

# OREGÓN CUENTA CON NOSOTROS

PLAN ESTRATÉGICO ADOPTADO | 2022-2027

Departamento de Hacienda de Oregón

Actualizado en enero de 2024



Comuníquese con nosotros para solicitar adaptaciones de la ADA (Ley sobre Estadounidenses con Discapacidades) o asistencia en otros idiomas.

[www.oregon.gov/dor](http://www.oregon.gov/dor)

503-378-4988 o 800-356-4222

[preguntas.dor@oregon.gov](mailto:preguntas.dor@oregon.gov)



## Reconocimiento territorial

Nos gustaría reconocer a las muchas tribus y bandas que llaman a Oregon su territorio ancestral, incluyendo: Burns Paiute, Tribus confederadas de los indios de Coos, Lower Umpqua y Siuslaw, Tribus confederadas de la banda de indios menor Cow Creek de la tribu Umpqua, Tribus confederadas de los indios de Grand Ronde, Tribus confederadas de los indios de Siletz, Tribus confederadas de los indios de Warm Springs, Tribus confederadas de la reserva india de Umatilla, tribu india de Coquille, y tribus de Klamath; y honrar la relación continua entre la tierra, las plantas, los animales y las personas indígenas de este lugar que ahora llamamos Oregon. Reconocemos la soberanía continua de las nueve tribus reconocidas federalmente que tienen vínculos con este lugar y les agradecemos que sigan enseñándonos cómo podemos estar aquí todos juntos, y seguimos esforzándonos por trabajar de gobierno a gobierno con las nueve tribus reconocidas federalmente.

## Mensaje de la directora Betsy Imholt

Estimados residentes de Oregon,



El Plan estratégico 2022-2027 del Departamento de Hacienda de Oregon establece una línea de acción para la agencia que se compromete con la equidad racial, mejora la experiencia de nuestros clientes, apoya a nuestros empleados y aprovecha nuestros datos.

El plan, que se basa en la opinión sólida del cliente, socios externos y el personal, junto con un análisis exhaustivo de los factores ambientales, establece cuatro prioridades para el Departamento de Hacienda de Oregon. Estas prioridades se centran en garantizar la dignidad y la inclusión de todos, simplificar el trabajar con nosotros, capacitar y preparar a nuestro personal para el futuro, y mejorar el acceso y el uso de los datos. A través de este plan, el Departamento de Hacienda de Oregon está en condiciones de mejorar su función como la agencia con la que Oregon cuenta para los ingresos.

El desarrollo del Plan estratégico 2022-2027 del Departamento de Hacienda de Oregon es el primer paso. La actuación de la agencia y la ejecución del plan eventualmente impulsarán su impacto. El plan informará las iniciativas, los programas, los planes, las decisiones presupuestarias y las consideraciones políticas de la agencia. Sabemos que los resultados de nuestra labor no se lograrán solos.

Integrado en este plan estratégico se reconoce que las asociaciones serán más importantes que nunca si queremos atender las necesidades de nuestros clientes y seguir recaudando los ingresos con los que cuenta Oregon. Estamos comprometidos a trabajar con nuestros clientes, socios y comunidades locales de todo Oregon para cumplir nuestra misión y hacer realidad nuestra visión.

Esperamos con ansias la labor que tenemos por delante.

Betsy Imholt

A handwritten signature in black ink that reads "Betsy A. Imholt". The signature is fluid and cursive.

Departamento de Hacienda de Oregon

# Reconocimientos

Este plan es el resultado de la participación de muchas personas y organizaciones con el Departamento de Hacienda de Oregón a medida que recopilamos información y creamos estrategias de futuro para impulsar las prioridades de la agencia durante los próximos seis años. No podríamos haber completado este plan estratégico sin nuestro personal, nuestros socios y nuestros clientes, que contribuyeron con su voz y conocimiento. Son muchos los agradecimientos que hay que repartir, pero en particular, nos gustaría agradecer:

## Líderes del Departamento de Hacienda de Oregón

Betsy Imholt, Directora

Satish Upadhyay, Director Adjunto

Bram Ekstrand, Administrador de la División de Impuesto predial

Deanna Mack, Administradora de la División de Cobranzas

Jay Messenger, Oficial de Controles Internos

Joanna Robert, Directora de Comunicaciones

Katie Lolley, Administradora de la División de Negocios

Katie McCann, Asistente de Políticas

Kathy Terman, Directora de Información

Katie Thiel, Directora de Recursos Humanos

Marjorie Taylor, Directora Legislativa

Megan Denison, Administradora de la División de Impuestos Personales y Cumplimiento

Stefan Hamlin, Director Financiero

Timothy Fitzgerald, Director de Investigación

## Asistentes al Taller Externo 2022

Tyler Janzen, Asociación de Condados de Oregon

Riley Eldridge, Creando activos, ahorros y esperanza (CASH, por sus siglas en inglés) de Oregon

Patrick Heath, Departamento de Servicios Administrativos

Carolina Marquette, Departamento de Servicios para Consumidores y Negocios

Zane Potter, Oficina Fiscal Legislativa

Mark Gharst, Liga de Ciudades de Oregon

Jorge Guerra, Asociación de Empresarios Minoritarios de Oregon

Kenyatta Trice, Asociación de Empresarios Minoritarios de Oregon

Scott Bruun, Empresas e Industrias de Oregon

Jim Verrastro, Asociación de Asesores Fiscales de Oregon

Kevin Christiansen, Asociación de Banqueros de Oregon

Jesse Bontecou, Asociación de Minoristas de Cannabis de Oregon

Scot Langton, Asesor del Condado de Deschutes

Derrick Wharff, Asociación Estatal de Asesores de Condados de Oregon

Nikki Dobay, Colegio de Abogados del Estado de Oregon: Sección de Impuestos

Jody Wiser, Equidad fiscal de Oregon

## Asistentes al Taller Externo 2023

Brian Nava, Asociación de Condados de Oregón

Riley Eldridge, CASH Oregon

Wendy Gibson, Departamento de Servicios Administrativos

Doris Olivan, Departamento de Servicios al Consumidor y a los Negocios

Jorge Guerra, Asociación de Empresarios Minoritarios de Oregón

Tei-Onna Haggard, Asociación de Empresarios Minoritarios de Oregón

Kevin Christiansen, Asociación de Banqueros de Oregón

Jeannine Beatrice, Departamento de Empleo de Oregón

Adam Abplanalp, Sociedad de Contadores Públicos Certificados de Oregón

Harriet Strothers, Sociedad de Contadores Públicos Certificados de Oregón

Nathan Bigby, Asociación de Asesores de Condado del Estado de Oregón

Catherine Mary Schulist, Colegio de Abogados del Estado de Oregón

Bennett Minton, Equidad Fiscal de Oregón

Gracias a la coordinadora de planificación estratégica, Jessica Millett, y a todas las organizaciones e individuos de todo el estado que participaron en entrevistas, talleres y encuestas como parte de este proceso. Su aporte fue increíblemente valioso y apreciado.

# ÍNDICE

## 08 Nuestra historia

¿Quién es el Departamento de Hacienda de Oregon?

Estamos comprometidos a recaudar los ingresos con los que cuenta Oregon.



## 11 El proceso de planificación

El proceso que usamos para crear nuestro plan estratégico

## 13 Lo que aprendimos

Los resultados de nuestro análisis ambiental.

## 15 Nuestras prioridades

Las prioridades y objetivos estratégicos del departamento.

## 19 Seguimiento de nuestro progreso

Cómo mediremos el éxito.



El dinero de los impuestos de Oregon sufragó la infraestructura de nuestra vida cotidiana, de la vida de nuestros seres queridos y los sistemas de apoyo fundamentales para los más vulnerables de Oregon.

## 20 Supervisión y evaluación

Cómo supervisaremos, evaluaremos y comunicaremos nuestro éxito.

## 21 Apéndice

Documentación del trabajo realizado en cada uno de los objetivos estratégicos.

Administramos 63 fuentes de ingresos que apoyan la recaudación de dinero para Oregon.



Prestamos servicios al público en general, a los profesionales fiscales, a las ciudades, condados, distritos fiscales locales y a otras agencias estatales.



La planificación estratégica es fundamental para la efectividad de cualquier organización. Hace posible que una agencia establezca objetivos, priorice iniciativas, mida los avances y distribuya cuidadosamente el tiempo, los recursos y la atención limitados.



La Asamblea Legislativa de Oregon crea las leyes fiscales que administramos y determina lo que ocurre con los impuestos después de ser recaudados, incluyendo quién los recibe y qué hace con ellos.



Los residentes de Oregon pueden participar en el proceso legislativo involucrándose con sus legisladores locales y participando en las sesiones legislativas.

# NUESTRA HISTORIA

## ¿Quién es el Departamento de Hacienda de Oregon?

El Departamento de Hacienda de Oregon administra las leyes fiscales de Oregon, apoya los programas de los socios y funciona como agencia central de cobro de deudas para otras agencias estatales, juntas, comisiones y gobiernos locales. Prestamos servicios al público en general, a los profesionales fiscales, a las ciudades, condados, distritos fiscales locales, gobiernos tribales y a otras agencias estatales.

### Misión

Juntos, recaudamos los ingresos con los que cuenta Oregon.

### Visión

Crear una experiencia clara y sencilla para nuestros clientes.

### Valores

- Trabajamos para ganarnos la confianza de los contribuyentes.
- Buscamos la dignidad y la inclusión para todos.
- Hacemos lo correcto.
- Construimos alianzas.
- Estamos a la altura de la ocasión.

El Departamento de Hacienda de Oregon tiene su sede en Salem y cuenta con cinco sucursales en Bend, Eugene, Medford, Portland y Gresham. También tenemos un centro de atención telefónica a distancia en Fossil.

Estamos comprometidos a recaudar los ingresos con los que cuenta Oregon, ya sea a través de los programas fiscales que administramos, apoyando los esfuerzos de recaudación de nuestros socios o cobrando las deudas que tiene el estado de Oregon. Nuestra misión, visión y valores definen nuestro propósito y guían nuestra labor.

El departamento procesó aproximadamente \$34 mil millones en pagos durante el bienio 2019-21. También apoyamos a nuestros socios locales generando \$15 mil millones adicionales en ingresos.



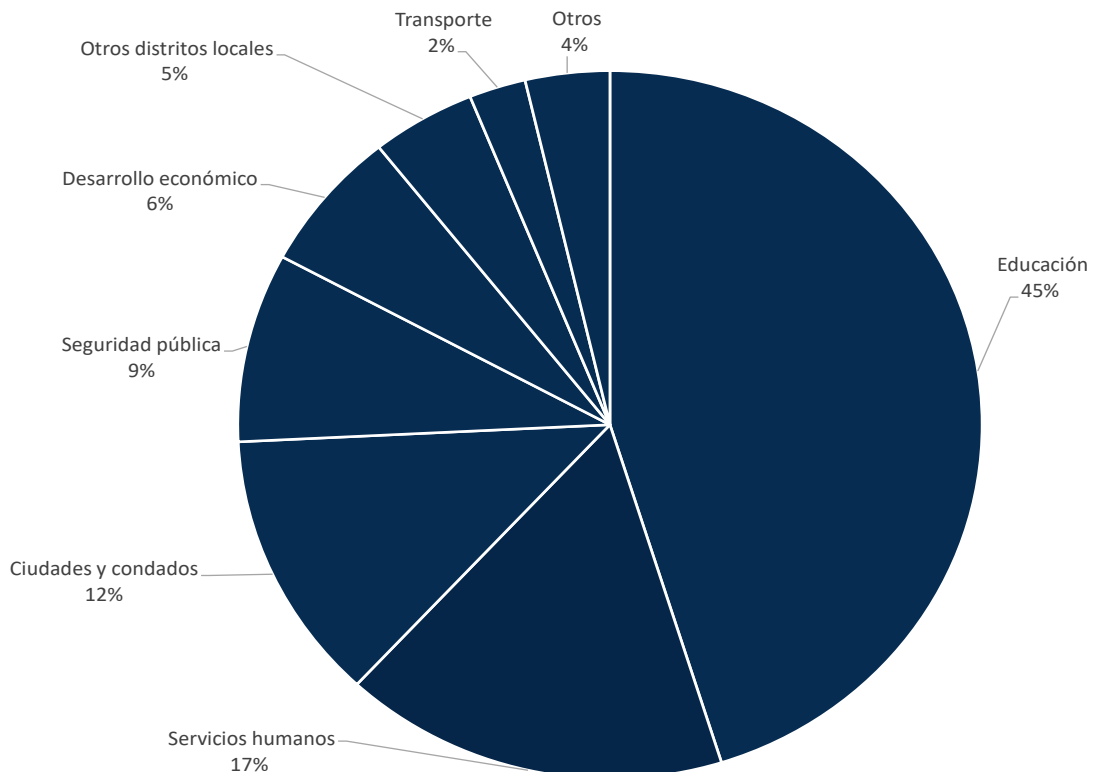
## ¿Qué ocurre con el dinero?

El dinero procedente de los impuestos de Oregon sufraga servicios como:

- Educación de preescolar al 12.o grado
- Servicios de educación temprana
- Universidades comunitarias
- Educación superior
- Medicaid
- Beneficios alimenticios
- Servicios para personas mayores
- Servicios de salud mental
- Servicios de protección infantil
- Hospitales
- Policía
- Bomberos
- Departamento de Justicia
- Centros penitenciarios
- Correccionales de menores
- Carreteras
- Programas de transporte
- Servicios forestales
- Servicios de biblioteca
- Agricultura
- Sistemas de alcantarillado
- Parques
- Calidad ambiental

El dinero de los impuestos de Oregon sufraga la infraestructura de nuestra vida cotidiana, de la vida de nuestros seres queridos y los sistemas de apoyo fundamentales para los más vulnerables de Oregon. La Asamblea Legislativa de Oregon crea las leyes fiscales que administramos y determina lo que ocurre con los impuestos después de ser recaudados, incluyendo quién los recibe y qué hace con ellos. Los residentes de Oregon pueden participar en este proceso involucrándose con sus legisladores locales y participando en las sesiones legislativas.

Por ejemplo, después de los reembolsos a los contribuyentes, los impuestos del año fiscal 2021 que procesamos o con los que apoyamos a los socios locales financiaron los siguientes servicios.



## Nuestros programas

Administramos 63 fuentes de ingresos que respaldan la generación de dinero para Oregón. Eso incluye 38 programas de impuestos, 11 programas de tarifas y otros 14 programas.

### Impuestos

- Impuesto sobre dispositivos de entretenimiento
- Impuesto Especial sobre Bicicletas
- Impuesto a los cigarrillos
- 988 Impuesto de Servicio de Crisis Coordinado
- Impuesto sobre Actividades Corporativas
- Impuesto Especial sobre Corporaciones
- Impuesto sobre ingresos Corporativos
- Impuesto de Comunicaciones de Emergencia (E-911)
- Impuesto de Transmisiones Patrimoniales
- Impuesto sobre ingresos Fiduciarios
- Impuesto sobre la Cosecha de Productos Forestales
- Impuesto de Alquiler de Equipos Pesados (HERT)
- Impuesto sobre la nómina del distrito de tránsito de Lane
- Impuesto sobre el trabajo por cuenta propia del Distrito de Tránsito de Lane
- Impuesto local sobre la venta al por menor de marihuana
- Impuesto Local de Hospedaje Transitorio
- Impuesto a los Sistemas Mutualistas y Cooperativos de Distribución Eléctrica
- Impuesto a la producción de petróleo y gas
- Descanso Pagada Oregon
- Impuesto sobre el privilegio de las sociedades
- Impuesto Electivo de Entidad Intermediaria (PTE-E)
- Impuesto sobre ingresos personales
- Impuesto sobre retención de ingresos
- Impuesto a los vagones de ferrocarril privados
- Impuesto sobre Bienes Inmuebles, Valoración Industrial y Tasación
- Impuesto a la psilocibina
- Impuesto de Indemnización por Pequeñas Extensiones – Este
- Impuesto de Indemnización por Pequeñas Extensiones – Western
- Impuesto Estatal al por Menor de Marihuana
- Impuesto Estatal de Hospedaje Transitorio
- Impuesto de tránsito estatal
- Impuesto sobre los productos del tabaco
- Impuesto sobre la nómina del distrito de tránsito de TriMet
- Impuesto sobre el trabajo por cuenta propia del Distrito de Tránsito de TriMet
- Impuesto del Seguro de Desempleo
- Impuesto sobre el privilegio de los vehículos
- Impuesto sobre el Uso de Vehículos
- Compensación de Trabajadores

### Tarifas

- Evaluación y Mantenimiento del Mapa de Tributación
- Programa de Asistencia (CAFFA)
- Multas y gravámenes penales
- Tarifa de Posesión de Sustancias Peligrosas
- Registro del procesador Kratom
- Tarifa de vagón de ferrocarril con tanque cargado
- Tarifa de los procesadores de alimentos de Oregón
- Vivienda en Oregón
- ORMap
- Tarifa de carga de petróleo
- Programa de Licencias de Tabaco

### Otro

- Cheques benéficos
- Cobro de las cuentas de otros gobiernos
- Fondo de reembolso Laboral Greenlight Oregon
- Preparación de sitios industriales
- Donación de reembolso de “Kicker”
- Empresa a largo plazo
- Comisión de Impuestos Multiestatal
- Hogares sin fines de lucro
- Fondo de Inversión en Producción de Oregón
- Contribuciones políticas
- Programa de Aplazamiento del Impuesto a la Propiedad para Personas Mayores y Discapacitadas
- Programa de Tierras Forestales de Pequeñas Extensiones
- Programa de Inversión Estratégica (SIP)
- Programa de Inversión Estratégica Participación en las Ganancias (SIP)

Esta lista no incluye la gran cantidad de programas importantes de crédito fiscal, como Horas Extras Agrícolas, Crédito Tributario por Hijos, etc.

# PROCESO DE PLANIFICACIÓN

La planificación estratégica es fundamental para la efectividad de cualquier organización. Hace posible que una agencia establezca objetivos, priorice iniciativas, mida los avances y distribuya cuidadosamente el tiempo, los recursos y la atención limitados. Una planificación inteligente también contribuye a la cohesión de la organización y ayuda a fomentar un propósito compartido con valores en común.

El plan estratégico del Departamento de Hacienda de Oregón es el resultado del esfuerzo de un año. El objetivo era actualizar el último plan estratégico adoptado por el departamento y crear un proceso de planificación estratégica repetible, inclusivo y orientado al futuro para el departamento.

La primera fase permitió aclarar la percepción existente de la agencia y los factores ambientales que influyen en el trabajo de la misma. Esto orientó los elementos de alto nivel del plan, como una nueva visión, misión y valores.

El Departamento de Hacienda de Oregón se comunicó con cientos de clientes y socios. Entre los participantes se encontraban agencias estatales, gobiernos locales, líderes tribales, profesionales fiscales, representantes de la industria, organizaciones de base comunitaria y personal del Departamento de Hacienda.

El proceso de planificación incluyó:

- 818 encuestas completadas por socios externos
- 527 encuestas completadas por el personal
- 14 talleres
- 3 reuniones de todo el personal

Las preguntas se centraron en áreas como:

- ¿Cuáles son los desafíos y las oportunidades que afronta el Departamento de Hacienda de Oregón?
- ¿Cómo puede el Departamento de Hacienda de Oregón atender mejor a nuestros clientes?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del Departamento de Hacienda de Oregón?
- ¿Dónde debería asignar recursos el Departamento de Hacienda de Oregón?

Estos esfuerzos acabaron proporcionando temas que informarían directamente el plan estratégico del Departamento de Hacienda de Oregón.

La segunda fase de la planificación estratégica pasó a ser de enfoque y acción, y en ella se desarrollaron las prioridades de la agencia, las estrategias para incidir en esas prioridades y las acciones para llevar a cabo las estrategias. Por último, se desarrollaron métricas para evaluar y medir el éxito a lo largo del tiempo.

En los próximos seis años, el objetivo principal y continuo es poner en marcha este plan estratégico mediante la implementación de planes de acción, el desarrollo de propuestas de financiación y políticas estatales para avanzar en los objetivos clave, y el seguimiento de las métricas para comprobar los avances. El Departamento de Hacienda de Oregón seguirá gestionando y supervisando este plan estratégico durante los seis años de duración del mismo.

## Fase 1: Claridad



### Opiniones

¿Qué factores ambientales debemos considerar y qué percepciones tienen los clientes y socios sobre Oregon y la agencia?



### Visión

¿Cuál es el estado futuro ideal que intentamos crear?



### Misión

¿Cuál es nuestro propósito? ¿Qué hemos venido a hacer?



### Valores

¿Cuáles son nuestras convicciones internas fundamentales que conforman la forma en que trabajamos juntos y servimos a nuestra misión?

## Fase 2: Enfoque y acción



### Prioridades

¿Qué debe lograr en el horizonte de planificación?



### Objetivos

¿Qué medidas colectivas debemos tomar para cumplir nuestras prioridades?



### Métricas

¿Cómo mediremos el éxito?

## Fase 3: Implementar, evaluar y medir



### Plan de acción

¿Qué medidas deben tomar los equipos para alcanzar las prioridades del plan?



### Seguimiento del progreso

¿Cómo vamos? ¿Necesitamos hacer ajustes o tomar medidas diferentes?



### Informe

Compartir los resultados y el progreso hacia los objetivos del plan.

# LO QUE APRENDIMOS

**El departamento necesita una infraestructura de diversidad, equidad e inclusión fundamental para servir a las comunidades históricamente y actualmente desatendidas y con escasos recursos.**

Muchos de los clientes del departamento se enfrentan a obstáculos que interfieren en su capacidad para cumplir voluntariamente con el sistema tributario, y recurrir o pagar las cantidades adeudadas. La falta de confianza en el sistema, el miedo a los impuestos, las situaciones fiscales complejas, las barreras lingüísticas, la incapacidad de acceder a los sitios de ayuda fiscal y las dificultades individuales pueden impedir que las personas declaren sus impuestos y reciban otras prestaciones a las que pueden tener derecho según su situación fiscal. Como se describe en el Plan de Acción de Diversidad, Equidad e Inclusión del Estado de Oregon de 2021: Un mapa de ruta para la equidad racial y la pertenencia, históricamente y en la actualidad, las comunidades de escasos recursos y desatendidas en Oregon incluyen a los residentes que se identifican como:

- Nativos americanos, miembros de las nueve tribus de Oregon reconocidas a nivel federal, indios americanos, nativos de Alaska
- De raza negra, africano, afroamericano
- Latina, latino, latinx, hispano
- Asiático
- Isleños del Pacífico (incluidos los ciudadanos del Pacto de Libre Asociación)
- Inmigrantes, refugiados, solicitantes de asilo, titulares de estatus diferido, estatus de protección temporal

- Indocumentados, beneficiarios de la Acción Diferida para los Llegados en la Infancia (DACA, por sus siglas en inglés), "Dreamers" [soñadores], titulares de visas de no inmigrante
- Diversidad lingüística, estudiantes del idioma inglés
- Económicamente desfavorecidos
- Personas con discapacidades
- LGBTQIA2S+
- Agricultores, trabajadores estacionales migrantes

Reconocemos que las personas a menudo se identifican con múltiples comunidades y se ven afectadas por sistemas de opresión compuestos, también conocidos como interseccionalidad.

Los clientes y el personal sugirieron que el departamento creara un Defensor del Contribuyente, que ofreciera servicios en más idiomas y que mejorara el alcance de las comunidades históricamente y actualmente desatendidas y con escasos recursos en Oregon. El La aprobación del proyecto de ley 3373 de la Cámara de Representantes (2021) estableció la oficina del Defensor del Contribuyente dentro del Departamento de Hacienda de Oregon.

## **El propósito y la función del departamento resultan confusos para los clientes.**

Los clientes a menudo carecen de una comprensión completa de lo que hace y no hace el Departamento de Hacienda de Oregón. Existe la posibilidad de mejorar la comunicación y la promoción de los programas y servicios de la agencia. Los clientes no diferencian claramente entre las áreas en las que el departamento tiene discreción política y en las que no la tiene. Los clientes suelen confundir la diferencia entre el Servicio de Impuestos Internos (Internal Revenue Service (IRS, por sus siglas en inglés)) a nivel nacional y el Departamento de Hacienda de Oregón a nivel estatal y no distinguen entre las agencias fiscales estatales y federales.

## **El departamento cuenta con personal respetuoso y orientado al servicio.**

La profesionalidad es un aspecto en el que el departamento sobresale según nuestros clientes. En general, los clientes dicen que nuestro personal es servicial, cortés, amable y agradable.

## **Los clientes tienen dificultades para acceder al departamento de todas las formas que desean y los sistemas y herramientas del departamento no siempre son claros o fáciles de usar.**

En general, los clientes preferirían la opción de hablar con una persona por teléfono si así lo desean. Algunos clientes batallan con largos tiempos de espera, las transferencias, el tener que volver a llamar o el ser dirigidos primero a opciones automatizadas o en línea, y sienten que hay una falta de accesibilidad con un "humano" cuando sienten que lo necesitan.

Por otro lado, los clientes también quieren satisfacer sus necesidades y responder a sus preguntas sin tener que llamar y hablar con el departamento en persona. La forma en que los clientes acceden al departamento sin tener que llamar por teléfono es a través de nuestros servicios en Revenue Online [Impuestos en Línea], el sitio web y el correo electrónico. Los clientes expresan su frustración con la experiencia de nuestros servicios en línea, así como con la cantidad de información disponible. Nuestros sistemas en línea pueden ser confusos, difíciles de navegar, poco claros y provocar que los clientes cometan errores con facilidad. Los clientes también tienen dificultades para encontrar

lo que necesitan en el sitio web del departamento y en la correspondencia. Las cartas que se envían a los contribuyentes no siempre llegan a tiempo y a veces son incorrectas, inconsistentes o contradictorias. Esto dificulta su comprensión y que respondan correctamente.

El personal comparte estas preocupaciones y siente el impacto de las frustraciones de los clientes sobre la accesibilidad. Las sugerencias del personal y de los clientes para mejorar la accesibilidad incluyen la incorporación de personal a los centros de atención telefónica, añadir una función de chat, la disponibilidad del personal los fines de semana, la publicación de las direcciones de correo electrónico y los números de teléfono de los contactos para cada programa fiscal y la mejora de los tiempos de respuesta al correo y al correo electrónico. Además, las empresas preferirían tener una ventanilla única con el departamento y les gustaría tener una persona con la que poder comunicarse sobre todos sus impuestos en lugar de tener que hablar con varias personas sobre los distintos programas fiscales que pagan. Entre las sugerencias para mejorar el sitio web y el servicio en línea figuran una mejor herramienta de búsqueda de formularios, información más detallada sobre los programas fiscales para que los clientes puedan satisfacer sus necesidades y responder a sus propias preguntas sin tener que llamar, una mejor navegación por el sitio web en general y la mejora de la correspondencia.

## **El personal desea tener experiencia en todos los programas y servicios del departamento, más oportunidades de crecimiento profesional y acceso a más formación.**

La experiencia consiste en garantizar que el personal esté debidamente capacitado y tenga un conocimiento desarrollado de los programas y servicios del departamento. Cuando un cliente tiene una pregunta, el personal debe estar preparado con una respuesta adecuada y precisa. Los clientes experimentan inconsistencia en el nivel de experiencia del personal, y en ocasiones reciben diferentes respuestas a la misma pregunta si hablan con diferentes empleados del departamento. Esto es confuso para el cliente y puede dificultar que el personal resuelva los problemas de los clientes. Los clientes, al igual que el personal, sugirieron que los empleados del departamento se beneficiarían de una mayor capacitación, así como de la capacitación cruzada.

# NUESTRAS PRIORIDADES

## Equidad racial

Estamos comprometidos con la diversidad, la equidad y la inclusión. El estado de Oregón está comprometido a establecer un liderazgo fuerte para erradicar las disparidades raciales y otras formas de disparidades en todos los aspectos del gobierno estatal. Buscamos centrar la equidad en la elaboración de presupuestos, la planificación, las adquisiciones y la formulación de políticas. Trabajamos para fortalecer la participación pública a través de la participación comunitaria, el acceso a la información y las oportunidades de toma de decisiones. Trabajamos para mejorar el acceso equitativo a nuestros servicios, programas y recursos. Trabajamos para fomentar una cultura inclusiva en el lugar de trabajo.

## Prioridad

Adaptar nuestra cultura, modificar nuestras prácticas y ajustar nuestra infraestructura para garantizar la dignidad y la inclusión para todos.

## Objetivo



Implementar y monitorear el Plan de Equidad Racial.

Implementar las estrategias y acciones del Plan de Equidad Racial 2023-2027 y monitorear el progreso del plan. Las estrategias se centran en la infraestructura DEI, las comunicaciones inclusivas, la participación de la comunidad, los datos como palanca para el cambio, el proceso presupuestario inclusivo, la equidad en las adquisiciones, el lugar de trabajo inclusivo y la transparencia.



Analizar y capacitar sobre las Declaraciones de Impacto de la Equidad Racial.

Analice la efectividad del proceso de la Declaración de Impacto de la Equidad Racial. Proporcionar capacitación y orientación a los empleados sobre cómo comprender el impacto de nuestras decisiones en las comunidades desatendidas.

## Nuestros clientes

Tenemos un grupo sólido de clientes en el Departamento de Hacienda de Oregón, incluidos contribuyentes individuales, personas que tienen deudas morosas con el estado, empresas, grupos de la industria, profesionales de impuestos, organizaciones comunitarias, socios estatales y locales y residentes de Oregón. Nuestra visión es servir a estos clientes de manera clara y fácil para ellos.

## Prioridad

Hacerlo más simple cuando los clientes trabajen con nosotros.

## Objetivo



Actualizar a sistemas de contacto modernos.

Mejorar el servicio a los clientes mediante la capacitación cruzada del personal, la creación y el uso de análisis de datos, la planificación proactiva de las horas pico de llamadas altas y la modernización de la tecnología y los sistemas.



Mejorar el acceso y reducir las barreras para la presentación y los pagos en línea.

Proporcionar una opción gratuita de presentación directa para los Impuestos sobre la Renta Personal (PIT) en nuestro sitio web que interactúe a la perfección con las ofertas del IRS. Proporcionar un calendario interactivo que calcule las fechas de vencimiento de los pagos por programa.



Mejorar la calidad de la correspondencia.

Mejorar la claridad y crear cartas y avisos más consistentes que sean fáciles de leer y entender para nuestros clientes. Hacer que las cartas y los avisos estén disponibles en varios idiomas para servir mejor a nuestras comunidades histórica y actualmente desatendidas y de escasos recursos en Oregón.



Aceptar todos los pagos de todos los programas, independientemente del punto de acceso del cliente.

Mejorar el servicio a los clientes aceptando todos los pagos de un cliente durante una llamada o visita.



# Nuestros Empleados

Nuestra mayor fortaleza es nuestra gente. Somos una agencia basada en el conocimiento y la tecnología de la información y nuestra gente es el motor detrás de todo lo que hacemos. Su determinación y dedicación aseguran que juntos podamos recaudar los ingresos con los que cuenta Oregon.

Apoyar a nuestros empleados es la mejor manera de apoyar a nuestros socios y clientes. Queremos asegurarnos de que las personas puedan verse a sí mismas en múltiples funciones aquí para que podamos capturar y retener el conocimiento en el que hemos invertido. Queremos que nuestros empleados vean oportunidades claras de crecimiento y avance profesional en el Departamento de Hacienda de Oregon. Lograr nuestra misión depende de garantizar que nuestros empleados reciban apoyo, se les anime a crecer profesionalmente y tengan las herramientas que necesitan para hacer su trabajo.

## Prioridad

Capacitar y preparar a nuestra fuerza laboral para el futuro.

## Objetivo



Apoyar el crecimiento de los empleados.

Implementar fases adicionales de nuestro programa de mentoría para empleados de todos los niveles. Crear oportunidades para que los empleados aprendan sobre los puestos en todo el departamento.



Crear oportunidades para la comunicación interfuncional.

Facilitar las oportunidades de comunicación interfuncional entre los empleados y las áreas del programa para romper el aislamiento, fomentar la creación de redes y mejorar la coordinación.

# Nuestros Datos

Nuestra inversión en análisis de datos y enfoques digitales y tecnológicos relacionados es fundamental para estar preparados para el futuro, innovar con datos y mejorar los resultados para los habitantes de Oregón. Se obtienen importantes beneficios financieros y no financieros del uso del análisis de datos para el gobierno basado en datos para mejorar los rendimientos financieros, mejorar los procesos operativos y aumentar la confianza en el gobierno a través de una mayor transparencia y conciencia pública.

## Prioridad

Mejorar el acceso y el uso de los datos.

## Objetivo



Mejorar la alfabetización de datos.

Continuar con nuestra Comunidad de Práctica, realizar una encuesta anual y desarrollar y compartir oportunidades de capacitación recomendadas con los empleados. Utilizar las discusiones de nuestra comunidad de práctica, los resultados de la encuesta y los comentarios de la agencia para refinar nuestras prácticas y habilidades de datos.



Mejorar la gobernanza de los datos.

Madurar la estructura y los procesos de gobernanza de datos de DOR, designar administradores de datos, desarrollar un sistema de registro para todas las solicitudes externas de datos agregados, garantizar que los datos publicados actualmente sean más accesibles al público y desarrollar una plataforma piloto para el acceso interno centralizado a los datos.

## Seguimiento de nuestro progreso

En conjunto, las prioridades y los objetivos se complementan entre sí. Con estas conexiones en mente, nos enfocamos en lograr un progreso medible hacia el logro de nuestras prioridades estratégicas mediante el seguimiento de indicadores y métricas de progreso para cada uno de nuestros diez objetivos.

### Objetivo 1: Plan para Implementar y monitorear la equidad racial.

Medir el éxito de acuerdo con la guía del Gobernador y el Departamento de Servicios Administrativos de Oregón (DAS, por sus siglas en inglés) para los planes de equidad racial de las agencias estatales.

### Objetivo 2: Analizar y capacitar sobre el impacto de la equidad racial Declaraciones.

Medir el éxito de acuerdo con la guía del Gobernador y el DAS para las declaraciones de impacto racial de las agencias estatales.

### Objetivo 3: Actualizar a centros de contacto modernos.

Medir el éxito en función de los datos de las llamadas entrantes y las calificaciones de satisfacción del servicio al cliente.

### Objetivo 4: Mejorar el acceso y reducir las barreras para la Presentación y pagos en línea.

Medir el éxito basándose en los datos de las llamadas entrantes, las encuestas a los clientes y los análisis de GenTax.

### Objetivo 5: Mejorar la calidad de correspondencia.

Medir el éxito en función de las encuestas a los clientes y los índices de satisfacción del servicio de atención al cliente.

### Objetivo 6: Aceptar todos los pagos de todos los programas independientemente del punto de acceso del cliente.

Medir el éxito en función de las encuestas a los clientes y los índices de satisfacción del servicio de atención al cliente.

### Objetivo 7: Apoyar el crecimiento de los empleados.

Medir el éxito en función de los resultados de la encuesta de compromiso de los empleados y de la métrica de rendimiento de la formación de los empleados.

### Objetivo 8: Crear oportunidades para la comunicación interfuncional.

Medir el éxito en función de las encuestas de la experiencia de los empleados después de los eventos del departamento.

### Objetivo 9: Mejorar la alfabetización de datos.

Medir el éxito en función de encuestas sobre la percepción de los empleados sobre su capacidad para leer, trabajar, analizar y comunicarse con datos.

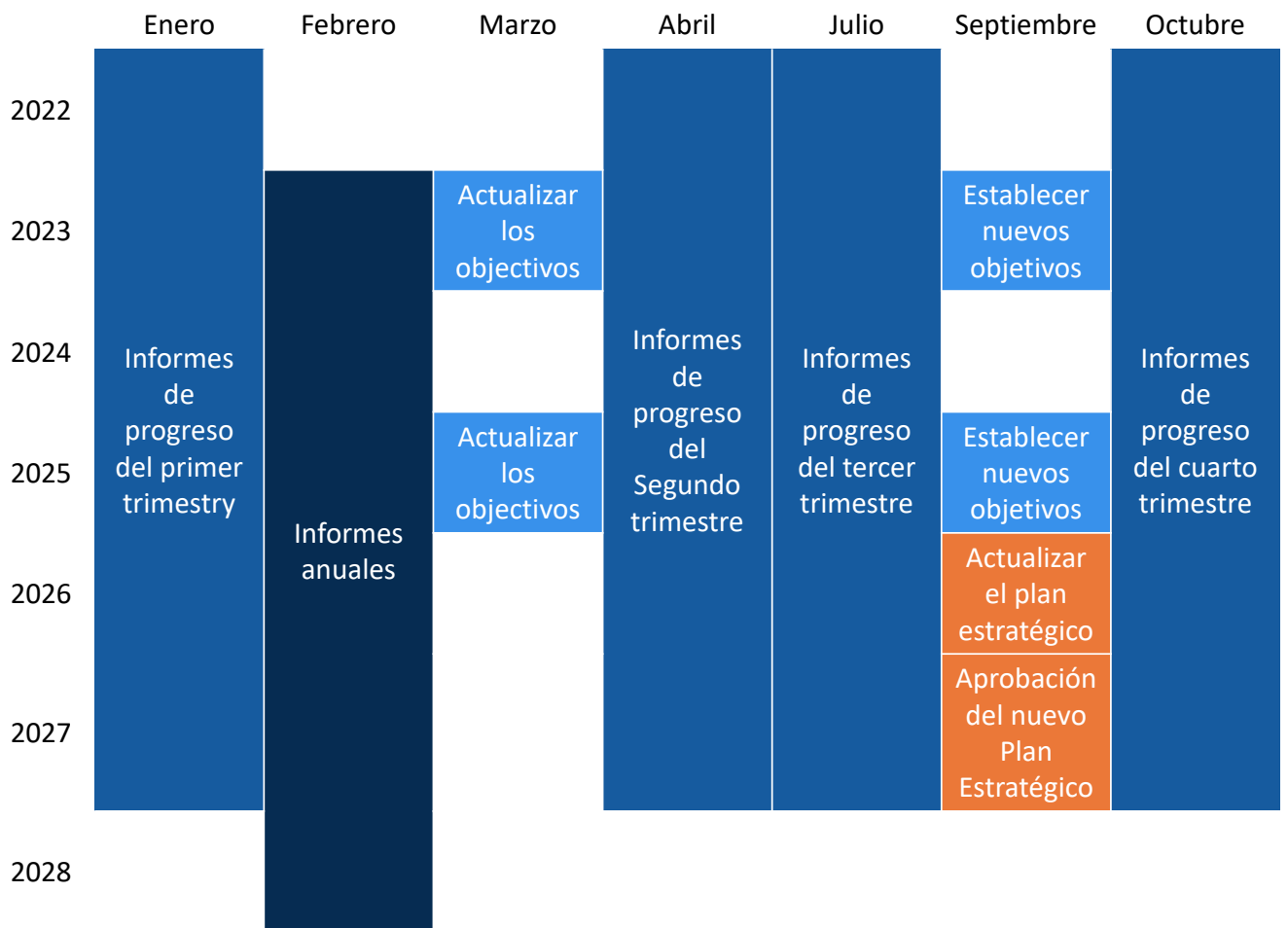
### Objetivo 10: Desarrollar la gobernanza de datos.

Medir el éxito en función de encuestas sobre la percepción de los empleados sobre si los datos son utilizables, accesibles y protegidos.

## Supervisión y evaluación

Nuestro ciclo de vida de planificación estratégica es de seis años y se basa en el periodo de planificación estratégica 2022 - 2027. El ciclo de vida describe las responsabilidades y las frecuencias de seguimiento y evaluación de la aplicación del plan a lo largo de su vida.

El coordinador de planificación estratégica, en colaboración con los patrocinadores ejecutivos y los administradores de programas y proyectos, informará trimestralmente de los progresos realizados al Equipo de Dirección de Impuestos y a todo el personal. El coordinador de planificación estratégica, en colaboración con los patrocinadores ejecutivos y los administradores de programas y proyectos, informará anualmente al director sobre los avances y logros. El Equipo de Liderazgo de Ingresos revisará y actualizará los objetivos de la planificación estratégica cada dos años, y revisará y actualizará el plan estratégico cada seis años.



# Apéndice

## Progreso de los objetivos estratégicos 2022-2023

### Equidad Racial

**Objetivo 1:** Crear e implementar un Plan de Equidad Racial: Crearemos un plan de equidad racial para toda la organización basado en datos, de 3 a 5 años, específico a cada agencia, que incorpore las estrategias de diversidad, equidad e inclusión del Estado de Oregón en el Departamento de Hacienda de Oregón.

#### Tareas completadas

- ✓ Creamos y adoptamos el primer Plan de Equidad Racial del departamento.
- ✓ Los detalles del Plan de Equidad Racial se han compartido con la agencia a través de noticias y artículos de anuncios.
- ✓ El progreso del plan se está monitoreando mensualmente.

**Objetivo 2:** Crear y utilizar Declaraciones de Impacto de Equidad Racial: Crearemos y utilizaremos Declaraciones de Impacto de Equidad Racial para guiar e informar nuestra toma de decisiones. Implementaremos las recomendaciones del Consejo de Justicia Racial para definir roles y pautas para el uso de las Declaraciones de Impacto de Equidad Racial en nuestros procesos.

#### Tareas completadas

- ✓ Creamos e implementamos Declaraciones de Impacto de Equidad Racial para desarrollar presupuestos de agencias y reglas administrativas.

### Nuestros Clientes

**Objetivo 3:** Actualizar a sistemas modernos de centro de llamadas y teléfono: Contratar a un consultor para evaluar las opciones para ofrecer servicios las 24 horas a los clientes, desarrollar estrategias para optimizar el uso de la asistencia en vivo e incluir estrategias para satisfacer las demandas de un posible evento de aumento. Consideramos características como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, la mensajería instantánea (chats), los bots de respuesta, el pago por teléfono y las pantallas emergentes.

#### Tareas completadas

- ✓ Completamos un contrato de consultoría que proporcionó un informe con recomendaciones sobre los objetivos de experiencia del cliente, las métricas, el diseño, la alineación organizacional y la estrategia de implementación.
- ✓ Proporcionamos un informe de recomendaciones de consultores a la legislatura, según sea necesario.
- ✓ Establecimos el Centro de Excelencia de Experiencia al Cliente (CxCOE) y contratamos a un director de CxCOE y a un estratega del centro de llamadas.

**Objetivo 4:** Mejorar los servicios en línea: Facilitar a los clientes el inicio de sesión, la navegación y el uso de nuestro sistema orientado al cliente, Revenue Online, que se conecta a nuestro sistema interno de procesamiento de impuestos recientemente modernizado, GenTax. Queremos ofrecer a los clientes más opciones de autoservicio las 24 horas del día, los 7 días de la semana y permitirles usar cualquier dispositivo (es decir, teléfono, tableta, computadora portátil) para acceder al sistema.

#### Tareas completadas

- ✓ Lanzamiento de la versión 12 de GenTax Revenue Online que incluye una experiencia mejorada para el cliente.

**Objetivo 5:** Mejorar las características y la funcionalidad del sitio web: Revisar y mejorar la navegación del sitio web externo del Departamento de Hacienda de Oregón, el nivel de información proporcionada sobre el programa, la información de contacto del programa y la capacidad de búsqueda de formularios. Actualice a la plataforma de sitio web más reciente disponible.

#### Tareas completadas

- ✓ Se completó la migración del sitio web externo para crear una experiencia de cliente más moderna, ágil y fácil de usar con nuestro sitio web.
- ✓ Actualizamos a la plataforma más reciente.
- ✓ Implementamos recomendaciones de sitios web proporcionadas por el consultor como parte de la migración de sitios web externos.

**Objetivo 6:** Mejorar la calidad de la correspondencia: Mejorar la claridad y crear cartas y avisos más consistentes que sean fáciles de leer y entender para nuestros clientes. Hacer que las cartas y los avisos estén disponibles en varios idiomas para servir mejor a nuestras comunidades histórica y actualmente desatendidas y de escasos recursos en Oregón.

#### Tareas completadas

- ✓ Identificamos, ordenamos y agrupamos varias correspondencias y cartas utilizadas por cada programa para que puedan actualizarse para mejorar la claridad y crear cartas y avisos más consistentes para los contribuyentes.
- ✓ Revisión completa del primer lote de cartas y compromisos externos ejecutados para recibir comentarios sobre ellos.

**Objetivo 7:** Aceptar todos los pagos de todos los programas, independientemente del punto de acceso del cliente: Reducir las transferencias de llamadas de los clientes o las transferencias físicas entre programas mediante la capacitación cruzada y permitir que el personal de cualquier programa acepte cualquier pago por cualquier programa del departamento.

#### Tareas completadas

- ✓ Recibimos la aprobación necesaria del CHRO del DAS para el plan financiero permanente de la División de Cobranzas y presentamos una solicitud para la aprobación final del CFO del DAS. Este plan financiero permanente incluye la reclasificación de varios puestos vacantes de Agente de Ingresos 3 en Agente de Ingresos 2 para crear una nueva unidad en la División de Cobranza que se encargará de la deuda tributaria y no tributaria.
- ✓ Presentamos y dimos prioridad a la mejora del sistema para comenzar en 2024. Requisitos reunidos para el Plan de Pago Único.

## Nuestros Empleados

**Objetivo 8:** Mejorar la capacitación de los empleados: Crear un programa integral de capacitación de empleados que mejore el reclutamiento y la retención, y posicione a los empleados para lograr el éxito, incluidas las oportunidades de promoción.

#### Tareas completadas

- ✓ Creación de una lista de formación por puesto/clasificación en la Intranet de RRHH.
- ✓ Obtuvimos capacitación en LinkedIn y capacitación en diversidad, equidad e inclusión y las publiqué en la intranet.
- ✓ Cada división creó planes de incorporación y listas de verificación para los nuevos empleados.

**Objetivo 9:** Garantizar que los nuevos gerentes tengan las herramientas que necesitan para tener éxito: Construir un programa integral de capacitación y apoyo para nuevos gerentes que brinde capacitación oportuna, recursos y herramientas necesarias para completar las tareas de los gerentes, y enseñe habilidades de liderazgo y mejores prácticas de gestión.

#### Tareas completadas

- ✓ Creación y lanzamiento de la primera fase del programa de mentoría.
- ✓ Se completó un conjunto de herramientas para gerentes nuevos y de primera línea.

**Objetivo 10:** Facilitar la transferencia de conocimientos y la formación cruzada: Crear vías de desarrollo profesional para los empleados actuales y procesos de retención y transferencia de conocimientos para los nuevos empleados.

#### Tareas completadas

- ✓ Creación de una lista de posiciones críticas.
- ✓ Procedimientos y flujos de trabajo actualizados para áreas de conocimiento o experiencia única en la agencia.
- ✓ Creación de un plan de capacitación y sucesión cruzada para puestos altamente técnicos.
- ✓ Creamos un Plan de Sucesión y lo presentamos al DAS.

## Nuestros Datos

**Objetivo 11:** Mejorar la alfabetización de datos: La alfabetización de datos es la capacidad de leer, trabajar, analizar y comunicarse con datos. Incluye la comprensión de las fuentes y construcciones de datos, los métodos analíticos y las técnicas aplicadas, así como la capacidad de describir el caso de uso, la aplicación y el valor resultante. La alfabetización de datos permite a los empleados de todos los niveles hacer las preguntas correctas sobre los datos y las máquinas, crear conocimiento, tomar decisiones y comunicar significado a los demás.

#### Tareas completadas

- ✓ Desarrollamos y enviamos un instrumento de encuesta para medir el progreso en los objetivos de alfabetización y gobernanza a los gerentes.
- ✓ Identificación y publicación de capacitación en análisis de datos en la intranet de investigación de DOR.

**Objetivo 12:** Desarrollar la gobernanza de datos: La gobernanza de datos ayuda a garantizar que los datos sean utilizables, accesibles y protegidos, así como a garantizar que el departamento cumpla con todos los niveles de requisitos normativos. Los principios de la gobernanza de datos incluyen la rendición de cuentas, las normas y reglamentos estandarizados, la administración de datos, los estándares de calidad de los datos y la transparencia

#### Tareas completadas

- ✓ Desarrollamos y presentamos un plan de datos abiertos y un inventario de datos al DAS.
- ✓ Incorporación de la gobernanza de datos en los estatutos de RLT.

**Objetivo 13:** Crear y ejecutar una estrategia de datos: Desarrollar un plan diseñado para mejorar todas las formas en que adquirimos, almacenamos, administramos, compartimos y usamos datos para respaldar la administración de datos en todo el departamento.

#### Tareas completadas

- ✓ Contratamos a un contratista para que proporcionara un análisis de deficiencias y desarrollara una estrategia de datos para mejorar el acceso y el uso de los datos.

# OREGON CONFÍA EN NOSOTROS

