

Estudio de Caso sobre Integridad de la Gestión Pública: Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas de la Dirección General de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas



2



Resumen Ejecutivo

Este estudio presenta una síntesis de las iniciativas y proyectos, más relevantes, que la Dirección General de Ingresos ha diseñado, desarrollado y puesto en práctica, de acuerdo con su política general de mejoramiento y modernización de la Administración Tributaria, en los últimos siete años.

La Dirección ha dedicado esfuerzos y recursos importantes, en el desarrollo de una plataforma informática, buscando fortalecer los sistemas de auditoría y fiscalización, automatizar los sistemas de información y comunicación con los contribuyentes y agilizar y ser efectivos en la atención de los contribuyentes. El nuevo sistema de información de la Dirección significó la migración de un sistema manual a un ambiente computacional.

Además, se adecuó el marco legal, en materia fiscal, orientados en cuatro principios como son: la equidad tributaria, en la búsqueda de que las personas con mayores niveles de ingresos representen los principales contribuyentes; que los ingresos crezcan al ritmo al que crece la economía; el gobierno se ajusta mediante reducción de gastos corrientes para orientarlos a la inversión y lograr unas sólidas finanzas públicas.

Las iniciativas que a continuación se documentan son, principalmente, el Programa de Modernización Integral de la Administración Tributaria Panameña - Etapa I, Página Web de la Dirección General de Ingresos y el Programa de Fortalecimiento y Modernización de la Gestión Económica y Fiscal - Etapa II.

Durante el periodo en que se ha trabajado la plataforma informática y la simplificación del Sistema Tributario

panameño, la Dirección General de Ingresos no ha estado exenta de obstáculos y dificultades para realizar las tareas, cumplir las metas y llevar adelante el proyecto.

En cuanto al aspecto humano no faltó la incompreensión, la resistencia y el temor a los cambios y la falla en la comunicación. En el área financiera la adquisición de bienes y servicios se retrazó por la cantidad de pasos que se tienen que cumplir en procedimientos para dichas adquisiciones. Por último, además de la migración de servidores públicos al sector privado hubo una reducción importante del personal del área de fiscalización y cobranzas.

A pesar de lo antes mencionado, se impuso la necesidad desarrollar la plataforma informática que permitió los evidentes beneficios que derivaron del nuevo sistema de información, la profesionalización de los servidores públicos y la efectividad del servicio y atención de los contribuyentes.

El sistema de información no es perfecto, sin embargo, se cuenta con recurso humano idóneo para realizar las correcciones y ajustes pertinentes. Se tiene una base de datos con la cual desarrollar aplicaciones informáticas que permitirán a las autoridades, por sí mismas, conocer cómo está la gestión administrativa a una fecha o periodo determinado; a los jefes de departamento y sección, programar su trabajo; a los planificadores obtener la información necesaria para realizar estudios y elaborar programas de fiscalización y auditoría, por sector económico, por área geográfica y / o conforme a indicadores que ellos mismos desarrollen y, así mismo, los estadísticos podrán elaborar cuadros de información estadística necesarios para la toma de decisiones.

Programa de Integridad de la Gestión Pública Panameña

**Estudios de Casos
"Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas"**

Dirección General de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas

Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de Transparencia Contra la Corrupción

Banco Interamericano de Desarrollo

Septiembre 2006

Indice

- 2 Presentación
- 3 Nosotros
- 4 Introducción
- 6 Descripción de la Institución
- 8 ¿Cuál es el nivel que tiene la institución en todos los ámbitos de integridad?
- 11 Descripción de las Iniciativas
- 14 Factores críticos de éxito que han facilitado el desarrollo del componente
- 16 Factores críticos que han limitado el desarrollo de la iniciativa en el componente
- 16 Principales resultados logrados por la iniciativa
- 18 Lecciones aprendidas para que la iniciativa sea replicable al resto de las instituciones públicas
- 20 Factores críticos y lecciones aprendidas respecto al desarrollo de los cinco componentes de la integridad de la gestión pública identificados en las instituciones pilotos - Conclusiones Generales
- 27 Anexo

Presentación

Los procesos de reforma del Estado están sometidos como el resto de los temas que trascienden el desarrollo de las sociedades, a las fuerzas incontrolables, o mejor dicho a las presiones controladas por el nuevo orden mundial. En el caso de Panamá, y su gente, por su particular naturaleza y su privilegiada posición geográfica, le es factible enfrentar el reto con mejores perspectivas. Dentro de este panorama, su evolución institucional la convierte en una experiencia inédita la cual debe ser aprovechada para enfrentar entre otros problemas la gran inequidad social reconocida por propios y extraños, así como el debilitamiento de nuestra identidad nacional.

En el presente proyecto se reconoce avances en el proceso de modernización del Estado el cual exige un tratamiento científico. Ello ayudará a que éstos sean permanentes y dignos de convertirse en paradigmas para continuar su fortalecimiento.

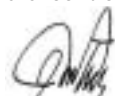
Al Consejo Nacional de Transparencia Contra la Corrupción y su Secretaría Ejecutiva, les complace presentar los resultados de los estudios de casos sobre Integridad de la Gestión Pública de cinco instituciones piloto que formaron parte del Proyecto "Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas para la Integridad en la Gestión Pública Panameña", a saber: Autoridad del Canal de Panamá, Comisión Nacional de Valores, Dirección General de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas, Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y Tribunal Electoral. Preliminarmente se analizaron y evaluaron 20 instituciones, seleccionando las indicadas. Al inicio creímos buscar una aguja en un pajar. Para satisfacción no fue así. Somos mejores de lo que creemos.

El proyecto financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, tiene entre sus objetivos, realizar acciones

dirigidas a promover y difundir buenas prácticas en la gestión pública, sobre la base del respeto a los principios de ética, transparencia y prevención de la corrupción. Los estudios realizados con las cinco instituciones modelos, constituyen el semillero de esta iniciativa, y se encamina a identificar y documentar las buenas prácticas ejecutadas como parte del fortalecimiento institucional. Ellas servirán de ejemplos dignos de emular por el resto de las instituciones públicas. Además, se sientan las bases de la gestión del conocimiento dentro de la Administración Pública panameña fundamentada en cinco pilares: Gestión por Resultados, Rendición de Cuentas, Acceso a información pública por parte de los ciudadanos, Funcionamiento del sistema de atención de denuncias de actos de corrupción, Participación ciudadana y nivel de compromiso.

La información presentada en esta publicación constituye un aporte que servirá de apoyo a las entidades del sector público en la titánica labor de propiciar el desarrollo de buenas prácticas de gestión, fortaleciendo la institucionalidad del Estado, mejorando los servicios que se prestan a los ciudadanos y promoviendo la erradicación progresiva de las prácticas dañinas que favorecen la corrupción y atentan contra el bienestar de la sociedad, limitan la transparencia y credibilidad en las instituciones públicas.

Debemos seguir trabajando en mejorar la eficiencia y calidad de la Administración Pública. Hay que aunar esfuerzos, de los servidores públicos y la sociedad civil. Es parte de las alternativas para el control efectivo de la corrupción.



Alma Montenegro de Fletcher
Secretaría Ejecutiva

Nosotros

La Dirección General de Ingresos (DGI) del Ministerio de Economía y Finanzas tiene una gran oportunidad de mejorar sustancialmente la calidad de su gestión y de sus resultados a través de la nueva Visión de la DGI. Esta Visión de la DGI está basada en tres pilares fundamentales: transparencia, fiscalización y servicio al contribuyente.

El pilar de Transparencia tiene como fin poner a disposición de los contribuyentes toda la información referente a sus trámites particulares en su portal privado en el sitio Web de la DGI a través de Internet. Adicionalmente, otro objetivo es poner a disposición del público toda la información pública referente a trámites, procedimientos y beneficios que se brindan. A través del pilar de Transparencia garantizamos que el ciudadano sea una parte informada y activa en el cumplimiento y en la fiscalización de las obligaciones tributarias.

El pilar de Fiscalización consiste en la promoción del cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales de los contribuyentes, la corrección expedita de los errores involuntarios de los contribuyentes en sus declaraciones e informes y la detección y persecución implacable de aquellos contribuyentes que evaden sus obligaciones.

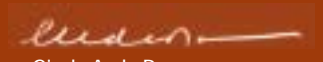
El tercer pilar, Servicio al Contribuyente, consiste en la simplificación y agilización de todos los trámites que debe realizar el contribuyente en la DGI. El objetivo es que un contribuyente pueda realizar todos los

trámites voluntarios a través del sitio Web de la DGI y que aquellos trámites que se realicen presencialmente sean rápidos y sencillos.

Para llevar adelante esta Visión, la cultura de la DGI debe cambiar y convertirse en una organización que constantemente está cuestionando y revisado sus procesos. Este cambio solamente se puede lograr a través de una reingeniería de procesos, del mejoramiento de la calidad del recurso humano de la institución y de la utilización de sistemas informáticos que permitan estandarizar y darle transparencia a los procesos operativos.

Hemos iniciado el proceso de simplificación de trámites y estamos colocando todos los nuevos procedimientos y trámites a disposición de los contribuyentes en la página Web de la DGI. También estamos colocando en la página Web el status de diversos trámites de los contribuyentes. En cuanto a fiscalización, estamos utilizando nuevos procesos y sistemas para fiscalizar el cumplimiento de los contribuyentes.

Todavía nos queda mucho para lograr implementar la Visión que tenemos, pero ya hemos empezado.



Gisela A. de Porras
Directora General de Ingresos
Ministerio de Economía y Finanzas

Introducción

La Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de Transparencia Contra la Corrupción, ha estado ejecutando desde mayo del presente año el Proyecto “Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas para la Integridad en la Gestión Pública Panameña”, financiado en el marco de una Cooperación Técnica del Banco Interamericano de Desarrollo. El objetivo general de este Proyecto es sentar las bases para introducir, difundir, y promover los conceptos de integridad y transparencia en las entidades públicas de Panamá, reconociendo al servidor público como el principal promotor de los cambios necesarios para difundir la transparencia y combatir la corrupción, introduciendo de esa manera los valores permanentes de integridad en la gestión pública.

En este contexto, se desarrollaron cinco estudios específicos en instituciones pilotos para la definición y descripción del nivel de desarrollo e implementación de los siguientes componentes de la integridad de la gestión pública: (a) Gestión por Resultados; (b) Rendición de Cuentas; (c) Acceso a información pública por parte de los ciudadanos; (d) Funcionamiento del sistema de promoción de denuncias de actos de corrupción; y, (e) Participación ciudadana y nivel de compromiso.

El proceso de selección de las entidades participantes en el estudio requirió emprender una serie de actividades entre las cuales mencionamos: la participación de los consultores a cargo de los estudios, en el Foro de Transparencia y Rendición de Cuentas realizado en el mes de mayo del presente año, el contacto con las instituciones participantes que expusieron sus casos, reuniones con instituciones con experiencias

destacables, reunión desayuno convocando alrededor de 20 potenciales instituciones participantes, sistematización de experiencias similares a nivel internacional, el establecimiento de criterios para la selección de las instituciones y el desarrollo de una metodología que permitiera sistematizar las experiencias que se documentarían.

Teniendo en cuenta la experiencia internacional de Sistemas de Buenas Prácticas y Documentación de Lecciones Aprendidas, así como los criterios establecidos en el marco del Programa de Integridad de la Gestión Pública Panameña, se definieron los siguientes criterios para la selección de las instituciones: (a) Voluntad Política del Directivo de la Institución, para el desarrollo del estudio y la posibilidad de contar luego con la introducción de los cambios que se le propongan, (b) contar con Equipo Contraparte dispuesto a desarrollar los estudios e implementar los cambios que sean recomendados, (c) percepción de integridad de gestión pública, dado por reconocimiento Público, opiniones de actores claves, etc., (d) antecedentes de una gestión ajustada a los criterios de “Buenas Prácticas”, en los siguientes criterios que se mencionan, tales como estándares adecuados de eficiencia, eficacia, calidad de servicio y transparencia, sustentabilidad de los componentes, innovación en el desarrollo de los componente, capacidad de Replicabilidad en el resto de la Administración Pública.

De acuerdo a reuniones sostenidas con las instituciones preseleccionadas y el análisis de los antecedentes se invitó a formar parte a varias instituciones, seleccionándose finalmente a las siguientes:

1. **Autoridad del Canal de Panamá**
2. **Comisión Nacional de Valores**
3. **Dirección General de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas**
4. **Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación**
5. **Tribunal Electoral**

Para el proceso de documentación se procedió a elaborar un marco metodológico y conceptual para que todas las instituciones participantes tuvieran en cuenta a que se refería cada uno de los componentes, cuales eran el tipo de iniciativas que esperaba documentar y los énfasis necesarios para extraer los factores críticos de éxito en el desarrollo de los componentes de la integridad de la gestión pública, los factores limitantes y principalmente las lecciones aprendidas. De esta manera se solicitó a las instituciones que completaran un cuestionario orientado a identificar, sistematizar el desarrollado de cada uno de los componentes y el grado de avance y dificultades que ha enfrentado. A partir de la información obtenida por este cuestionario y las entrevistas realizadas con los equipos directivos de las instituciones, se documentaron los estudios que acá se presentan.

Los pasos siguientes a partir de la sistematización de esta valiosa información que acá se presenta, son en términos generales, la publicación y presentación de los resultados de los estudios en la Semana de la Transparencia, organizada por la Secretaría Ejecutiva de Transparencia Contra la Corrupción. Se espera

asimismo, la comparación de los resultados obtenidos con estándares de buenas prácticas en cada uno de los componentes y a partir de esto desarrollar propuestas de mejoramiento y/o apoyos para el fortalecimiento de los componentes, tanto en las instituciones participantes como hacia otras de la Administración Pública. Asimismo, a través de estos estudios se tendrá la base para producir una metodología validada para introducir la Gestión del Conocimiento (de conformidad con las mejores prácticas a nivel internacional) como parte de una cultura organizacional de las instituciones públicas de Panamá, con la cual se espera crear oportunidades para mejorar las prácticas en la gestión pública panameña que apoyen la aplicación de estrategias de prevención y fortalecimiento del modelo de Gestión del Conocimiento Institucional.

Queremos destacar el gran compromiso con que cada uno de los equipos a cargo de los estudios participó en este Proyecto, la calidad de la información proporcionada y la rigurosidad en presentar las iniciativas de tal manera que pudieran ser replicables al resto de la administración pública. Agradecemos a todas las instituciones que participaron, y confiamos que el aprendizaje sistematizado permitirá a otras entidades hacer replicables gran parte de las iniciativas acá presentadas. Asimismo esperamos que esta iniciativa pionera en lo que es la identificación, sistematización y documentación de lecciones aprendidas y buenas prácticas de sus frutos y posibilite que otras instituciones participen y se sumen a esta experiencia contribuyendo al mejoramientos de la administración y gestión pública panameña.



Dirección General de Ingresos

Descripción de la Institución

La Dirección General de Ingresos, del Ministerio de Economía y Finanzas, fue creada por la Ley No. 8 de 30 de noviembre de 1964, dentro de la estructura orgánica del Ministerio de Hacienda y Tesoro, y mediante la Ley No. 97 de 21 de diciembre de 1998, por la cual se crea el Ministerio de Economía y Finanzas, queda adscrita a dicha entidad.

La Dirección General de Ingresos tal como lo establece el Artículo 46 de la Ley No. 6, de 2 de febrero de 2005, que modifica el Artículo 1 del Decreto de Gabinete No.

109 de 7 de mayo de 1970 " ...tendrá a su cargo, en la vía administrativa, el reconocimiento, la recaudación, la cobranza, la investigación y fiscalización de tributos, la aplicación de sanciones, la resolución de recursos y la expedición de los actos administrativos necesarios en caso de infracción a las leyes fiscales, así como cualquier otra actividad relacionada con el control del cumplimiento de las obligaciones establecidas por las normas con respecto a los impuestos, tasas, contribuciones y rentas de carácter interno comprendidas dentro de la dirección activa del Tesoro Nacional, no asignadas por la Ley a otras instituciones del Estado".

Su misión consiste en promover el cumplimiento voluntario de los contribuyentes, en lo que respecta a sus obligaciones con el fisco, con miras a una mayor recaudación, y su principal objetivo es la efectiva administración y recaudo de los tributos del Estado.

Los estudios realizados, sobre la situación organizacional de la Dirección, convergen en el diagnóstico: de que los programas y acciones ejecutados y dirigidos a fortalecer su gestión no lograron su objetivo. Para finales de los noventa, la Dirección no tenía un efectivo registro de contribuyentes, la información que debía obtenerse del procesamiento en las declaraciones presentadas no era oportuna, el proceso de aplicación de pagos a la cuenta de los contribuyentes demoraba varios meses, no se contaba con una cuenta corriente de los contribuyentes, no se había desarrollado un efectivo proceso de cobranzas y no se había considerado el desarrollo de plataformas computacionales que interactuaran con los contribuyentes.

A partir del año 1999 se tomaron medidas encaminadas a superar las debilidades antes mencionadas. Es entonces cuando se inicia el desarrollo de la plataforma informática que permitirá superar todas las debilidades antes detalladas, mejorar la imagen de la Dirección ante la sociedad panameña y sentará las bases de la confianza en los procesos y la tecnología utilizadas por la Dirección General de Ingresos.

Para el desarrollo de la plataforma informática y de procedimientos, se contratan técnicos en informática y en procesos administrativos: el grupo de trabajo es conformado por profesionales nacionales y extranjeros.

Posteriormente, se realiza una convocatoria para la selección, contratación y capacitación de profesionales de economía, contabilidad, administradores públicos, ingenieros industriales y abogados que prestarán servicios en las áreas de fiscalización y cobranza.

Los fiscalizadores y gestores de cobranza se forman en grupos y cada grupo tiene un supervisor. Se establece un sistema de trabajo basado en una guía de atención a los contribuyentes, tiempo de duración para la terminación de los casos y metas a cumplir.

Se hizo patente que para facilitar y ofrecer un buen servicio al contribuyente debe capacitarse al recurso humano; mantener y actualizar, de manera permanente, los componentes del sistema de información; invertir en mobiliario y equipo para crear un ambiente de trabajo acorde con la función que se cumple; mantener contacto e informar a los contribuyentes; desarrollar campañas de divulgación y capacitación a las asociaciones de profesionales y empresariales y dar participación a los servidores públicos de la Dirección, en el desarrollo de los nuevos procesos y tomar en consideración su experiencia antes de la toma de decisiones.

¿Cuál es el nivel que tiene la institución en todos los ámbitos de integridad?

Gestión por Resultados

La Dirección General de Ingresos (DGI) tiene definida su visión y misión institucional de conformidad a las funciones que le otorga el mandato legal de creación. En el 2001 - 2002, se realizó un proceso de planificación estratégica, que implicó la elaboración de una matriz de planificación institucional en la que se definieron objetivos (Resultados Esperados) e indicadores verificables, que en los años subsiguientes no se actualizaron de conformidad con la realidad de la DGI.

Los objetivos e indicadores de la matriz antes mencionada son considerados en los Módulos del sistema de información que se desarrollaron en la Etapa I del Programa de Modernización Integral de la Administración Tributaria Panameña y en las nuevas aplicaciones que se están desarrollando en el Programa de Fortalecimiento y Modernización de la Gestión Económica y Fiscal - Etapa II.

A pesar de todo lo antes expuesto, la Dirección no cuenta, aún, con un sistema de evaluación cimentado en indicadores de desempeño que vincule metas con los resultados de la gestión. Esperamos que con la próxima creación del Departamento de Planeación, a que hace referencia el Artículo No. 47 de la Ley No. 6 de febrero de 2005, se puedan desarrollar los procesos de planeación institucional, así como su seguimiento y evaluación.

Rendición de Cuentas

La Dirección elabora un Informe Anual sobre Estadísticas de Recaudación y un Boletín Estadístico Tributario y, además, los principales logros y actividades de la Dirección también se incorporan al Informe o Memoria anual que sobre la gestión institucional prepara y presenta el Ministerio de Economía y Finanzas

a la Asamblea Nacional, en atención a lo estipulado en la Constitución Política de la República.

La Dirección no cuenta con un Código de Ética, sin embargo, las autoridades de la DGI aplican el Reglamento Interno del Ministerio de Economía y Finanzas, aprobado mediante Resolución No. DS-AL-013 de 8 de noviembre de 2000 que entre otras cosas señala los deberes y derechos y prohibiciones del servidor público.

La Oficina Institucional de Recursos Humanos, del Ministerio de Economía y Finanzas, ha dictado charlas para dar a conocer el Reglamento Interno que rige la entidad. Se espera, en futuro próximo, la divulgación del Código de Ética de los Servidores Públicos que laboran en las entidades del Gobierno Central, aprobado mediante el Decreto Ejecutivo No. 246 de 15 de diciembre de 2004.

Con relación a la información sobre la estructura de cargos o planilla de personal y lo relativo a las contrataciones públicas que efectúa la Dirección, éstas se integran a los datos que al respecto suministra el Ministerio de Economía y Finanzas en su portal de internet.

Acceso a la Información Pública por Parte de los Ciudadanos

En la página Web de la DGI se han publicado las respuestas a Consultas Jurídicas efectuadas por los contribuyentes, información inherente al Calendario de Cumplimiento Tributario, se informa sobre trámites como la Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes, la obtención del Número de Identificación Tributaria (NIT), la presentación de la Declaración Jurada del Impuesto sobre la Renta, los formularios de libre reproducción, estadísticas tributarias, los bancos afiliados al servicio de cobro de impuestos, avisos dirigidos a los contribuyentes (que además, se publican en periódicos de la localidad), Leyes, Decretos y Resoluciones emitidas.

Funcionamiento del Sistema de Promoción de Denuncias por Actos de Corrupción

Desde 1998 funciona un mecanismo de información automatizada que permite al contribuyente obtener información general sobre los servicios fiscales que se brindan, realizar consultas de impuestos, efectuar sugerencias, quejas y denuncias. Hoy día se le conoce como "Centro de Atención Telefónica", con una línea de información disponible de 8:30 a.m. a 4:30 p.m.

Una práctica utilizada por los contribuyentes es presentar quejas y denuncias directamente en las Administraciones Provinciales de Ingresos u Oficina Central, éstas son canalizadas al Despacho de la Dirección General para su trámite correspondiente.

Participación Ciudadana y Nivel de Compromiso

La Dirección General de Ingresos se ha proyectado a la comunidad de diferentes maneras como han sido:

- La Carta al Contribuyente publicada en 1995, en la que se explicó los procedimientos de Administración Tributaria, además de sus derechos y recursos que pueden interponer.
- Convenios Institucionales, como la firma del Convenio de Cooperación con la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, en marzo del 2006, a efectos de que los contribuyentes utilicen las Infoplazas a nivel nacional para realizar sus declaraciones y demás obligaciones tributarias, a través del sitio de internet de la Dirección.
- La Promoción de la Cultura Tributaria para crear conciencia en los ciudadanos respecto al cumplimiento de sus obligaciones con el Fisco. Entre las acciones realizadas se destaca la celebración de la Semana de la Cultura Tributaria en la que se imparten charlas en materia tributaria a los estudiantes, de escuelas primarias y secundarias del país, y ponencias para grupos empresariales y profesionales de la Contabilidad.

- Charlas a Firmas de Contadores Públicos Autorizados y Organizaciones Empresariales, en tópicos inherentes al marco legal, sistemas y procedimientos.
- Campañas de divulgación y concienciación, a nivel nacional, para motivar a los contribuyentes a que utilicen los servicios en línea que brinda la Dirección, dar a conocer nuevas normas tributarias, incluyendo la capacitación al personal interno y charlas a los sectores y principales actores vinculados con la materia fiscal, además de utilizar medios de comunicación, tales como: afiches, publicaciones en la prensa, cuñas en radio y televisión.

Infoplazas servirán a los contribuyentes para hacer declaración de renta

El pasado lunes 27 de marzo de 2006, el Secretario Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, Dr. Julio Escobar, y la Lic. Gisela Álvarez de Porras, Directora General de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas firmaron un Convenio de Cooperación que tendrá como objetivo promover el desarrollo y difusión de las Infoplazas, para que estas sean utilizadas por los contribuyentes en el cumplimiento de las obligaciones tributarias a través del portal de la Dirección General de Ingresos.

Las Infoplazas son centros comunitarios de acceso a Internet, equipados con computadoras, impresoras y otras herramientas que facilitan el acceso a la información y la comunicación a bajo costo para el usuario. Son operadas por un asociado de la comunidad, quien previamente ha firmado un convenio de asistencia técnica con SENACYT.

Actualmente existen 56 Infoplazas distribuidas en el país (todas las provincias). En abril se iniciará el proceso de capacitación a los administradores de las Infoplazas a nivel nacional y se desarrollará una campaña de divulgación para que los contribuyentes utilicen el sitio <https://www.dgi.gob.pa/> para presentar sus declaraciones. En el acto también estuvo presente el Ing. Gaspar Tarté de la Secretaría de Innovación Gubernamental.

Comunicado:	Memorando Informativo:
<p data-bbox="91 235 645 312">Nueva Definición de Ingresos Gravables para los Contribuyentes que Importen, Distribuyan y/o Despachen Combustible (Anexo No. 9)</p> <p data-bbox="91 343 645 605">La Dirección General de Ingresos anuncia a los contribuyentes que en virtud del artículo 133j del Decreto Ejecutivo 170 de 19931, se redefine el concepto de Ingresos Gravables para efectos del Calculo Alterno del Impuesto sobre la renta (CAIR) de aquellos contribuyentes que se dedican a la importación, distribución y/o despacho de gasolina de 91 y 95 octanos, gas (LPG) y/o diesel y cuya actividad esté debidamente registrados ante la Dirección General de Hidrocarburos del Ministerio de Comercio e Industrias.</p> <p data-bbox="91 636 645 897">El concepto de ingresos gravables para estos contribuyentes que tengan en el precio de venta del combustible el Impuesto al consumo de combustible y derivados del petróleo, según la lista de precios que publica regularmente la Dirección General de Hidrocarburos del Ministerio de Comercio e Industrias, podrán restar del total de Ingresos gravables los importes correspondientes a dicho impuesto, así como el precio de adquisición de dichos productos a efectos de determinar sus Ingresos gravables.</p> <p data-bbox="91 928 645 1113">En atención a la norma antes citada, la DGI ha dispuesto la presentación de un nuevo formulario por los contribuyentes arriba descritos, denominado Anexo 9 (Disponible en el Software e-Tax. Versión 1.1.4). Este anexo tendrá que ser presentado a través de medios magnéticos conjuntamente con la Declaración Jurada de Rentas a partir del período fiscal 2005.</p> <p data-bbox="91 1144 645 1190">Dado en la ciudad de Panamá, República de Panamá, 9 de mayo de 2006.</p> <p data-bbox="91 1221 228 1244">Atentamente,</p> <p data-bbox="91 1267 389 1321">Gisela Álvarez de Porras Directora General de Ingresos</p> <p data-bbox="91 1344 645 1421">1. Adicionado por el Decreto Ejecutivo No. 48 del 27 de abril de 2006, publicado en la Gaceta Oficial No.25,535 de 2 de mayo de 2006.</p>	<p data-bbox="693 235 967 312">Señores Contribuyentes Solicitantes de la no Aplicación del Cair</p> <p data-bbox="693 343 1249 482">La Dirección General de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas informa que a través de su página web (www.dgi.gob.pa - Estado de Solicitud de No CAIR) los contribuyentes podrán conocer el estatus del trámite de su Solicitud de No Aplicación al CAIR.</p> <p data-bbox="693 512 1249 543">Los datos que muestra la consulta son los siguientes:</p> <ul data-bbox="693 574 1249 774" style="list-style-type: none"> • Número del expediente. • Código y nombre del proceso por el cual ha pasado el expediente • Fecha de inicio y fecha de finalización de cada uno de los pasos del expediente • Paso en que se encuentra la solicitud de No CAIR al momento de la consulta <p data-bbox="693 805 1249 1036">Para tener acceso a la consulta de Estado de Solicitud de No CAIR en la página web de la DGI, el contribuyente deberá ingresar a la sección de DGI en línea, utilizando su RUC y Número de Identificación Tributaria (NIT), lo cual es necesario para proteger la privacidad de los datos de cada contribuyente. Luego, debe ir a la sección de CONSULTAS y utilizar la opción llamada Estado de Solicitud de No CAIR.</p> <p data-bbox="693 1067 1249 1175">Esta nueva aplicación responde al Plan Estratégico del 2006 de la DGI, cuyo objetivo principal es desarrollar sistemas que faciliten a los contribuyentes cumplir a cabalidad con sus obligaciones fiscales.</p> <p data-bbox="693 1205 827 1236">Atentamente,</p> <p data-bbox="693 1267 989 1321">Gisela Álvarez de Porras Directora General de Ingresos</p>

Descripción de las Iniciativas

Nombre: Programa de Modernización Integral de la Administración Tributaria Panameña-Etapa I. Este programa se ejecuta con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo y del Gobierno Local, financiado por el préstamo 1004 que administró el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias.

Año en que se implementa: 1999.

Desafío o Problema que pretende enfrentar:

Mejorar los niveles de desempeño en materia de control de la evasión y de la recaudación tributaria y en materia de servicios efectivos hacia los contribuyentes, mediante las acciones siguientes:

- 1.1. Modernización de la Dirección General de Ingresos.
 - 1.1.1. Definición de la arquitectura global informática para la Dirección General de Ingresos y el diseño conceptual de nuevos sistemas de información.
 - 1.1.2. Construcción e implantación de nuevos sistemas de información
 - a. Módulo del Contribuyente.
 - b. Recepción de Declaraciones Juradas del Impuesto sobre la Renta
 - c. Sitio Web de la Dirección General de Ingresos.
- 1.2. Simplificación de las Normas Impositivas.

Objetivos que se propuso:

1. Dirección General de Ingresos modernizada y con capacidad para la realización de una efectiva gestión de control y asistencia al contribuyente.
2. Normas impositivas simplificadas para:
 - a. Mejorar la estructura tributaria panameña, agrupando o eliminando algunos impuestos, reestructurando otros.
 - b. Mejorar la relación fisco-contribuyente, estableciendo un procedimiento tributario que dote a la administración de la eficacia legal requerida, para el control de las obligaciones.

Prioridad para la institución: Alta.

Síntesis del proyecto:

- **Fases de la implementación:** Los sistemas de información desarrollados para la gestión de control y asistencia al contribuyente están en producción. De igual manera, se han desarrollado y están en fase de prueba nuevas aplicaciones informáticas como parte del mejoramiento de los módulos y el servicio a los contribuyentes.
- **Grado de avance en la implementación:** Finalizado.
- **Mejoramientos contemplados:** Desarrollo de nuevas aplicaciones informáticas para fortalecer los módulos existentes y mejorar la asistencia y el servicio a los contribuyentes.
- **Metodología utilizada:** Desarrollada por los técnicos de la consultoría responsables de la ejecución del Programa: estudio situacional, reuniones grupales entre personal del proyecto y funcionarios de la Dirección (Jefes, Analistas), formación de instructores para la capacitación interna a nivel nacional y para los contribuyentes, elaboración de documentos técnicos (manuales de procesos y de usuarios, instructivos).
- **Capacitación:** Adiestramiento del recurso humano en lo relativo a procesos de gestión, herramientas gerenciales, cultura informática y administración y operación de los nuevos sistemas de información.
- **Difusión:** Seminarios a contribuyentes, usuarios, firmas de contadores públicos autorizados, público en general y organizaciones empresariales.
- **Principales problemas que enfrentó:** Resistencia de los contribuyentes. A nivel corporativo, las empresas utilizan más el sistema, pero a nivel de las personas naturales hay mayor grado de resistencia a usar la tecnología, prefieren realizar los trámites por ventanilla. La Dirección a través de campañas publicitarias trata de motivar a los contribuyentes para que accedan más a los servicios en línea. En esta línea de acción, se reconoce la necesidad de redoblar esfuerzos de manera más sistematizada para que el proceso de divulgación de los servicios brindados, logre captar el interés de los contribuyentes desde dos perspectivas: para que paguen sus obligaciones y para

que hagan uso de las facilidades que ofrecen a través de los sistemas diseñados y en operación.

- **Cumplimiento de los objetivos:** El proyecto implementó nuevos procesos de trabajo y herramientas tecnológicas que han mejorado los servicios brindados a los contribuyentes.

Nombre: Programa de Fortalecimiento y Modernización de la Gestión Económica y Fiscal-Etapa II. El programa está financiado por el Préstamo 1430 que administra el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
Año en que se implementa: 2003.

Desafío o Problema que pretende enfrentar:

Fortalecer la planeación institucional y control de la gestión, fiscalización y cobranza, informática, comunicación institucional, administración de recursos, capacitación y control interno, mediante el desarrollo de nuevas aplicaciones de los sistemas de información.

Objetivos que se propuso:

1. Mejorar la planeación institucional y el control de la gestión.
2. Fortalecer la fiscalización y cobranza.
3. Optimizar los sistemas informáticos:
 - a. Apoyar a la Unidad Informática en su capacidad para brindar servicios de calidad a sus usuarios.
 - b. Incorporar el pago electrónico de obligaciones tributarias vía Web.
4. Crear una Unidad de Asistencia al Contribuyente que administre y mejore los canales de comunicación de la institución.
5. Mejorar la administración de recursos, capacitación y control interno.

Prioridad para la institución: Alta.

Síntesis del proyecto:

- **Fases de la implementación:** El programa se encuentra en etapa de ejecución. Para este año 2006, se ha contratado personal cuya labor se orienta a

verificar la correcta aplicación del Cálculo Alternativo del Impuesto sobre la Renta (CAIR) por parte de los contribuyentes, a fin de asegurar una adecuada aplicación del CAIR, en vista de que se trata de un nuevo método aplicado a partir del periodo fiscal 2005 y declarado por primera vez en el 2006, según lo establecido en la Ley No. 6 de 2 de febrero de 2005, que implementa un Programa de Equidad Fiscal. Actualmente se están realizando las pruebas de los nuevos módulos y aplicaciones informáticas diseñadas e incorporadas al sistema e-Tax.

- **Grado de avance en la implementación:** Desarrollo de nuevas aplicaciones informáticas.
- **Mejoramientos contemplados:** Fortalecer y complementar las iniciativas desarrolladas por el Programa de Modernización Integral de la Administración Tributaria Panameña-Etapa I, en materia de fiscalización y cobranza, informática, comunicación institucional, control interno, administración de recursos y capacitación.
- **Metodología utilizada:** Desarrollada por la consultoría: elaboración de Manuales de Procedimientos y de Usuarios, diseño y aplicación de sistemas informáticos, capacitación al personal.
- **Capacitación:** Programa de capacitación para el personal de la Dirección en lo concerniente al uso y manejo de las nuevas aplicaciones tecnológicas y procedimientos.
- **Difusión:** Seminarios a contribuyentes, usuarios, firmas de contadores públicos autorizados, público en general y organizaciones empresariales. Por ejemplo, a partir de diciembre de 2005, se han dictado conferencias, seminarios y charlas al Colegio de Contadores Públicos Autorizados, Colegio Nacional de Abogados, Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa y Cámara de Comercio, sobre temas de interés asociados a la gestión tributaria, nueva legislación y reglamentación, entre otros.
- **Principales problemas que enfrentó:** Resistencia de los contribuyentes a utilizar los sistemas informáticos y el nuevo método de Cálculo Alternativo del Impuesto sobre la Renta (CAIR). En este sentido,

a través de conferencias, participación en programas de televisión, de radio, comunicados de prensa, se está tratando de hacer llegar a la mayor cantidad de contribuyentes información y aclaraciones respecto a la interpretación y / o aplicación de la Ley No. 6 de 2005 y sus posteriores reglamentaciones.

- **Cumplimiento de los objetivos:** El programa está en ejecución, razón por la cual no se ha evaluado el cumplimiento o impacto de los objetivos fijados para dicho programa. Sin embargo, el equipo a cargo de la iniciativa realiza periódicamente evaluaciones internas de seguimiento y de control de resultados, con la finalidad de cumplir con el cronograma de trabajo y entrega de los productos que se establecieron en los Términos de Referencia de dicho proyecto.

Acceso a la Información Pública por Parte de los Ciudadanos

Nombre: Página Web de la Dirección General de Ingresos. Esta iniciativa formaba parte del Programa de Modernización Integral de la Administración Tributaria Panameña, Etapa I.
Año en que se implementa: 1999.

Desafío o Problema que pretende enfrentar: Mejorar el servicio a los contribuyentes.

Objetivos que se propuso:

Brindar a los contribuyentes servicios de calidad mediante el diseño y habilitación de un portal de internet, que entre otras cosas, permita presentar declaraciones, consultas de saldo, obtener paz y salvo electrónico y otras obligaciones tributarias vía Web.

Prioridad para la institución: Alta.

Síntesis del proyecto:

- **Fases de la implementación:** Finalizado.
- **Grado de avance en la implementación:** La hoja

Web es alimentada y actualizada periódicamente con información requerida y de interés para los contribuyentes.

- **Mejoramientos contemplados:** El rediseño de la página Web, está en función de los lineamientos y políticas que al respecto determine el Ministerio de Economía y Finanzas y en base a los requerimientos de los servicios que brinda la Dirección.
- **Metodología utilizada:** Desarrollada mediante una consultoría (por los técnicos responsables de la ejecución del Programa de Modernización Etapa I). Se realizó diagnóstico situacional, diseño y prueba de los sistemas, elaboración de Manuales de Usuario, Técnico y de Procedimientos, eventos de tipo didáctico tales como: talleres prácticos para capacitar a los funcionarios de la Dirección a nivel nacional.
- **Capacitación:** Adiestramiento de los funcionarios del área de informática de la Dirección, al igual que a funcionarios de las Administraciones Provinciales de Ingresos. A comienzos del año 2003 se elaboró un Plan de Capacitación, encaminado a dar a conocer los servicios que brinda el sistema de información e-Tax, a los funcionarios de todos los niveles (manejo y conocimiento de los módulos que componen el sistema). Se capacitó no menos del 25% de los funcionarios de la Dirección a nivel nacional (aproximadamente 163 personas).
- **Difusión:** Talleres sobre el uso del programa tecnológico a nivel interno y a los contribuyentes (firmas de contadores públicos autorizados, organizaciones empresariales público en general).
- **Principales problemas que enfrentó:** Depuración y actualización de la información, dado que mucha de la información sobre los contribuyentes no era confiable.
- **Cumplimiento de los objetivos:** El proyecto ha mejorado la participación de los contribuyentes. Hoy día se puede consultar información y acceder a los servicios que brinda la Dirección, sin embargo, hay contribuyentes que prefieren realizar sus trámites en las Oficinas habilitadas para tales fines y no utilizan los servicios en línea.

Total de contribuyentes que utilizan al Sistema Integrado de e-Tax en línea para realizar Declaraciones de Renta - Año 2005

Solicitudes de Número de Identificación Tributaria al 25 de julio de 2006

Contribuyente	Vía Internet disquete	Vía Internet interactivo	Vía Internet Software
Personas Naturales	2,933	1,120	2,406
Personas Jurídicas	5,369	398	1,617
Zona Libre	408	4	28
Total	8,710	1,522	4,051

Contribuyente	Descripción	
	Asignación	Reasignación
Personas Naturales	11,024	3,228
Personas Jurídicas	12,193	1,603
Fincas	17,596	823

Total de contribuyentes que utilizan el sistema 14,283

En el 2005 un total de 39,006 Contribuyentes realizaron Declaraciones de Renta utilizando formularios (declaraciones en papel).

Factores críticos de éxito que han facilitado el desarrollo del componente

Los proyectos de modernización ejecutados por la Dirección General de Ingresos han tenido siempre el respaldo de los diferentes Directores (as) Generales que han ocupado dicho cargo, siendo entusiastas promotores de las iniciativas y logrando captar el apoyo de todo el personal.

Se ha retenido gran parte del personal técnico que fue contratado para el Programa de Modernización Integral de la Administración Tributaria panameña. Si bien, algunas unidades ya no laboran en la Dirección debido principalmente a migraciones del personal técnico hacia el sector privado. Las bajas o salidas del personal ocurren más que todo a nivel del personal operativo, como los agentes fiscalizadores y personal del área de cobranza.

El liderazgo de los directivos, conjuntamente con el compromiso de los jefes de las unidades administrativas

y demás funcionarios, ha permitido que la Dirección oriente sus acciones al mejoramiento de los procesos de recaudación y cobranza de los tributos e introducción de cambios, para brindar al contribuyente una adecuada atención y motivarlos a cumplir con sus compromisos fiscales, de manera voluntaria y con alto grado de confiabilidad.

Los funcionarios, además de comprometerse con la gestión de la Dirección, tienen presente que para cubrir las expectativas presupuestarias, fijadas por el Gobierno Nacional, y lograr que el control de las finanzas se constituya en una herramienta efectiva, de garantía para la gobernabilidad del país, se requiere que su trabajo sea encauzado hacia la obtención de procesos de recaudación y de cobros de tributos eficientes, eficaces y justos, donde el contribuyente perciba la transparencia y la agilidad de los procesos.

La plataforma informática desarrollada, el ordenamiento y simplificación del marco legal existente son también elementos que han contribuido a fortalecer la gestión

institucional. Éstos se han supeditado a las prioridades que tiene la Dirección de mejorar y agilizar la atención y los servicios a los contribuyentes.

En esta línea se puede señalar por ejemplo, que la arquitectura informática y los sistemas de información y de comunicación adoptados en los últimos años, permiten a los usuarios una fácil y amigable administración de los sistemas, acción que se ha fortalecido con programas de capacitación del personal y de los usuarios, siendo una práctica fundamental que ha dado buenos resultados para efectuar la migración de procedimientos manuales a una dinámica de trabajo sistematizada.

La capacitación de todo el personal y la docencia para empresarios, profesionales (Contadores Públicos Autorizados) y público en general, es permanente a nivel interno y externo. El adiestramiento para el uso los sistemas desarrollados, procedimientos, legislación y otros tópicos asociados al tema tributario, se imparte a través de cursos, seminarios, talleres, pasantías, charlas, conferencias, emisión de suplementos y campañas de divulgación en radio, televisión y periódicos de la localidad.

Los recursos aportados por el Gobierno Nacional y el apoyo de financiamiento externo, representa otro elemento clave para la ejecución de los programas de modernización y mejora institucional de la Dirección. En tal sentido, se han establecido estrategias para el uso adecuado de los recursos, adquisición de bienes (equipamiento y mobiliario), contratación de servicios de consultorías. Por ejemplo, los recursos destinados para la inversión en equipos de cómputo y para el fortalecimiento de la plataforma informática, de la Dirección, se hizo por etapas en función de las necesidades requeridas para la operatividad de los módulos que integran el sistema de información e-Tax.

En el 2001 se compraron noventa (90) computadoras por un monto de B/.1,432,336.50 necesarias para la prueba y uso de los módulos diseñados; en el 2002 se invierte un monto de B/.566,609.00 mediante licitación para la adquisición de servidores, equipos de redes, licencia de base de datos; en el 2003 se invirtió en mejoras a la asistencia telefónica, climatización para la unidad de cómputo y las oficinas del programa de modernización, por un monto de B/.288,164.12.¹

De igual manera, se realizaron licitaciones a finales del año 2001 para seleccionar a la empresa contratista que se encargaría del desarrollo de las remodelaciones de las oficinas (obras civiles), suministros de muebles y red de datos.

Hay que destacar también, que el manejo de los recursos del proyecto se realiza de acuerdo a lo estipulado por la legislación nacional - Ley de Contrataciones Públicas - y a los procedimientos que establece el organismo internacional que provee fondos - en este caso el Banco Interamericano de Desarrollo - en materia de adquisición y administración de fondos.

Factores Críticos de Éxito

- Liderazgo y respaldo de las autoridades.
- Compromiso y participación de los funcionarios de todos los niveles.
- Desarrollo de sistemas de información y comunicación en función de las necesidades de los usuarios y los procesos de trabajo.
- Manejo adecuado de los recursos y del presupuesto con apego a la legislación panameña y los procedimientos establecidos por organismos internacionales.
- Capacitación de los funcionarios y de los usuarios.
- Continuidad laboral del personal del nivel técnico.

¹Resumen de los Objetivos y Resultados de la Asistencia Técnica del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) a la Dirección General de Ingresos de Panamá para la Modernización del Sistema de Administración Tributaria, Período: Enero 1998 - Junio 2003, pp. 19-20.



Factores críticos que han limitado el desarrollo de la iniciativa en el componente

En el primer quinquenio de la década de los noventas la práctica del procesamiento manual ocasionaba la pérdida de sumas importantes en la recaudación tributaria, no permitía visualizar de manera integral las obligaciones de los contribuyentes y la cartera morosa era alta. En este sentido, en 1994 se dan los primeros pasos concretos para pasar de registros y procedimientos manuales a un ambiente sistematizado y tecnológico.

En 1995 se inicia el programa de recaudación a través de la Red Bancaria, siendo una de las innovaciones de mayor trascendencia, que marca el comienzo del mejoramiento del servicio a los contribuyentes. No obstante lo anterior, la Dirección tuvo que enfrentar la resistencia de los contribuyentes a utilizar el sistema debido, en parte, a quejas originadas por la existencia de un registro de contribuyentes poco confiable, el deficiente procesamiento de las declaraciones y aunado a la poca capacidad informática instalada. Sin embargo, tales dificultades se han ido superando progresivamente con la adquisición de equipo computacional, automatización de los servicios (gestión de cobros, registro de contribuyentes, entre otros) y la divulgación de los servicios brindados. Paulatinamente, se han adoptado estrategias dirigidas a solucionar las dificultades que inciden en la alimentación de la base de datos, de los diferentes sistemas, que maneja la Dirección.

En los últimos años las autoridades a cargo de la Dirección, han promovido la participación de los funcionarios (Jefes y

Técnicos) en todas las etapas del proyecto, para garantizarles una adecuada transferencia de conocimientos de parte del equipo de consultores contratados y responsables de implementar los proyectos. Hoy día la tendencia ha sido dar continuidad a las iniciativas que en materia de sistematización de los procesos y servicios se han implantado en la Dirección, introduciéndoles mejoras y manteniendo dentro de la estructura funcional y de personal, a los funcionarios del nivel técnico a cargo de los procesos de fortalecimiento institucional y agilización de la atención a los contribuyentes.

Factores Críticos Limitantes

- Resistencia de los contribuyentes y falta de confianza en los sistemas automatizados implantados.
- Desactualización de la información requerida para alimentar los sistemas informáticos.
- Cambios de gobierno con incidencia en la operatividad y / o continuidad de las iniciativas o proyectos institucionales.

Principales resultados logrados por la iniciativa

El Programa de Modernización Integral de la Administración Tributaria Panameña - Etapa I, ejecutado entre enero de 2001 y junio de 2003, que contempla la Página Web de la Dirección General de Ingresos, ha favorecido el mejoramiento de los niveles de transparencia, rendición de cuentas, acceso a la información, acercamiento a estándares internacionales,

reconocimiento público y fortaleciendo además, la capacidad de gestión institucional.

La Dirección ha logrado actualizar y diseñar nuevos procedimientos técnicos - normativos, formularios, desarrollo de sistemas informáticos, capacitación, remodelación de oficinas, compra de equipos computacionales y de comunicación, servidores y bases de datos. Todo lo anterior, se refleja en mejoras significativas en la calidad del servicio que se brinda, en la calidad de la información reportada, en la reducción en los tiempos de atención a los contribuyentes en diferentes trámites, tales como la presentación de declaraciones de rentas. Ha mejorado el comportamiento tributario por razón de que el sistema de fiscalización tributaria incluye reportes e instructivos sobre contribuyentes omisos e inexactos a fiscalizar.

Queda mucho por hacer ya que el manejo de la administración tributaria presenta retos diariamente, pero el personal de la Dirección tiene presente que hay que enfrentarlos y resolverlos, que la responsabilidad de sus omisiones o la prestación de un mal servicio afecta a los contribuyentes, a quienes se debe.

La Dirección utiliza algunos indicadores o variables que le permiten generar estadísticas y medir la labor realizada durante un periodo fiscal, tales como: recaudación anual de ingresos corrientes (tributarios y no tributarios), número de auditorías tributarias efectuadas anualmente, incentivos tributarios otorgados anualmente, total de recaudación a través de la red bancaria, número total de declaraciones de renta de los contribuyentes, entre otros.

Con la instalación del sistema e-Tax en el 2001 se desarrollaron los módulos de base de datos institucional, recepción de declaraciones juradas, parametrización, cuenta corriente de los contribuyentes, registro único de contribuyentes, moratoria, pagos a terceros, gestión tributaria. Se automatizaron los procesos y sistemas de información y comunicación con los contribuyentes y en el 2002, se instaló la red nacional de datos que integra a todas las Administraciones Provinciales de Ingresos de la Dirección.

Aspectos Destacables de los Resultados Obtenidos

- Sistemas de información desarrollados y aplicación de nuevas tecnologías de comunicación que han permitido a los contribuyentes tener acceso a los servicios que presta la Dirección.
- Automatización de tareas administrativas.
- Adquisición de equipos y remodelación de las instalaciones físicas.
- Adecuación y simplificación de procedimientos, rediseño de procesos de trabajo, formularios y sistemas de control tributario.
- Ordenamiento y simplificación de la legislación que regula el sistema tributario
- Página web con servicios en línea.
- Transferencia de conocimiento de la metodología desarrollada por la consultoría al equipo institucional.
- Capacitación del personal.
- Difusión de los cambios a nivel interno y a los contribuyentes.

De igual manera, en el 2002 se instaló el sistema e-Tax, en servidores de aplicación Web, y se puso en funcionamiento el sitio Web de la Dirección (www.dgi.gob.pa/) con servicios para ser realizados a través de Internet, como la inscripción al Registro Único al Contribuyente (RUC), obtención del Número de Identificación Tributaria (NIT), presentación interactiva de declaraciones de diferentes impuestos, presentación masiva de declaraciones en línea del sistema corporativo, consultas de saldo de cuenta corriente, consultas sobre normas tributarias y jurídicas, descarga del programa para elaborar declaraciones (Módulo del Contribuyente) y del programa para la presentación del reporte de pagos a terceros, solicitud, emisión y certificación de paz y salvo.

Una práctica utilizada radica en la elaboración de la metodología de desarrollo informático (análisis, diseño, construcción, prueba, capacitación, implantación y puesta en operación de los sistemas informáticos) y la transferencia de conocimientos a los funcionarios de la Dirección.

Se ha capacitado a todo el personal a través de seminarios y talleres: sobre actualización tributaria y procesos informáticos, para Jefes y Administradores Provinciales; uso de nuevos formularios y determinación de impuestos sobre la renta para funcionarios y contribuyentes; ley de moratoria, técnicas de jurisdicción coactiva e investigaciones tributarias para Abogados y Auditores.

Adecuación del sistema tributario panameño mediante la aprobación de leyes, normas y procedimientos fiscales y otros instrumentos jurídicos encaminados al ordenamiento y simplificación del sistema tributario. En materia legal se realizaron acciones dentro de las cuales se destacan: Reforma Tributaria del 2002 (Ley No. 61 de 26 de diciembre de 2002, que dicta medidas de reordenamiento y simplificación del Sistema Tributario) y Reforma Fiscal del 2005 (Ley No. 6 de 2 de febrero de 2005, que implementa un Programa de Equidad Fiscal).

El Programa de Fortalecimiento y Modernización de la Gestión Económica y Fiscal - Etapa II, iniciado en el

2003, culminó la entrega de un primer conjunto de módulos informáticos, los cuales se encuentran totalmente implantados en la actualidad. Entre sus logros se pueden mencionar el fortalecimiento de los sistemas de auditoría y fiscalización, implementación de la interfase para la recepción y envío de declaraciones de las boletas de Aduanas y sus pagos, de interfase de inscripciones y cambios a fincas conjuntamente con la Dirección de Catastro y Bienes Patrimoniales y envío de las inscripciones de las Sociedades Anónimas con el Registro Público de Panamá.

La incorporación de estos sistemas de información ha contribuido al mejoramiento de los niveles de transparencia, rendición de cuentas, acceso a la información, calidad de atención a los contribuyentes y fortalecimiento de las capacidades institucionales de la Dirección.

En la actualidad se encuentra en proceso la implantación del sistema de apoyo al procesamiento de solicitudes de No Aplicación del CAIR (Cálculo Alternativo del Impuesto sobre la Renta) y la nueva funcionalidad de Doble Aprobación de Cuenta Corriente. Ambos desarrollos informáticos están construidos bajo criterios de transparencia y no discrecionalidad con el fin de cautelar los derechos de los contribuyentes.

Lecciones aprendidas para que la iniciativa sea replicable al resto de las instituciones públicas

En base a la experiencia obtenida durante el desarrollo de las iniciativas y / o proyectos y su implantación en la Dirección General de Ingresos, las lecciones aprendidas se sintetizan de la siguiente manera:

A mediados de la década de los noventa se formalizan acciones concretas a través del establecimiento y aplicación de una política general de mejoramiento y modernización de la Administración Tributaria. Se inicia la automatización de los procesos y servicios con el firme propósito de mejorar la gestión de recaudación, cobro y fiscalización de los tributos, conjugadas con

acciones orientadas a la agilización de los servicios que se brindan a los contribuyentes, la capacitación y adecuación de la estructura organizacional.

En atención a lo señalado, se diseñan e implantan una serie de iniciativas y / o proyectos concebidos para fortalecer la gestión institucional en aspectos tecnológicos, jurídicos, administrativos y de recursos humanos. Modernizar el servicio al contribuyente se constituye en la principal fuerza motora que impulsa los cambios requeridos, para ofrecer servicios de calidad y hacer que los usuarios tengan las facilidades que les permita cumplir con sus compromisos tributarios, de manera oportuna y confiable.

El esfuerzo realizado conlleva la definición y puesta en práctica de estrategias con acciones específicas, de las cuales se mencionan las más relevantes: reestructuración organizacional, adecuación de procedimientos y sistemas, ordenamiento y simplificación del marco legal, desarrollo y aplicación de tecnologías de información y comunicación, capacitación interna y externa, financiamiento para la obtención de recursos y revisión periódica de las prioridades, tanto desde el punto de vista político, legal, como en aspectos programáticos, con el fin de que las acciones se

interrelacionen con la situación y las prioridades del país, de la organización y de los usuarios.

Con la ejecución de las iniciativas descritas en este estudio, la Dirección General de Ingresos ha identificado como parte fundamental del proceso de aprendizaje institucional y como elementos indispensables para obtener resultados dentro de márgenes satisfactorios, los siguientes aspectos:

- **Compromiso de los directivos y participación de los funcionarios.**
- **Adopción de acciones encaminadas a mejorar sustancialmente la atención a los usuarios.**
- **Diagnóstico de la situación organizacional.**
- **Determinación de las prioridades, objetivos y actividades concretas.**
- **Desarrollo de un plan de trabajo y cronograma, incluyendo un plan de seguimiento y evaluación.**
- **Financiamiento.**
- **Capacitación del personal y de los usuarios, dado que la experiencia, el profesionalismo y la motivación son elementos claves para el buen desenvolvimiento e impacto de las iniciativas.**
- **Divulgación.**

Factores críticos y lecciones aprendidas respecto al desarrollo de los cinco componentes de la integridad de la gestión pública identificados en las instituciones pilotos

Conclusiones Generales

Los estudios presentados en el marco del Proyecto sobre Integridad de la Gestión Pública: Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas, corresponden a cinco instituciones que muestran el avance, las dificultades y los logros en la implementación de iniciativas que componen la Integridad de la Gestión Pública entre los cuales se cuentan: la gestión por resultados, la rendición de cuentas, el acceso a la información pública por parte de los ciudadanos, el funcionamiento del sistema de promoción de denuncias por actos de corrupción, y la participación ciudadana y nivel de compromiso.

Se analizaron veinte instituciones² y se seleccionaron cinco a saber: Autoridad del Canal de Panamá, Comisión Nacional de Valores, Dirección General de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas, Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, Tribunal Electoral. Estas entidades tienen en común un conjunto de características que determinaron su selección en el proceso de documentación de estudios de casos sobre integridad de la gestión pública, la voluntad política y liderazgo por implementar cambios, el contar con experiencias con algún grado de consolidación que permitan la narración del proceso, la identificación de los factores críticos que han facilitado la iniciativa y los que la dificultan y principalmente el análisis de las lecciones aprendidas que puedan servir al resto de la administración pública.

Aparte de la experiencia que demuestran en el desarrollo de los componentes mencionados, las

cinco instituciones representan para Panamá ejes importantes para la implementación de políticas públicas claves en el ámbito de la ciencia y tecnología, la apertura al comercio internacional, la generación de ingresos de carácter sostenible, la credibilidad en el desarrollo del mercado de valores, y la profundización de la democracia y la credibilidad en las instituciones a través de la transparencia y credibilidad de los procesos electorales.

Puede afirmarse que las iniciativas que apuntan hacia la integridad de la gestión pública, tienen una cobertura razonablemente amplia y abarcan en su mayoría todos los ámbitos relacionados con los componentes. Este carácter integrado de las iniciativas, genera un efecto de sinergia entre cada una de ellas. Por ejemplo, la gestión por resultados la orientación hacia lo estratégico, la capacidad de evaluar los resultados se convierte en una pieza esencial para que el resto de los otros componentes se desarrollen también. Por ejemplo, la posibilidad de rendir cuentas a los ciudadanos, a la asamblea legislativa, a los órganos contralores, requiere contar con sólidos sistemas de control de gestión que permitan la obtención de indicadores de resultado. Si bien son menores los casos en que la gestión por resultados está desarrollada de manera completa en todos, se observa la preocupación y el desarrollo de iniciativas que promueven ejercicios de planificación institucional y establecimiento de metas. En las instituciones donde estos ámbitos están menos desarrollados se señala como una limitación importante para el desarrollo del resto de los componentes.

La mayor parte de las instituciones tienen como parte de sus prácticas de gestión, la búsqueda de referentes internacionales para alcanzar estándares de calidad similares. Se aplican entonces en algunos

²Las veinte (20) instituciones analizadas fueron: Autoridad del Canal de Panamá, Autoridad Nacional de Protección al Consumidor y Defensa de los Servicios Públicos, Banco Nacional de Panamá, Caja de Ahorros, Comisión Nacional de Valores, Contraloría General de la República, Dirección de Presupuesto de la Nación del Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección General de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas, Instituto Comemorativo Gorgas de Estudios de la Salud, Instituto Panameño Autónomo Cooperativo, Instituto Panameño de Habilitación Especial, Instituto para la Formación y Aprovechamiento de los Recursos Humanos, Lotería Nacional de Beneficencia, Secretaría de la Presidencia para la Innovación Gubernamental del Ministerio de la Presidencia, Registro Público de Panamá, Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, Superintendencia de Bancos, Tribunal Electoral, Universidad de Panamá y Universidad Tecnológica de Panamá.



casos, técnicas de benchmarking para la identificación de mejores prácticas en los diferentes ámbitos de los componentes de la integridad de la gestión pública.

Un sector importante de las instituciones documentadas han tenido reconocimientos internacionales y se comparan positivamente respecto de sus pares.

A partir del análisis de los cinco estudios de casos que se presentan en este Proyecto se pueden identificar los siguientes factores críticos y lecciones aprendidas respecto al desarrollo de los cinco componentes de la Integridad de la Gestión Pública:

Gestión por Resultados

Todas las instituciones participantes en los estudios de casos coinciden en considerar como actividad de alta prioridad institucional, el desarrollo de procesos de planificación estratégica y el diseño e implementación de indicadores de desempeño para monitorear y evaluar el apego al cumplimiento de los objetivos y metas y para contar con antecedentes válidos para el proceso presupuestario. La planificación institucional les permite visión estratégica para identificar los desafíos y aprovechar los desafíos que les ofrece el entorno y las capacidades internas de las instituciones.

Las experiencias analizadas demuestran que todas las instituciones tienen claramente establecida su Visión, Misión, Objetivos y Metas, sin embargo no todas han logrado desarrollar un sistema de indicadores de desempeño. No obstante esta situación, las instituciones señalan la importancia que tiene esto para una adecuada gestión. Se observa como una característica común a todas las experiencias, la cual es el sentido estratégico que le imprimen a su gestión: la vinculación de los desafíos de la gestión institucional con las políticas estratégicas del sector donde están insertos. Es así por ejemplo que todas declaran que las modernizaciones realizadas en el ámbito de la gestión por resultados tiene que ver con la necesidad de cumplir un mandato gubernamental de carácter central para los desafíos que enfrenta el país, ya sea en términos de competitividad, gobernabilidad y/o generación de ingresos.

Si bien el desarrollo de las iniciativas de Gestión por Resultados son disímiles entre las cinco instituciones, encontrando dos de ellas (SENACYT y ACP) que cuentan con sistemas de control de gestión completos, con planificaciones estratégicas actualizadas permanentemente e incluso con el desarrollo de indicadores de desempeño que sirven como base al presupuesto, otras como CONAVAL, Tribunal Electoral desarrollan procesos de planificación estratégica, aunque no cuentan con sistemas de control de gestión que sean de apoyo permanente a la toma de decisiones. La Dirección General de Ingresos si bien cuenta con líneas estratégicas definidas para los años 2001-2002, éstas no se han actualizado.

Los elementos comunes a rescatar como factores críticos de éxito para la implementación de la gestión por resultados son los siguientes:

- Apoyo y liderazgo de los máximos directivos de la institución.
- Participación de cada una de las direcciones o departamentos de la institución en el proceso de planificación estratégica y determinación de objetivos estratégicos y metas.
- Sistemas de información disponibles con Software adecuado que permite hacer el seguimiento y

evaluación de las metas a través de indicadores de desempeño, en cada una de las unidades administrativas que tenga a cargo la provisión de productos principales o sustantivos.

- Actualización permanente de los procesos de planificación estratégica a través de la revisión de los indicadores de eficiencia, eficacia, impacto y calidad.
- Necesidad de que los indicadores sean un apoyo para la toma de decisiones en materia de inversión y presupuesto.
- La existencia de incentivos asociados al cumplimiento de metas (aunque esto se verificó solo en una institución, se mencionó como de suma importancia por todas las entidades).

Los factores críticos que han dificultado el desarrollo de las iniciativas de gestión por resultado son:

- Una cultura organizacional que es adversa en general a trabajar por resultados, es decir a establecer objetivos estratégicos y metas las cuales quedan establecidas como compromisos a ser cumplidos y evaluados a través de indicadores de desempeño. A su vez esta cultura organizacional es producto de las siguientes situaciones:
 - La ausencia de incentivos monetarios y de reconocimientos que dificulta contar con estímulos para recompensar y/o sancionar el desempeño deficiente.
 - Muchas veces el cambio de los profesionales con responsabilidad o de mando medios-técnicos que son clave para el cumplimiento de los objetivos.
 - La dificultad de asociar las metas a la asignación de los recursos, dado un presupuesto que es muy rígido e inflexible y que con frecuencia tiene recortes durante el año, o muchas dificultades burocráticas para su ejecución.
- No contar con los conocimientos y metodologías adecuadas para el desarrollo de una gestión por resultados, tales como la construcción de indicadores de desempeño, la evaluación de los resultados, el establecimiento de sistemas de control de gestión, entre otros



Rendición de Cuentas

La totalidad de las experiencias documentadas señalaron como elementos clave para el desarrollo de un sistema de rendición de cuentas adecuado, necesidad de contar con procesos previos de planificación institucional que permita conocer qué hace la institución y para quién. En general el tipo de iniciativas que se dan con relación a la rendición de cuentas, tiene que ver con sistemas de indicadores de resultados, con páginas Web interactivas y actualizadas permanentemente, con el desarrollo de códigos de ética y de conducta que guíen el quehacer de la institución, existencia de memorias y balances que den cuenta de la gestión institucional, de sus logros. Se observa como elemento común, que una rendición de cuentas para ser efectiva tiene que ser integrada abarcando aspectos de resultados de la gestión en términos de los productos y la calidad de éstos, sus costos, la disponibilidad, pero también con aspectos relacionados con procesos de probidad, con la claridad de los actos públicos y el uso de recursos, tales como dan cuenta de la plantilla, los gastos en viajes y su impacto, las capacitaciones, entre otros.

Entre los factores críticos favorables se mencionaron:

- Los códigos de ética deben ser socializados y hacer parte del quehacer de los funcionarios, no solo

materia de reglamentos, sino que permitan ser incorporados como parte de la cultura organizacional.

- Las páginas Web deben ser actualizadas e interactivas, con información útil para los usuarios y los beneficiarios, donde se concentra la información respecto del desarrollo de cada uno de los componentes que son sujeto de este estudio.
- Debe existir claridad respecto del uso de los recursos y provisión de esta información.
- Se debe contar con software adecuado que permita dar apoyo y credibilidad al sistema de compras por licitación y la promoción de denuncias por actos de corrupción.

El uso de las tecnologías de información de manera adecuada, ha permitido lograr de avances importantes en la transparencia de la gestión, en la medida que los ciudadanos acceden en tiempo real a diferentes tipos de información por ejemplo:

- tipo de servicios y productos que se proveen,
- procedimientos de compras, accediendo a la información de las adjudicaciones,
- mejoramiento de los procesos internos y de la coordinación con otras entidades a través de la administración "cero papel".

No obstante estos avances, las instituciones señalan que para una correcta implementación de las tecnologías de información se requiere de un conjunto de otros prerequisites, tales como capacitación tanto al interior de la institución como a los usuarios externos, actualización de los sistemas de información, considerar el nivel de acceso a tecnologías de información que tienen los usuarios (tales como porcentajes de usuarios que acceden a Internet, que cuentan con computador, etc), con el objeto de establecer otras alternativas que faciliten dicho acceso. Entre estas iniciativas se observó por ejemplo la realización de Convenios para la implementación de Infoplazas, visitas guiadas a la institución, convenios con establecimientos educacionales, etc.

Entre los factores críticos que desfavorecen las iniciativas se mencionó la dificultad de promover la ética como parte del quehacer diario de la institución, por falta de recursos para capacitación, y/o continuidad de las iniciativas.

Acceso a la Información por parte de los Ciudadanos

Con relación a este componente, se observa que la totalidad de las instituciones que documentaron sus experiencias desarrollan diversas iniciativas orientadas a proporcionar el acceso a la información sobre los productos y servicios que entregan y los principales objetivos y logros de la gestión. Los desafíos que se espera enfrentar a partir del desarrollo de este componente, son mejorar el conocimiento por parte de los usuarios de los productos y procesos de la institución y ampliar la participación ciudadana en los servicios que brindan las entidades. Entre las acciones más frecuentes que se observan se mencionan las siguientes:

- Servicio de ventanilla rápida en supermercados y puntos estratégicos con horarios cómodos para la ciudadanía a fin de facilitar la expedición de certificados.
- Uso de páginas Web para la publicación de boletines, estudios, e información de interés para los ciudadanos y usuarios, en general con servicios en línea para consultas y realización de algunos trámites.
- Boletines periódicos sobre la institución.
- Gran importancia dada a los programas radiales y televisivos en la promoción de lo que hace la institución como medio para el cambio de conductas y refuerzo a sus mensajes.
- Realización de capacitaciones y encuentros con usuarios para dar a conocer las políticas y programas de la institución.

Entre los factores críticos favorables para el desarrollo de estas iniciativas se observan:

- Fomentar una cultura de transparencia en la entrega de la información al ciudadano-usuario, considerando las necesidades y preferencias de éstos.
- Considerar la información a los ciudadanos como parte inherente de una buena gestión y como parte de los derechos de los ciudadanos y usuarios.
- Importancia de la actualización de la información en las páginas Web, el contar con tecnología adecuada y actualizada.
- Búsqueda de alternativas que permitan superar el bajo acceso que tiene la ciudadanía a Internet, desarrollando convenios y acuerdos con grupos de usuarios, estudiantes, entre otros.

Entre los factores críticos que dificultan el desarrollo de las iniciativas en este ámbito se mencionan:

- Las dificultades de acceder a tecnología adecuada para el desarrollo de las iniciativas.
- Retraso de algunas iniciativas por no contar con recursos financieros y humanos para su implementación.
- El bajo acceso de la ciudadanía a Internet.



Funcionamiento del sistema de promoción de denuncias por actos de corrupción

Las iniciativas desarrolladas por las instituciones en este componente están concentradas principalmente en el ámbito de las denuncias por las licitaciones públicas, el mal uso de los recursos públicos tales como automóviles y patrimonio del Estado. En términos generales es menor el uso de mecanismos dirigidos explícitamente a que los usuarios denuncien hechos de corrupción a través de mecanismos como buzones de quejas, o línea directa en las páginas Web, con excepción del Tribunal Electoral y la Autoridad del Canal de Panamá.

Los desafíos que se espera enfrentar con estas iniciativas por parte de las entidades, son contar con mecanismos institucionalizados y permanentes para velar por la transparencia de las funciones desarrolladas.

Por ejemplo en el caso del Tribunal Electoral, la creación de la Dirección de Investigación Administrativa ha propiciado transparencia y fortalecido la gestión de la institución, en lo relativo a la aplicación de las normas electorales vigentes y en lo inherente a la realización de las investigaciones sobre denuncias, quejas o acusaciones que presenten los ciudadanos. En el caso de la Autoridad del Canal del Panamá existe una línea directa con la Oficina del Fiscalizador General para la

denuncia del mal uso de los recursos, como automóviles institucionales, compras, etc.

Los factores críticos de éxito en la implementación de estas iniciativas son los siguientes:

- Labor de sensibilización y capacitación a los funcionarios de las entidades, de otras instituciones públicas con las cuales se interrelacionen, con los actores pertinentes (en algunos casos partidos políticos, en otros los propios usuarios, ciudadanos) y con organizaciones de la sociedad civil.
- Necesidad de contar con buzones de sugerencia que funcionen adecuadamente con un sistema de procesamiento de denuncias que implique consecuencias visibles respecto de las denuncias.
- Incorporar el tema de la ética y la transparencia como parte de la cultura organizacional, a través del establecimiento de objetivos estratégicos, metas e indicadores que puedan ser evaluados y mostrados públicamente.

Entre los factores críticos que han dificultado el desarrollo de este componente se mencionan los siguientes:

- Las instituciones señalan que si las iniciativas de promoción de denuncias no se realizan en el marco de una gestión integrada de mayor transparencia, es decir procesos de capacitación a funcionarios, difusión, educación a los usuarios, etc., la promoción de las denuncias puede ser altamente sancionadora y estigmatizadora para los funcionarios públicos y por lo tanto generar rechazo y poca aceptación de éstas por parte de los funcionarios.

Participación Ciudadana y Nivel de Compromiso

En la totalidad de las instituciones cuyos casos se han documentado, se han desarrollado experiencias relevantes en materia de participación ciudadana en aras de fortalecer el nivel de compromiso de los ciudadanos con el mandato de la institución y lograr mayor efectividad en la gestión y transparencia.

Los casos analizados dan cuenta de iniciativas tales como Convenios con Instituciones de Educación, con gremios y asociaciones de empresarios, usuarios, grupos

de interés relacionados con la entidad. Se destacan iniciativas relacionadas con programas de radio, de televisión, realización de concursos internacionales sobre temas específicos de los servicios entregados, para ampliar el conocimiento del área hacia grupo de interés especializados o la ciudadanía en general. En este ámbito se observa también iniciativas relativas a la promoción del voluntariado desde la sociedad civil.

Los desafíos a enfrentar son en su mayoría fortalecer las relaciones con el entorno y la presencia de la institución en la comunidad y/o en el grupo de usuarios:

Los factores críticos de éxito para el desarrollo de este componente son:

- Presencia de los altos directivos involucrados en las tareas de promoción y participación ciudadana.
- Continuidad de las iniciativas a lo largo de las diferentes administraciones.
- Participación de los usuarios en procesos de capacitación formales, para desarrollar en ellos nuevas técnicas o usos de tecnologías de información.
- El desarrollo de una cultura donde los usuarios y la calidad de servicio sean considerados el foco de la gestión, expresado en mecanismos de sugerencias, colaboraciones, quejas y la resolución de los problemas de manera oportuna.

Los factores mencionados que con más frecuencia han dificultado el desarrollo del componente son:

- Dificultad de contar con el compromiso para una participación permanente de parte de los usuarios y organizaciones de la sociedad civil. Una de las razones de esta situación es que la participación ciudadana si bien registra en Panamá un desarrollo importante desde la sociedad civil, las instituciones de la Administración Pública no tienen una práctica generalizada para promover instancias de encuentro permanentes con sus usuarios.
- Los problemas de promover instancias de participación no solo se dificultan con actores de la sociedad civil, sino también se mencionan varios casos en lo que es difícil articular propuestas, convenios, acuerdos, con las propias instituciones del Estado.



El NIT habilita al contribuyente para:

- Obtener información de sus saldos con la DGI.
- Consultar las Declaraciones Juradas, pagos y otros actos presentados.
- Presentar Declaraciones Juradas interactivamente.

¿Cómo obtener el NIT?

Usted puede obtener su NIT vía internet. Sólo debe acceder a la página Web www.dgi.gob.pa y podrá hacer la solicitud de su NIT.

Requisitos para la obtención del NIT.

Para obtener su NIT Ud. debe llenar los siguientes requisitos:

- Tener conexión a internet.
- Contar con una dirección de correo electrónico.
- Acceder a la página Web www.dgi.gob.pa.
- Introducir su número de RUC.
- Completar y/o confirmar la información del formulario que se adjunta.
- Ingresar un código secreto de dígitos alfanumérico (NIT). Es Obligatorio que la clave tenga 4 números al inicio y al menos 4 caracteres adicionales (letras, números o símbolos).

Nota: Cuando el contribuyente está previamente inscrito en la DGI, el sistema realiza el trámite exclusivamente para la autorización del NIT. Cuando el contribuyente no está inscrito, el sistema realiza simultáneamente el trámite de inscripción y autorización del NIT.

En el caso de sociedades "offshore", en lugar de la información del representante legal, debe suministrarse la del agente residente.

Una vez se haya enviado la información, ésta será verificada por funcionarios de la DGI, antes de la autorización de la clave válida como firma magnética (NIT). Se recomienda que anote en un sitio seguro su NIT o que imprima la página con los datos de recepción para su consulta posterior. Si la DGI no puede verificar la identidad del solicitante, o no puede verificar los datos informados, o si la información no existe, tiene errores, está equivocada, o incompleta, no se realizará la autorización de la clave.

1. Centro de Atención Telefónica

Al marcar el **800-4636** usted obtendrá información automatizada Dirección General de Ingresos en horario de 8:30a.m. a 4:30 p.m., sin demoras, sin filas, gratis y sin tener que movilizarse del lugar donde se encuentra. Ahora a través del 800-4636 es más sencillo y rápido consultar:

- Información General
- Consultas de Impuestos
- Información sobre el Número de Identificación Tributaria (Nit)
- Sugerencias, quejas y denuncias
- Sistema de Recepción de Declaraciones
- Información del Dígito Verificador

Adicionalmente solicitando su Número de Identificación Tributaria (NIT), podrá realizar consultas que requieran confidencialidad sin tener que ir al Ministerio, tales como:

- Estados de Cuenta
- Datos de Declaraciones
- Nuevos Servicios que se irán Incorporando

2. Obtención del Número de Identificación Tributaria (Nit)

El Número de Identificación Tributaria (NIT) es un código privado, secreto e intransferible que solamente debe conocer el contribuyente. Es autorizado por la Dirección General de Ingresos (DGI) para identificar a los contribuyentes en sus transacciones tributarias que requieran confidencialidad.

La DGI enviará dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a la solicitud, un mensaje a la dirección de correo electrónico que suministra el contribuyente, en el que se le comunicará la aceptación o el rechazo de su NIT. Usted no podrá hacer uso del NIT hasta que la DGI haya hecho dicha confirmación.

3. Presentación de Declaraciones Juradas

El trámite para la presentación de las declaraciones juradas, es ahora mucho más rápido y sencillo. Usted tiene a su disposición cuatro diferentes formas para presentar sus declaraciones.

Presentación de Declaraciones Juradas

- Por medio de los formularios tradicionales
- Utilizando el software Módulo del Contribuyente (diskette)
- Utilizando el software Módulo del Contribuyente y enviando por internet
- Via internet

Requisitos para la presentación de declaraciones juradas.

Para presentar sus declaraciones usted debe:

• Por medio de Formularios:

- Acercarse a la Administración Regional de Ingresos más cercana.
- Presentar el formulario (original y copia) debidamente diligenciado y firmado por el contribuyente, representante legal y/o contador (si es necesario).

• Por medio del Módulo del Contribuyente (diskette):

- Obtener el software en las Administraciones Regionales de Ingresos o acceder la página del Ministerio de Economía y Finanzas (www.mef.gob.pa) o la Dirección General de Ingresos (www.dgi.gob.pa), descargar e instalarlo en su computador.
- Diligenciar el formulario en el software e imprimir dos copias de dicha declaración.

- Acercarse a la Administración Regional de Ingresos más cercana y presentar un reporte de entrega informativo en el que se debe indicar los distintos formularios a entregar así como el nombre del archivo que los contiene. Junto al reporte se entregan las dos copias impresas de cada formulario; y un disquete con uno o más archivos magnéticos que contienen los formularios.
- El Sistema Corporativo debe entregar:

- dos copias del reporte de entrega obligatorio en el que se indican los distintos formularios a entregar así como el nombre del archivo que los contiene;
- junto al reporte se entrega una copia impresa de cada formulario con su respectivo refrendo de reconocimiento del corporativo; y
- un disquete con uno o más archivos magnéticos que contienen los formularios. Todos los documentos deben tener la misma fecha en el refrendo de reconocimiento.

• Utilizando el Módulo del Contribuyente y enviando por internet:

- Tener conexión a internet.
- Obtener su Número de Identificación Tributario (NIT).
- Obtener el software.
- Una vez confeccionada la declaración utilizando el software, enviarla vía internet presionando el botón Enviar por Internet. Es recomendable imprimir una copia de la declaración enviada con los datos de recepción.

• Por medio de Internet:

- Tener conexión a internet.
- Obtener su Número de Identificación Tributario (NIT).
- Acceder a la página Web de la Dirección General de Ingresos.
- Llenar el formulario indicado para la declaración.
- Enviar la declaración vía internet. Es recomendable imprimir una copia de la declaración enviada con los datos de recepción.



Estudio realizado con la cooperación técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a cargo de los Consultores: Marianela Armijo y Carlos Cortés, y con la colaboración de los funcionarios (as) contrapartes de las instituciones piloto del Proyecto "Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas para la Integridad en la Gestión Pública Panameña".



2