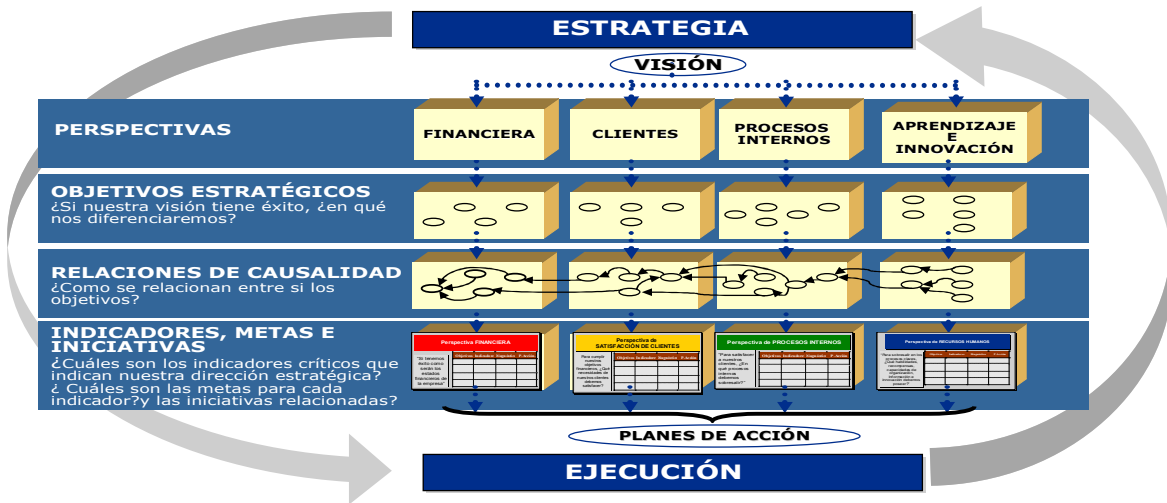
- a) A nivel institucional permite mejorar la eficiencia en el uso de los recursos asignados en la planificación, ejecución y control de las acciones de presencia fiscalizadora. Específicamente se busca mejorar la calidad y oportunidad de la información con que cuentan los distintos niveles institucionales. Todo lo cual contribuirá a mejorar la eficacia de la labor fiscalizadora.
- b) A nivel de los usuarios/clientes/beneficiarios, se promoverá el cambio en la relación contribuyente-SII, contribuyendo a un cambio positivo en el comportamiento tributario de los contribuyentes.

7.1 Identificación de indicadores

En muchas experiencias exitosas de empresas nacionales y del extranjero, que han comenzado procesos de medición para gestionar de forma más eficiente y de calidad sus procesos de negocios están ligados a la adopción de modelos de gestión de Excelencia.

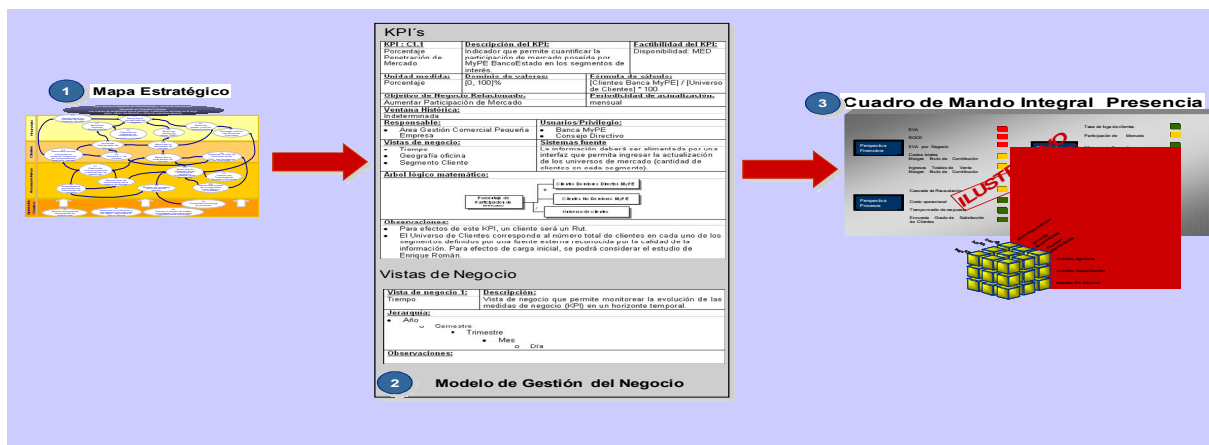
Un modelo de excelencia requiere de la adopción de metodologías que permitan medir y sistematizar los modelos de calidad, por ejemplo: **BALANCED SCORE CARD** para la planificación estratégica, **SEIS SIGMA** para la gestión de procesos, etc.

Veamos estos conceptos resumidos en la siguiente figura:



Visto de otra forma, para definir el **Catálogo de Indicadores de Gestión (KPI's)** y **Vistas de Negocio**, que permitirán definir adecuadamente todo sistema de control de gestión, es necesario asegurar el correcto alineamiento de éste con las necesidades de monitoreo de la gestión del servicio, lo que en el contexto de la metodología de Balanced Scorecard, requiere de la definición del Mapa Estratégico de los procesos de presencia fiscalizadora.

Con la estructura de Objetivos Estratégicos requeridos por el negocio, se desarrolla un proceso de identificación de los mejores indicadores de gestión (KPI's), que corresponden a métricas cuantitativas que permitan determinar si los objetivos estratégicos se están alcanzando, vemos gráficamente lo dicho anteriormente:



Entonces este proyecto aporta al camino hacia un modelo de excelencia y calidad, de la siguiente manera:

- ❑ Generando las capacidades para medir los procesos de presencia fiscalizadora del SII
- ❑ Entregando información para el análisis del funcionamiento de los procesos, faltando las relaciones de estos datos con la satisfacción de clientes y

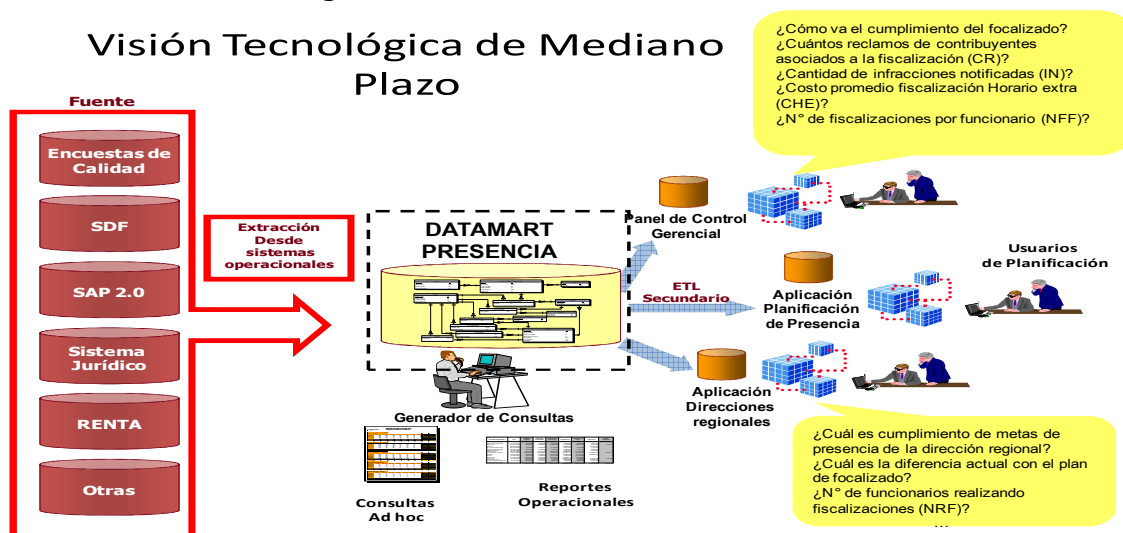
resultados de la planificación estratégica (Metas, entendiendo las metas no solo enfocados a resultados financieros (BSC)).

- Permitirá medir los resultados del proceso de presencia fiscalizadora.

En consideración del enfoque del proyecto, se plantea lo siguiente:

- A nivel institucional permite mejorar la cantidad y calidad de la información con que cuentan los distintos niveles institucionales, lo cual facilitará la medición de los procesos de presencia fiscalizadora. Asimismo, esto contribuirá a mejorar los procesos asociados a la programación y operación de la presencia fiscalizadora.
- A nivel de los usuarios/clientes/beneficiarios, se promoverá el cambio en la relación contribuyente-SII, enfatizando la confianza y la asistencia informativa al contribuyente, aumentando el cumplimiento y la recaudación tributaria.

Diagrama 17: Herramientas Para la Gestión



Actualmente no es posible tener indicadores de calidad de atención, Eficiencia y Eficacia del proceso de presencia fiscalizadora. Por lo tanto, actualmente no existe información respecto del desempeño del proceso, lo que no permite optimizar su ejecución.

Tal como se ha establecido en el desarrollo de este informe, se identifican dos etapas básicas relativas a las metas esperadas que cumplan o apalanquen los productos especificados:

En primera instancia tenemos que hoy se identifica una insuficiencia de información relevante de los procesos en forma oportuna, estructurada, estandarizada y normalizada para poder tomar decisiones. Esto implica que la primera meta es generar la plataforma de procesos estructurados y sistemas de apoyo que aporten dicha información para contar con la capacidad posterior de medir el estado actual de los indicadores relevantes del negocio para luego contar con la visión de la evolución de dichas medidas para poder evaluar en forma objetiva el desempeño de cada proceso y por consiguiente generar acciones que permitan mejorar en el tiempo.

La línea base para el comienzo de la medición de las metas plateadas se define como la situación actual para el inicio del 2010.

Los indicadores base con los cuales se quiere contar son los siguientes:

- i. **EFICACIA:**
 - o Cobertura efectiva (CE)
- ii. **CALIDAD:**
 - o Cantidad de infracciones notificadas (IN)
 - o Calidad de información capturada (CIC)
- iii. **EFICIENCIA:**

- N° de fiscalizaciones por funcionario (**NFF**)
- fiscalización en Horario normal (**CHN**)
- Costo promedio fiscalización Horario extra (**CHE**)
- Costo promedio fiscalización Fuera de horario (**CFH**)
- N° de contribuyentes visitados más de 2 veces en el mismo periodo que no presenta acciones posteriores (Infracciones) para este indicador se puede establecer línea base. Esto se mide con los resultados de las visitas una vez realizadas, antes de generar el siguiente listado de contribuyentes para fiscalizar. La línea base debe ser establecida por la unidad correspondiente en el SII.
- Costo asociado a las revisitas no justificadas

Una vez logrado obtener esta visión se puede medir el punto de partida o base para evaluar su evolución. Esta línea base se puede determinar una vez implementados los procesos y sistemas asociados parte del rediseño.

8 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

PMO (Project Management Office)

Según lo expuesto en los puntos anteriores, se propone implementar una PMO que será capaz de interpretar, auditar, medir y rendir informes actualizados y precisos a la gerencia y/o comité a cargo del proyecto. Esta Oficina de Control de Proyectos se debe montar sobre un sistema de apoyo a la gestión, que debe recopilar continuamente los resultados cualitativos y cuantitativos relacionados con la ejecución de los proyectos, tales como: plazos empleados, estado de las tareas e hitos, calidad de los resultados obtenidos, etc. Con dicho sistema, todos los usuarios relacionados con el proyecto deben contar con la información actualizada en forma on-line, con exactitud y uniformidad. Esto será encargado a la empresa que se adjudique la implementación de esta propuesta, si es que se decide licitar la misma.



- Lenguaje común
- Objetivos estratégicos compartidos
- Metodologías de gestión de proyectos explícitas compatibles
- Protocolos de comunicación

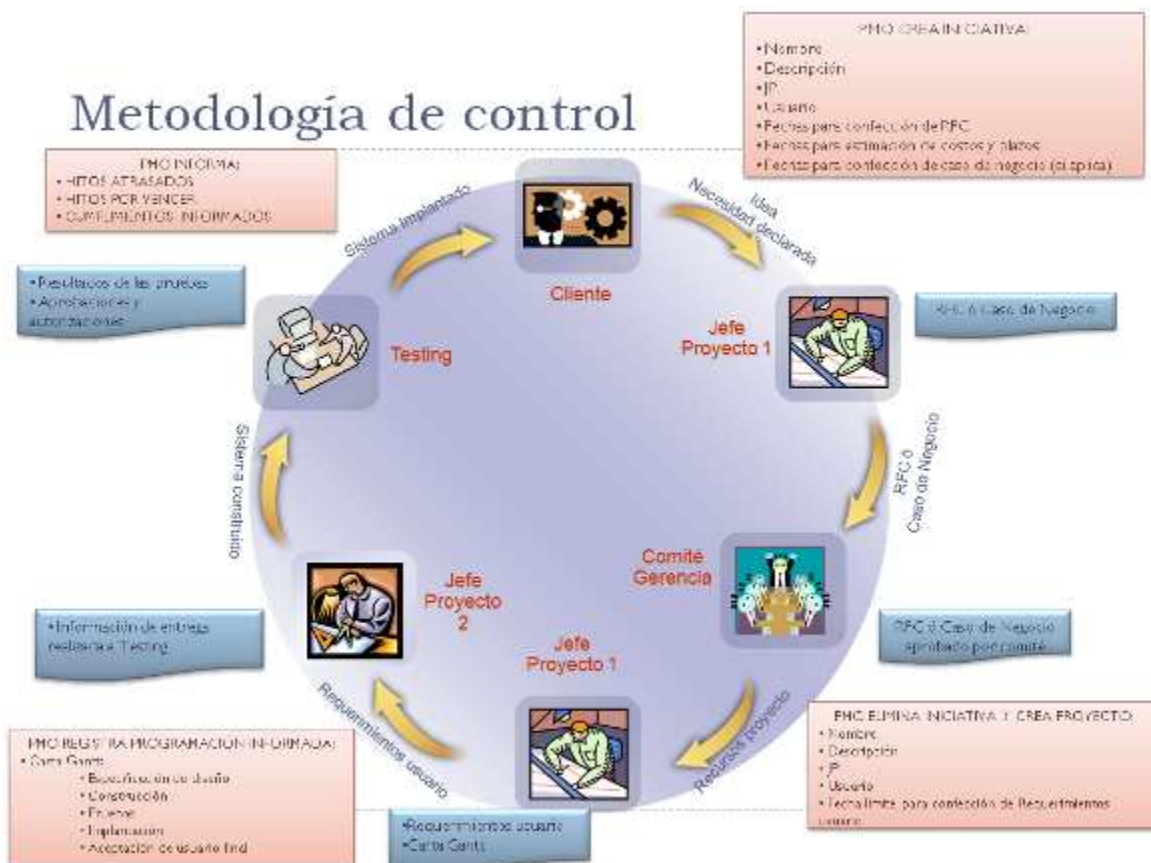
De lo anterior se desprenden los objetivos específicos:

- Configurar e implementar una metodología de control de proyectos
- Mantener disponible información actualizada respecto al estado de los proyectos en desarrollo
- Levantar anticipadamente alertas o puntos de atención, haciendo propuestas con el fin de buscar soluciones que mitiguen los potenciales atrasos

8.1 Metodología

La metodología propuesta es la siguiente:

1. Revisión de la metodología para el desarrollo de los proyectos definida por el SII:
 - Proponer alternativas o variantes metodológicas
 - Definir la metodología con la cual se operará
2. Luego de lo anterior, se definirán los hitos a controlar. Por ejemplo:



1. Si aplica, se realizará un levantamiento y diagnostico del estado actual de la cartera de proyectos, con el fin de priorizarla a través de una metodología centrada en el mapa de objetivos estratégicos del SII.
 - En este punto, lo primero será determinar los listados de iniciativas y proyectos en curso, estableciendo inequívocamente un estado y responsables para cada uno. También se deben definir los mecanismos para que una iniciativa sea transformada en proyecto.
2. Seguimiento continuo de avance y cumplimiento de las actividades acordadas durante el proceso de implementación
3. Administración de controles de cambio en los desarrollos o procesos:
 - Propuestas de modificaciones al Diseño Funcional, diseño detallado, planes de pruebas, plan piloto, etc.

El estado de las iniciativas y proyectos en seguimiento por la PMO se informa en línea a través de un Panel de Control Web, que contiene íconos de alerta cuando algún hito en estado “en ejecución” vence dentro de los próximos 7 días, ó cuando algún hito en estado “atrasado” lleva más de 1 semana en dicho estado. Ver la imagen a continuación:

Resultado del Panel de Control

Resultado por: [dropdown]

| Iniciativas | En Ejecución | Atrasados | En Correo | Suspendidos | Sin Fecha | Peso Proyectos |
|----------------|--------------|-----------|-----------|-------------|-----------|----------------|
| JEFE PROYECTO1 | 1 | 1 | - | - | - | - |
| JEFE PROYECTO2 | - | - | - | - | - | - |
| JEFE PROYECTO3 | - | - | - | - | - | - |
| JEFE PROYECTO4 | - | 1 | - | - | - | - |
| JEFE PROYECTO5 | - | - | - | - | - | - |
| JEFE PROYECTO6 | - | 1 | - | - | - | - |
| JEFE PROYECTO7 | 3 | - | - | - | - | - |
| JEFE PROYECTO8 | - | - | - | - | - | - |
| JEFE PROYECTO9 | 3 | 2 | - | - | - | - |
| TOTALES | 7 | 4 | - | - | - | - |

| Proyectos | En Ejecución | Atrasados | Suspendidos | Sin Fecha |
|----------------|--------------|-----------|-------------|-----------|
| JEFE PROYECTO1 | 1 | - | - | - |
| JEFE PROYECTO2 | - | - | - | - |
| JEFE PROYECTO3 | 1 | - | - | - |
| JEFE PROYECTO4 | 2 | - | - | - |
| JEFE PROYECTO5 | - | - | - | - |
| JEFE PROYECTO6 | - | - | - | - |
| JEFE PROYECTO7 | - | - | - | - |
| JEFE PROYECTO8 | - | - | - | - |
| JEFE PROYECTO9 | 1 | - | - | - |
| TOTALES | 4 | - | - | - |

Se deben realizar informes semanales con el estado de avance de los proyectos e iniciativas y puntos de atención detectados, los cuales pueden terminar causando atrasos en los proyectos. A niveles Gerenciales y operativos como se muestra en las siguientes figuras.

8.1.1 Reunión de coordinación

En forma semanal se debe sostener una reunión de coordinación, en la cual se hará seguimiento a los acuerdos anteriores, y se revisarán los retrasos y/o puntos de atención existentes. Para esto, la PMO se encargará de generar la agenda de la reunión, en la cual se incluirán los temas antes señalados. Dicha agenda será distribuida a través del correo electrónico, a todos los asistentes a la reunión. Durante la reunión, un integrante del equipo PMO ingresará los acuerdos en un sistema de seguimiento, el cual reenviará el acuerdo a todas las personas que estén trabajando directamente en el proyecto relacionado al acuerdo (Jefes de Proyecto y sus superiores más directos). El siguiente diagrama muestra gráficamente lo expresado anteriormente.

Reunión de coordinación

En forma semanal, se realiza una reunión de coordinación, en la cual se revisa el estado de avance de todos los proyectos e iniciativas activas entre las empresas. En esta reunión, se registran y se les hace seguimiento a los acuerdos que se generan para resolver las situaciones no deseadas.



8.1.2 Presentación de nivel gerencial

Además, en forma quincenal el equipo PMO realizará una presentación de nivel gerencial, en la cual informará todos los puntos de atención detectados en los proyectos e iniciativas, que son fuente de posibles retrasos o incumplimientos de los compromisos tomados por las empresas.

Cada punto de atención será clasificado con un color (rojo, amarillo verde) según su relevancia. El siguiente diagrama muestra lo expresado anteriormente.