

**Programa Regional de Capacitación en Áreas Específicas
AECI/AEAT/IEF/BID/CIAT**

**II ENCUENTRO DE DIRECTIVOS SOBRE
CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA**

**Costa Rica: Su experiencia en la planeación y el control de la gestión
de la Administración Tributaria**

*Lic. Maribel Zúñiga Cambroneró, Gerente
Planeación y Control de Gestión
Dirección General de Tributación*

**Cartagena de Indias, Colombia
20 – 24 de mayo de 2002**

Índice

Costa Rica: Su experiencia en la planeación y el control de la gestión de la Administración Tributaria

Introducción	3
Capítulo 1: Un poco de historia reciente.....	3
Capítulo 2: Modernización de la Administración Tributaria.....	7
▪ Obstáculos que incidieron en los resultados.....	8
▪ Escollos de esta etapa	10
▪ ¿Que falló?.....	12
Capítulo 3: Nuevo liderazgo	13
▪ Motivaciones para el cambio en el ámbito del control.....	14
▪ Acciones fundamentales para el cambio	15
▪ Problemas detectados	16
▪ Que nos falta.....	16
Anexo 1	18
Plan de Fortalecimiento Institucional	18
Anexo 2	23
Plan Estratégico para la implementación del PMAT.....	23
Anexo 3	29
Modelo de planificación por objetivos.....	29
Anexo 4.....	34
Objetivos Estratégicos del 2001	34
El Plan de Objetivos y Acciones Estratégicas del 2001	38
Anexo 5	41
Objetivos y Acciones Estratégicas del 2002.....	41
Anexo 6.....	47
Indicadores de Gestión	47

Costa Rica: Su experiencia en la planeación y el control de la gestión de la Administración Tributaria

*Lic. Maribel Zúñiga Cambronero, Gerente
Planeación y Control de Gestión
Dirección General de Tributación
COSTA RICA*

Introducción

Dentro del actuar de una organización que muestra esfuerzos e iniciativa para realizar su función adecuadamente, se producen desaciertos ante los cuales no siempre sabemos donde estuvo el error, cuales fueron las variables que incidieron para que lo programado con tanto ahínco, no permitiera el logro de los objetivos o el alcance de lo planeado. Son muchas las variables que inciden y podemos caer en la tentación de pensar que todo es causa de factores externos, de la importación de modelos, de la injerencia política en los procesos, de valores o actuaciones que no corresponden a nuestra cultura organizativa; o peor aún, caer en el escepticismo y en la falta de credibilidad en herramientas que en condiciones distintas, han probado su efectividad para controlar la gestión de una organización, medir el avance en la ejecución de programas, y evaluar la productividad de los recursos. En la medida en que seamos capaces de fijar con certeza las causas de los errores, podremos evitar los fracasos en el futuro.

Realizando un ejercicio de retrospectiva a lo largo de una década, se exponen brevemente los esfuerzos que ha realizado la Administración Tributaria de Costa Rica en el ámbito de la planeación y el control de la gestión y las causas que a mi criterio, han incidido para que procesos teóricamente correctos, no hayan dado los frutos esperados.

"Los obstáculos son esas cosas que las personas ven cuando dejan de mirar sus metas"
-E. Joseph Cossman

Capítulo 1: Un poco de historia reciente...

1992

El año de 1992 va a marcar una pauta en la historia de la organización de la Dirección General de Tributación. En ese momento, los problemas podían resumirse en cinco grandes tópicos:

1. Ausencia de una visión estratégica.
2. Desgaste en procedimientos que no mejoraban la recaudación
3. Inadecuada estructura organizativa,
4. Deficiente o casi nula capacitación del recurso humano
5. Concentración de los servicios en la capital.

En este entorno, se produce una huelga que se prolongaría por tres meses y medio, con la participación de casi el 95 % de los funcionarios, y en la que afloran todo tipo de resentimientos ante las limitaciones de recursos, la falta de una retribución adecuada, la escasa capacitación y la discriminación o falta de homologación salarial con otras instituciones del Estado. Al concluir esta huelga, en el mes de enero de 1993, el sentir de los funcionarios fue el de no haber ganado nada... Sin embargo, y sin entrar a calificar los resultados, este precedente va a repercutir en todas las futuras acciones que se realicen en la organización, sobre todo, en la prudencia que mostrarían en adelante los niveles directivos que sucederían en el mando y en cierto escepticismo y desconfianza en el actuar de los funcionarios. Para finales de 1993, se implementa en buena medida la reorganización del personal y se concreta la desconcentración de las funciones sustantivas en las Administraciones Tributarias Territoriales.

1994

Para el año 1994, la situación en cuanto a resultados no ha variado sustancialmente y nos encontramos con una Administración Tributaria con potestades jurídicas sumamente limitadas, sin recursos materiales y humanos suficientes, y presionada por la imperiosa necesidad de llevar dinero sano a las arcas del Estado, ante un marcado deterioro de las finanzas públicas.

La crisis fiscal, obliga a las autoridades políticas ha emprender una serie de cambios mucho más sistemáticos y se realiza un importante esfuerzo para poner un rumbo definido al actuar de la Administración. Con la ayuda de expertos del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias “CIAT”¹, se retoman la definición de la misión, de la visión y de una serie de objetivos estratégicos. Para ello se realiza un seminario de planificación con todos los gerentes y directores, con el objetivo de determinar con toda claridad donde nos encontrábamos, hacia donde queríamos llegar y como fijar ese camino que nos llevaría hasta el logro de lo planteado. El resultado de esta actividad fue el “Plan de Fortalecimiento Institucional de agosto de 1994” en el cual estaban contenidas todas las actividades principales, formuladas globalmente. [Anexo 1.](#)

De este plan estratégico, se derivó un Plan de Operaciones a cuatro años, como instrumento gerencial que servía de base para la supervisión, el control, el seguimiento y evaluación por parte de la Dirección General y de los niveles superiores.

Para su confección se realizaron dos actividades fundamentales:

- Se revisaron las actividades respecto a su consistencia, integridad y viabilidad, además de su adecuada formulación.
- Se desglosaron las actividades principales mediante la identificación de subactividades, asignación de los resultados esperados, plazos de ejecución, responsables e insumos requeridos, así como los condicionantes externos que pudiesen afectar la realización de las actividades, con el fin de facilitar las medidas de control.

Este plan de operaciones se constituyó en la guía para la formulación de los planes complementarios y Planes Anuales Operativos de las Administraciones Territoriales, de carácter

¹ Este seminario de planificación participativa fue conducido por el Dr. Sergio Valdebenito, con la asistencia técnica del CIAT y el apoyo de la Misión Técnica Alemana (GTZ). 30-6-1994.

parcial, relativos solo al área de trabajo pertinente y asignables a un responsable identificable claramente dentro de la estructura organizativa.

Se quería con ello permitir la auto evaluación. Cada gerente tenía que ser capaz de evaluar la eficiencia y el impacto de las actividades de sus áreas. Y para ello se implementó un *Sistema de Seguimiento y Evaluación* basado en los mismos planes y con porcentajes de cumplimiento que permitían llevar un control exhaustivo y puntual de cada una de las actividades.

En esta etapa me voy a permitir narrar una anécdota, que en cierta forma viene a reflejar la realidad del momento. El objetivo A4 del Plan de Operaciones, establecía: “*Formular y estandarizar políticas y procedimientos*”. Cuando se trató de evaluar las políticas existentes, tuvimos que aceptar que las mismas no existían...al menos explícitamente y tenía que generarse el proceso de definición, en el cual tenía que estar inmiscuida de lleno la Dirección. En el plan se establecía no solo evaluar las políticas, sino ajustarlas y simplificarlas, e informar y capacitar a los funcionarios sobre las mismas. Pero la excesiva y variada actividad del jerarca que dirigía la organización en ese momento, impidió que este proceso se realizara, iniciando con ello la cadena de incumplimientos.

Igualmente se consignaba “*A5. Establecer canales de comunicación, A6. Establecer instrumentos para trabajar en equipo y coordinación*” para lo cual se conformó un *Comité Ejecutivo* con la participación de todos los Subdirectores de las áreas normativas y un representante de las gerencias de las Administraciones Tributarias. Se pensaba con esto, lograr una mejor coordinación y comunicación entre los sectores y que los planes y acciones se efectuaran con el consenso y la participación de todos. Pero el poco manejo del *negocio* por parte de algunos miembros, la falta de congruencia en las metas y una cultura de islas que venía arrastrándose, junto con otros factores, dieron al traste con este plan.

1995

Para el año de 1995 se logra aprobar la Ley de Justicia Tributaria, la cual intenta introducir una reforma integral del régimen sancionador –incluyendo la introducción del delito de defraudación fiscal - y otorga mayores potestades administrativas a la Administración Tributaria. Esta ley logra dar un nuevo impulso motivador a los funcionarios que vieron en ella la posibilidad de mejorar su accionar con nuevas herramientas jurídicas. Sin embargo, la realidad fue que esta ley salió plagada de deficiencias técnicas, frustrando su aplicación plena –entre ellas, el condicionamiento de la denuncia penal a una intimación previa al incumplidor, luego de agotada la vía administrativa. Además, no corrigió el problema del no pago de intereses ni la sanción por las inexactitudes u omisiones de declaración de las obligaciones tributarias materiales.

Aún así, y con esperanzas de lograr avances, se plantean una serie de medidas para su aplicación. Para este año, los objetivos y metas planteados se estructuraron en áreas claves: área organizacional, área tecnológica, área de control y fiscalización, área jurídica, área de servicio al cliente y un área de cultura tributaria. Y para cada área se elaboraban planes específicos.

Como ejemplo, destaco algunos de los logros alcanzados por la organización en cada una de estas áreas:

1. **Organizacional**: Creación del Sector Penal Tributario y del Sector Digesto Tributario, conformación de las unidades Regionales de Grandes Empresas y la implantación de unidades de auditoria en todas las Administraciones Tributarias y unidades de avalúos en 4 de ellas.
2. **Técnológica**: Convenio con Honduras para iniciar con el nuevo SIT (Sistema Integral Tributario), adecuación de sistemas a los nuevos requerimientos exigidos con la nueva legislación, implantación de un sistema de seguridad para acceder la información, desarrollo de módulos en ambiente windows para el control y depuración de saldos y desarrollo de módulos para el control de trámites pendientes.
3. **Control y Fiscalización**: programas masivos sobre verificación de deberes formales del contribuyente, control masivo por medio de información de fuentes externas, aumento en el número de rectificaciones y en el monto de impuesto determinado, validación de saldos de Grandes Contribuyentes y Grandes Empresas Regionales, cobro de diferencias aritméticas y adeudos a morosos de renta 94, plan de verificación y correcciones de incentivos fiscales y levantamiento de embarcaciones y aeronaves.
4. **Jurídica**: Ley de Justicia Tributaria, elaboración de reglamentos de recaudación, gestión y fiscalización, impuesto general sobre las ventas, impuesto sobre la renta, ley de bienes inmuebles y criterios objetivos de selección de contribuyentes para fiscalización
5. **Servicio al Cliente**: Implementación de 10 microprocesos, servicio personalizado a los Grandes Contribuyentes y a las Grandes Empresas Regionales, orientación del servicio al cliente, traslado del pendiente de cobro a bancos públicos y privados.
6. **Cultura Tributaria**: Cursos externos e internos, programa de cierre de negocios, elaboración de planes masivos con información obtenida de operaciones de los contribuyentes, revista de jurisprudencia tributaria y cursos de servicio al cliente para los funcionarios.

Para cada uno de los planes específicos se efectuaba un detallado control de actividades, pormenorizado en tareas, responsables y en tiempos de cumplimiento.

Los avances de cumplimiento se reportaban en porcentajes de acuerdo con lo que las gerencias y direcciones habían estimado previamente. Lo interesante de este sistema era que en muy pocas ocasiones se llegaba al 100% y ante las “*ocurrencias*” o “*grandes ideas*” de algunos mandos políticos, los recursos debían destinarse a otras actividades quedando las del plan estratégico inconclusas. Además, y a pesar del planeamiento y coordinación previa, muchas de las actividades resultaban aisladas. Esto unido a un deficiente sistema informático y legal, nos da como resultado una administración sin rumbo claro y muy complicada en sus mandos de coordinación esenciales.

El proceso de revisión resultaba desgastante para el área de control y por ende, los resultados dados a la Dirección eran tardíos, extensos e inmanejables para jefes que no tuviesen la cultura de manejo de datos.

Capítulo 2: Modernización de la Administración Tributaria

1996

Como respuesta a la búsqueda de una solución integral, se inicia la implementación del Programa de Modernización de la Administración Tributaria (PMAT), con la cooperación técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ejecutado con la cooperación de la Agencia Estatal de Administración Tributaria de España (AEAT) y del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT). Este buscaba actuar en todas las dimensiones de la Administración Tributaria: personal, capacitación, sistemas informáticos, estructura organizativa y recursos tecnológicos, siendo el elemento fundamental la sustitución del Sistema de Información Tributario.

El objetivo fundamental del PMAT era diseñar una Administración Tributaria capaz de generar riesgo ante las situaciones de incumplimiento. Para ello, la Administración Tributaria tenía que contar con información de calidad de los contribuyentes y funcionarios capacitados y debidamente organizados.

Para ello se opta por:

- Un sistema de autoliquidación, como fórmula general para la administración de los tributos, lo que implicaba proporcionar a los contribuyente los medios para favorecer el cumplimiento voluntario.
- Persecución de los incumplidores, mediante la utilización de instrumentos de control que vayan más allá de las meras comprobaciones formales.
- Una administración integrada, con un moderno sistema de información que garantice la coordinación entre las diversas áreas y la realización, a bajo coste, de las actividades de apoyo y control que se derivan del sistema de auto liquidación.

El programa de reorganización se basó en seis principios fundamentales:²

- Independencia respecto al poder político
- Centralización normativa y desconcentración operativa
- Responsabilidad
- Garantías de los contribuyentes
- Utilización intensiva del sistema de información y
- Estandarización de procedimientos.

Se buscaba con ello, dotar a las Administraciones Tributarias de una mayor autonomía y responsabilidad, de manera que pudiesen asumir plenamente la gestión de los contribuyentes a su cargo.

Dado lo ambicioso y las dimensiones que implicaba el proceso de modernización, y el nivel de operatividad que tenía el despacho del Director General, no se consideró acertado llevar este proyecto con la misma jerarquía y se elige un mecanismo paralelo con estrechos lazos de coordinación. Fue así como se nombró un Director de Proyecto de Modernización con igual

² Boletín “PMAT INFORMA 6”, octubre 1997

rango que el Director General de Tributación quien realizaría las actividades necesarias para efectuar el proyecto.

En esta etapa, nos vamos a encontrar con un plan estratégico para la implementación del PMAT y planes operativos para el cumplimiento de los objetivos planteados a nivel institucional, entre los cuales estaba inmerso el Plan de Modernización. [Anexo 2](#)

Obstáculos que incidieron en los resultados

El contar con dos jerarquías dentro de la misma organización generó cierto nivel de roce y descoordinación que afectó directamente la asignación de los recursos y la priorización de los planes.

Estos a su vez, no definían objetivos que permitieran una integración y orientación de esfuerzos adecuada. Faltaba la cuantificación de los objetivos y no se establecían prioridades entre la larga lista de actividades. Por otra parte, al establecerse las metas al nivel de actividad, faltaba una integración de resultados que permitiese valorar en qué medida, el conjunto de actividades realizadas por las distintas unidades contribuía al logro de los objetivos globales.

El poco o casi nulo avance del sistema de información, repercutió directamente en el seguimiento de los planes y sus resultados. La dificultad y el elevado coste de captar información, sólo permitía tareas simples como la enumeración y suma de actividades. La medición de variables indicadoras de resultados era casi imposible. Esto impedía dar un seguimiento continuado del desarrollo del plan. Los problemas de obtención de información y la falta de estandarización de algunos conceptos, generaban desconfianza en la calidad de los resultados e indicadores, lo que dificultó su aceptación como fórmula para evaluar las actuaciones administrativas y a los funcionarios.

1998

Con el cambio de gobierno, ingresan nuevos jerarcas al Ministerio. Este elemento, unido a un proyecto de reestructuración de la Dirección General de la Tributación que se dejó aprobado y formalizado legalmente para ser ejecutado por las nuevas autoridades, creaba un clima de incertidumbre y paralización de la organización.

En este mismo periodo y antes de que se efectuase la reorganización del personal, se realiza una consultoría para el análisis de la planificación por objetivos y el control gerencial a cargo del Señor Carlos Herrera, funcionario de la AEAT, con el cual se elabora un diagnóstico de la situación y se plantea un diseño de planificación por objetivos; seleccionando los indicadores de gestión y la clase de reportes que tenían que brindarse. También formula una serie de recomendaciones en cuanto a la estructuración de la información estadística que debería proporcionar el sistema de información, de modo que sirviera adecuadamente a las necesidades de control. Entre sus observaciones plantea que el cumplimiento de objetivos se vincule al nivel retributivo, de forma que se incentive la mejora de la eficacia.

En ese momento, las limitaciones de información eran graves, el sistema informático estaba poco desarrollado y la expectativa de implementación de la reestructuración de la organización tenía paralizado prácticamente el accionar de la administración, por lo que en su informe, propuso implementar un proceso por fases, y definió los siguientes requisitos que debía cumplir la organización para implementar la planificación por objetivos: ³

1. La capacidad de definir cuantitativamente los objetivos básicos de la organización en un momento determinado
2. Una estructura administrativa en que sean claras las responsabilidades y tareas de las diversas áreas o unidades
3. Un sistema de medición que permita el seguimiento del cumplimiento de los objetivos con un costo razonable

La primera fase debería vigilar el proceso de implantación del SIIAT en las Administraciones desde el mes de julio hasta final del año 1998, midiendo su aplicación a través de una serie de indicadores. Debería de servir también para acumular información que permitiese la aplicación de la segunda fase. Terminada esa primera fase, cuya duración no debería ser superior a un año y medio, se pasaría a objetivos basados en la obtención de resultados. A la hora de definir los objetivos tenían que cumplir con estas condiciones:

- Coordinados y compatibles entre sí
- Realistas en función de los recursos disponibles
- Controlables en alguna medida
- Perfectamente cuantificables
- Revisables y flexibles para adaptarlos a cambios en las condiciones iniciales
- Negociados, para que sean asumidos por el conjunto de la organización
- Valorables y transparentes
- Complementados con un conjunto de indicadores de gestión

La segunda fase se aplicaría en el año 1999 y debería establecer un conjunto de objetivos que serían seleccionados al más alto nivel jerárquico. El nivel de cumplimiento de los objetivos debería estar en esta etapa vinculado con la retribución de los funcionarios. Se esperaba que para principios de ese año todas las Administraciones tendrían en pleno funcionamiento el S.I.I.A.T., con el personal familiarizado con las características del nuevo sistema y las principales aplicaciones (mantenimiento de R.U.C., mantenimiento de cuenta corriente, control de omisos, control de morosos, paralelas, fiscalización, gestión de reclamos, INFEX) en funcionamiento. Esto permitiría iniciar la experiencia de aplicar la planificación por objetivos mediante la utilización de indicadores relevantes de las principales tareas y de sus resultados.

La propuesta de objetivos sugerida por el consultor para este primer ejercicio era la siguiente.

A) Objetivo recaudatorio

- Monto recaudado correspondiente a los contribuyentes de cada Administración

B) Objetivos de ayuda al contribuyente

- Tiempo medio de resolución de reclamos

³ **Carlos Herrera Álvarez.** INFORME SOBRE PLANIFICACIÓN POR OBJETIVOS E INSTRUMENTOS DE CONTROL GERENCIAL. Junio de 1998.

- Tiempo medio de resolución de trasposos
- Porcentaje de notificaciones realizadas en relación con las intentadas

C) Objetivos de actuación contra incumplidores

- Porcentaje de omisos resueltos en relación al total de omisos
- Porcentaje de Paralelas emitidas y notificadas en relación al total detectado
- Número de fiscalizaciones terminadas
- Monto de las determinaciones por fiscalizaciones terminadas

Se configura un conjunto de ocho objetivos para el ejercicio 1999. La tercera fase comprende los períodos posteriores al año 1999. Se esperaba contar con gran cantidad de información acumulada y con experiencia en las fases previas del sistema, lo que permitía una mejor selección y cuantificación de los objetivos. En esta fase debería contarse ya con un sistema de retribuciones vinculado a los resultados

Como ejemplo del tipo de objetivos que se puede seleccionar en esta fase se citan los siguientes:

A) Objetivo recaudatorio

- Monto recaudado correspondiente a los contribuyentes de cada Administración

B) Objetivos de ayuda al contribuyente

- Tiempo medio de resolución de resolución de reclamos
- Tiempo medio de resolución de autorizaciones
- Porcentaje de notificaciones realizadas en relación con las intentadas

C) Objetivos de actuación contra incumplidores

- Número de omisos resueltos
- Monto recaudado por requerimientos a omisos y paralelas
- Número de fiscalizaciones terminadas
- Monto de las determinaciones por fiscalizaciones terminadas
- Monto recaudado en cobro administrativo

Propuso además, un conjunto de indicadores de control que deberían servir de apoyo al sistema de planificación por objetivos. Ver resumen de recomendaciones en el [anexo 3](#).

Se estimaba que el nuevo Sistema de Información Integral de la Administración Tributaria (S.I.I.A.T.) iba a estar funcionando en sus principales módulos para este año, lo que iba a permitir un significativo cambio en la medición y definición de objetivos. Por una parte se esperaba una drástica reducción del coste de obtención de información estadística, que sería un simple subproducto del proceso de gestión tributaria e iba a permitir poner en relación variables de muy diverso tipo, incluso a nivel individual. Y esto a su vez, permitiría un seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos a lo largo del período, de forma que a las autoridades responsables se les facilitaría el detectar desviaciones y tomar las medidas oportunas.

Escolllos de esta etapa

En este proceso de planeación y control de la gestión, falló la integralidad o simultaneidad de los objetivos estratégicos. Los tres elementos fundamentales del Programa de Modernización de la Administración Tributaria, el cambio en la estructura organizativa, el Sistema de Información Integral de la Administración Tributaria (SIIAT) y las reformas legales, no llevaron un desarrollo paralelo. Se realizó la reforma de la estructura organizativa, fundamentándose en la premisa de la automatización, de procesos de control masivos y un sistema informático que brindaría muchos

productos. Sin embargo, la adquisición de los equipos enfrentó serias dificultades, incidiendo negativamente en el desarrollo de los nuevos módulos y atrasando considerablemente la puesta en marcha del SIIAT.

El sistema no brindaba lo mínimo para realizar las funciones y la calidad de la poca información captada, era sumamente deficiente, generando desconfianza y escepticismo entre los funcionarios. Resultado; administraciones tributarias con una mayor cantidad de trabajo, menos personal y sin el respaldo tecnológico.

No se tuvo, por parte de los directivos, la reacción pronta a modificar la estrategia. Como bien lo apunta el señor Alvaro Cedeño G, en su artículo “Obstáculos y Fallos del Planeamiento Estratégico”: *“El plan estratégico no esta escrito en piedra. Tiene que ser flexible. Tiene que estar abierto a la incorporación de cambios, según vayan variando las circunstancias o según las vayamos conociendo mejor”*

1999

Se retoma la metodología de planes anuales operativos, para lo cual la Dirección General formula una hipótesis de acción y su propuesta, sometiéndola a consulta ante el resto de las unidades involucradas con el fin de retroalimentarse y establecer una sana estrategia de trabajo. La metodología consistió en emitir una serie de lineamientos generales por parte de la Dirección que debían ser contemplados en la formulación del plan anual operativo por cada una de las Divisiones. Estos lineamientos o lista de deseos fue entregada a las distintas divisiones para con base en ellas elaborar las actividades a realizar durante el año. En un taller de tres días con la participación del Grupo Gerencial (Directores, Subdirectores y Gerentes) se dieron a conocer el plan de cada una de las Divisiones y se depuran en forma conjunta la propuesta de planes. De previo al Taller, se envió la metodología de trabajo a cada uno de los participantes.

Las conclusiones más relevantes de este taller fueron:

1. Implementar la filosofía de PMAT como norte que debe estar reflejado en los planes y proyectos.
2. Establecer mecanismos o canales de comunicación fluidos entre los diferentes niveles institucionales.
3. Necesidad de realizar un levantamiento de necesidades materiales y humanas, además de una política de uso racional de los recursos existentes.
4. Dar prioridad a la capacitación.
5. Establecer estadísticas tributarias como herramientas para generar información que se convierta en un insumo fundamental en la toma de decisiones.
6. La Dirección General se plantea como uno de sus principales retos, la dotación de recursos mediante el establecimiento de mecanismo, que acorde con la disponibilidad presupuestaria, solventen las limitantes.

¿Que falló?

No todos los niveles institucionales estaban comprometidos, involucrados o plenamente identificados con la ejecución del plan, convirtiéndose al final en un proceso de planeamiento que únicamente quedó plasmado en papel cumpliendo una función de formalidad.

No se tenía suficiente conocimiento de la cantidad de recursos disponibles y no se generó la sinergia suficiente entre divisiones para asignar prioridades a los mismos. Al final del año 1999, gran cantidad de los objetivos planteados estaba sin cumplir y la responsabilidad diluida entre los diferentes miembros de la organización, incidiendo sobremanera la falta de disponibilidad presupuestaria para contratar nuevos recursos sobre todo en el área informática, los cuales tuvieron que dedicarse en buena medida a realizar los ajustes requeridos para solventar el supuesto problema del cambio de siglo.

2000

Se vuelven a emitir lineamientos por parte de la Dirección General para la confección de los planes operativos. Esta vez, dando énfasis a los Planes y Programas. Se le solicitaba a cada División y Gerencia, el revisar los recursos con que cuentan para definir los planes y programas a corto, mediano y largo plazo. En el detalle de las actividades, tenían que indicar la precedencia y la programación considerando los tiempos, recursos utilizados y costos.

Los programas tenían que establecer claramente los objetivos, describir los logros que se deseaban obtener y el planteamiento para alcanzarlos, de manera que no se permitiese una doble interpretación, así como indicar el nombre del profesional responsable de su cumplimiento.

En la medida de lo posible, cada programa tenía que estructurarse por etapas, de manera que pudieran ser controlados gradualmente y facilitar el seguimiento por parte de la jefatura. Se introduce el concepto de rendición de cuentas, y se solicita establecer mecanismos para ejercer controles de calidad e indicadores de gestión, de manera que la Dirección General, contará con la información necesaria para su retroalimentación.

Se solicitaba establecer estadísticas que permitieran estimar las cantidades de recursos, costos, productos, rendimientos por Administración, y todos aquellos elementos indispensables para efectuar la vinculación de los Planes Anuales Operativos con el Presupuesto, lo cual se pensaba lograr en este año.

Y como punto importante, se quiso determinar el grado de avance del sistema en cada uno de los módulos, evaluando la situación real de cada desarrollo en cuanto a su funcionalidad (adaptación a las necesidades e integridad de la información), a fin de establecer prioridades y programar en forma adecuada la labor de rediseño, mantenimiento y capacitación. Esta labor tenía que realizarse en forma conjunta: Dirección, Divisiones y Administraciones. De tal manera que se tuviera conciencia de las posibilidades reales de desarrollo e implementación y se lograría programar sobre una base real.

El sistema tendría que ser capaz de brindar información sobre los resultados o movimientos de los diferentes módulos ya implementados, tales como el suministro de estadísticas de contribuyentes por administración, impuesto, interés fiscal, región, tipo de contribuyente, etc., así

como de los resultados operativos (tramitados, pendientes, etc.) y brindar el apoyo necesario para la aplicación de las sanciones establecidas por la legislación vigente.

El resultado de este ejercicio, aunque en teoría aceptable, mostró las siguientes deficiencias:

- Faltó cuantificar adecuadamente todos los objetivos y asignarles prioridades.
- No se caló lo suficiente en el concepto de trabajo en equipo. No se consiguió realizar un trabajo coherente entre las Divisiones y entre estas y las Gerencias.
- La falta de entendimiento sobre la realidad de los escasos recursos, y la poca comunicación entre las Divisiones y las Administraciones, generaba una justificación para no cumplir con los planes.
- El reducido cumplimiento de los planes y la escasa exigencia sobre los mismos, permitían justificar cualquier situación, y alejaban a los responsables de la búsqueda de resultados
- El descreimiento y la apatía acerca de los planes se generaliza y sólo se mantiene el requisito formal de su aprobación y la necesidad de rendir formalmente informes semestrales.

Capítulo 3: Nuevo liderazgo

A mediados del año 2000, y ante un cambio de Director, se retoma nuevamente el Programa de Modernización de la Administración Tributaria y sus conceptos. Se realizan diagnósticos participativos (con funcionarios operativos) orientados a aclarar qué nos estaba alejando de la consolidación del programa. Dentro de ese contexto, se restablece el contacto con la Agencia Estatal de Administración Tributaria de España y se diseña un programa de consultorías en varias áreas básicas de la Administración: informática, gestión, fiscalización (formas de investigación del fraude complejo), planeación estratégica y control.

Para el mes de marzo del 2001 se concreta la consultoría para el área de Gerencia y Control efectuada por el funcionario de la AEAT, señor Juan Antonio Garde Roca, que tuvo como objetivo “Impulsar la integración del personal directivo, mediante un Plan de Objetivos compartidos, la mejora de los procesos de comunicación y de trabajo en equipo. Apoyar el desarrollo de la Gerencia de Planeación y Control de Gestión, la consolidación de sus funciones y el impulso al control de riesgos”⁴. Entre sus recomendaciones, se adopta un nuevo sistema para sistematizar y controlar la ejecución de medidas consideradas como estratégicas a través del desarrollo de un plan anual de objetivos estratégicos. Para ello, se efectuaron reuniones con el equipo de dirección de la Administración Tributaria y en conjunto se elabora el plan de objetivos, el cual dio inicio el 1 de abril y hasta el 31 de diciembre del 2001. Los planes fueron efectuados bajo la premisa de que los mismos debían ser medibles y controlados sistemáticamente y además debían resultar adaptados a la realidad y a los recursos existentes. Los resultados de este ejercicio quedan plasmados en el Anexo4a.

Con la dirección de este consultor y con la participación de los Directores de División, Gerentes y funcionarios del área de Control, se determina el mapa con los puntos mínimos de control de

⁴ **Juan Antonio Garde Roca**, CONSULTORÍA DEL ÁREA DE GERENCIA Y CONTROL: INFORME FINAL, Marzo de 2001 página 3.

riesgo, el cual recoge las prioridades que tienen que ser consideradas para la mejora de la dirección efectiva de la organización y su credibilidad institucional.

Mapa de riesgos: Puntos mínimos de Control⁵

1. En el ámbito de recaudación
 - a) Deudas prescritas (no notificadas, no localizadas, no gestionadas)
 - b) Selección deudas próximas a prescribir: revisión del plan de actuación
2. Verificación de los créditos en la cuenta corriente
 - a) Que se encuentren debidamente fundamentados
 - b) Revisión por muestreo: errores críticos
3. Procedimiento de devoluciones: muestreo
 - a) Verificaciones de su fundamento
 - b) Sin informe de fiscalización
4. Fiscalización
 - a) Análisis de bajas en el plan, sin haberse realizado la fiscalización
 - b) Control de calidad de las actuaciones de fiscalización con montos poco representativos
 - c) Muestreo de contribuyentes seleccionados para fiscalizar, que presenten rectificativas previa a su notificación
5. Gestión
 - a) Bajas de paralelas, omisos y morosos
 - b) Revisión por muestreo: análisis de decisores
6. Fraudes
 - a) Control: cuantías reportadas por los bancos que no coinciden con el monto declarado
 - b) Análisis de riesgos en entidades financieras
7. Tramitación de expedientes
 - a) Mejorar custodia y archivo de expedientes
8. Calidad del régimen disciplinario
 - a) Mejora del régimen disciplinario
 - b) Investigaciones no tradicionales (uso de la oficina para lo propio)
9. Desarrollo efectivo del Sistema de Control de Accesos (Bitácoras)
10. Normas de seguridad en la asignación, permanencia y retirada de las palabras de paso

Motivaciones para el cambio en el ámbito del control

En el proceso de cambio en el que estamos inmersos y ante la evidente realidad, aceptamos nuestras limitaciones de recursos y la falta de medios necesarios para realizar controles y seguimiento efectivos en todas las áreas. Ante esta limitación, que es generalizada a todas las áreas de la organización, y por las experiencias mencionadas, se decide cambiar la estrategia de control hacia los resultados, para lo cual, los objetivos deberían estar claramente establecidos y ser de conocimiento de todos. Y en todas aquellas áreas no determinadas como críticas y englobadas dentro del mapa de riesgo previamente elaborado, tratar de reducir la exposición de la organización a los problemas de control, a través de mecanismos indirectos como lo son el control del grupo de trabajo y el mismo auto control propio de cada funcionario.

Ahora, orientamos el control hacia las personas que integran la organización. ¿Cómo? Tratando de influir para que las acciones de cada uno de nuestros funcionarios, sean consistentes con los objetivos de la organización, indicando a través de lineamientos básicos donde deben concentrar los esfuerzos. Para ello, los planes son discutidos y aprobados en los diferentes niveles de la

⁵ Idem nota 4, página 13-15.

organización. Los gerentes están obligados a informar a todos sus subalternos de los objetivos, metas y deseos de la organización y retroalimentar a las Divisiones con su experiencia, permitiendo que la actuación de las diversas áreas sea coherente y coordinada.

Las metas de cada plan son negociadas previamente con el gerente de cada Administración. Como ejemplo, este año, la División de Gestión ha visitado a cada una de las Administraciones para discutir en detalle cada uno de los planes y programarlos en tiempo y cantidad de acuerdos con los recursos existentes y la disponibilidad de cada Administración.

En el pasado, se realizaron esfuerzos por plantear objetivos y acciones estratégicas a cuatro años. Ahora, el plazo de los planes los fijamos de acuerdo con el análisis del entorno que se realice. En los últimos 10 años, la media de permanencia de un Director General ha sido de dos años y cada uno de ellos asume una línea diferente de acuerdo con sus propias preferencias y percepción. Los recursos con que se cuenta son sumamente limitados... ¿Que hacer...? Maximizar fortalezas y examinar las variables del entorno: política, situación económica, clima de la organización... y si nos resulta imposible visualizar con certeza la incidencia de estos factores, hasta ahí, donde vemos nubes en el horizonte, hasta ahí llegamos con la planeación. En mayo de este año se da un cambio de gobierno y aunque tenemos claras las líneas generales a mediano plazo, no sabemos si vamos a contar con el apoyo necesario para hacerlas realidad o si las prioridades van a ser modificadas. Asimismo, si existen dificultades externas imposibles de superar, los objetivos deben ser transformados.

Acciones fundamentales para el cambio

Se han incorporado en este proceso elementos que han sido fundamentales para el éxito:

1. La transparencia y divulgación de resultados, así como el compromiso institucional de la Dirección en el cumplimiento del plan de objetivos. Este año se publicó en la página de Internet el plan de acciones y objetivos estratégicos para el año 2002 y los resultados del 2001 ([anexo5](#)) y se presentaron informes de resultados a toda la comunidad política e instituciones del Estado encargadas de realizar el control y la rendición de cuentas.
2. La voluntad y disciplina mostrada por la Dirección en el seguimiento y control de los objetivos planteados, constituyendo tema principal de las reuniones semanales del Comité Director.
3. La cuantificación minuciosa de las metas, así como la asignación precisa a Divisiones y Gerencias, estableciéndose en cada caso coberturas adecuadas y prioridades según los recursos existentes.
4. Evaluación periódica de los resultados de los planes, rectificando y buscando soluciones a los problemas que se presentan y mejorando la efectividad de los mismos.

Asimismo, el Módulo de Estadísticas ofrece una cantidad de información que se obtiene como consecuencia inmediata de los propios procesos tributarios sin necesidad de realizar actividades adicionales de captación de datos. Esta información está almacenada en las bases de datos del sistema y, adecuadamente tratada y trasladada a otro servidor, nos permite la elaboración de estadísticas e indicadores a través de las cuales se pueda realizar un control y seguimiento de las actividades de la Administración, del comportamiento de los contribuyentes y de los efectos de las iniciativas adoptadas por la Administración. [Anexo 6](#)

En algunos de los planes masivos, el mismo sistema de información nos indica los resultados y la productividad por funcionarios. Y aunque en estos temas, falta mucho por desarrollar, ya se han dado los primeros pasos con resultados satisfactorios. Ejemplo: Plan de omisos de declaraciones informativas.

Problemas detectados

Tal vez el más importante es que la comunicación no ha sido en todos los casos, lo suficientemente clara, ya sea porque las metas y objetivos propuestos por la organización no son congruentes con los de algunos funcionarios y en otros casos, porque ha existido, en un menor grado, desconfianza ante los fracasos pasados. A faltado fuerza en la motivación que los gerentes deben transmitir a los suyos y bueno..., las experiencias erradas, hacen que muchos se muestren reacios y desconfiados ante los cambios propuestos.

Que nos falta

1. Vincular el cumplimiento de objetivos con la valoración del desempeño del personal. Este es uno de los instrumentos que hacen de la planificación por objetivos un elemento de extraordinaria utilidad en la mejora de la eficacia. Esta carencia limita los efectos de la planificación por objetivos. Dentro del proyecto de modernización, se realizaron enormes esfuerzos en diseñar y tratar de implementar un sistema de mediciones que permitiese relacionar los incentivos a la productividad. Dos factores incidieron negativamente en este proceso: el cambio en los procedimientos consecuencia de los nuevos productos informáticos y el estar sujetos a un sistema de evaluación del desempeño del Servicio Civil, que con requisitos imposibles en las condiciones actuales, ha impedido que esto pueda realizarse.
2. Como área de planeación y control de la gestión, nos ha faltado oportunidad en las mediciones y evaluaciones que se realizan. Y sobre todo, emplear la información para la evaluación de la gestión individual y generar confianza en los niveles directivos para utilizar los indicadores como herramientas para evaluar los cambios a realizar.
3. A faltado una dedicación más intensa y sistemática en el seguimiento y explotación de la información del SIIAT para evaluar la gestión y efectuar controles individuales y grupales. Así como utilizar las estadísticas, como herramienta de información, seguimiento, control y toma de decisiones de la Dirección. Falta una evaluación de la calidad de la información suministrada por el módulo de estadísticas con el fin de conocer sus alcances y grado de precisión, de manera que los usuarios confíen y hagan uso de esta herramienta.
4. Como organización, hay aspectos básicos que no han alcanzado el nivel de consolidación deseados. Así, por ejemplo, los problemas de calidad en la información que entra en el

sistema y el todavía insuficiente desarrollo de algunos módulos informáticos han contribuido a limitar el desarrollo de las campañas masivas de gestión y recaudación. Igualmente, el desarrollo de una fiscalización moderna y sofisticada encuentra freno en los limitados recursos de capacitación con que se cuenta. En general, los problemas de limitación de recursos materiales, de baja remuneración de los funcionarios y de falta de programas más intensos y extensos de capacitación alejan a la Administración de ser una organización eficiente y moderna.

Se han redoblado esfuerzos en concretar acciones orientadas a mejorar la cultura organizativa, el trabajo en equipo y la elaboración de objetivos compartidos por toda la organización. Para ello se han realizado giras a todas las Administraciones, con la participación de todos los funcionarios y se han compartido con ellos conocimientos con el programa de “Novedades Tributarias”. Este año, y ante un momento histórico de cambios radicales, se programan nuevamente encuentros con todo el personal para evacuar dudas sobre el proyecto de Ley de Ordenamiento Fiscal, el cual incluye dentro de sus artículos el proyecto de Agencia Nacional de Administración Tributaria, con el cual se desarrolla la idea de transformar a la Administración Tributaria, en un ente autónomo, financiado con un porcentaje de la recaudación y orientado a lograr una mejor calidad de recursos humanos, materiales y tecnológicos.

Este nuevo enfoque de Administración Tributaria, así como las medidas que se ponen a disposición de éste para que cumpla fácil y correctamente, y las acciones que tomaría la Administración contra el incumplimiento de los contribuyentes, deben ser divulgadas adecuadamente entre la ciudadanía, para lograr permear la nueva filosofía de la tributación. De ahí que debe implementarse una campaña de divulgación en distintos medios de comunicación masiva, así como a través de actividades dirigidas a sectores especiales de la ciudadanía, como los grandes contribuyentes, las cámaras, los colegios profesionales, etc.

Se requiere de una organización que permita como mínimo:

- -Contratar, retener y capacitar permanentemente al personal idóneo para el desempeño de las diferentes funciones de la Administración.
- -Establecer una conexión clara entre las remuneraciones y la calidad del trabajo de los funcionarios.
- -Dotar a las autoridades superiores de flexibilidad en cuanto a los nombramientos del nivel gerencial.
- -Contar con sistemas presupuestarios de financiación y de autoorganización que permitan superar las carencias de recursos materiales y brinden flexibilidad organizativa.

Sin embargo, todas estas acciones podrían no generar los resultados esperados, sino respetamos los principios de integralidad, simultaneidad y continuidad de las medidas a tomar.

Asimismo, es absolutamente esencial garantizar la continuidad del proceso, con independencia de los cambios en los gobiernos.

Anexo 1

Plan de Fortalecimiento Institucional

Dirección General de Tributación Directa de Costa Rica

Plan de Fortalecimiento Institucional

Plan de Operaciones

Periodo Agosto de 1994 - Diciembre de 1997

**Moderador:
Dr. Sergio Valdebenito**

**Agosto de 1994
San José, Costa Rica**

1. Introducción

El presente **Plan de Operaciones** se basa en la Planificación Estratégica elaborada por la DGTD entre el 30.6.94 y el 2.7.94. En el Cuadro de Planificación, resultado de aquel seminario de planificación, estaban contenidas todas las actividades principales, pero con carácter estratégico, es decir formuladas globalmente.

Este **Plan de Operaciones** es la documentación de la base para la supervisión por parte de la Dirección General y de los niveles superiores (Viceministro) de la ejecución de la estrategia definida para el fortalecimiento institucional de la DGTD.

Para cumplir con el objetivo de una eficiente elaboración de este instrumento de gestión institucional se hicieron dos actividades principales:

- revisar las actividades del Cuadro de Planificación respecto a su consistencia, integridad y viabilidad, además de su adecuada formulación;
- darle una apropiada operacionalización a las actividades principales mediante la identificación de subactividades, asignación de los resultados esperados, de los plazos de ejecución, de los responsables, de los insumos requeridos así como de los condicionantes externos.

Este **Plan de Operaciones** es en consecuencia el instrumento gerencial que permitirá a los responsables máximos de la DGTD darle un seguimiento a la ejecución de la estrategia integral de fortalecimiento institucional y poder tomar las decisiones de ajuste necesarias.

Este **Plan de Operaciones** debe ser la guía institucional para todos los funcionarios de la DGTD. Para que éste sea más efectivo, deben ser elaborados en forma complementaria e integrada Planes Operativos para los niveles inferiores a la Dirección General y para las Regionales. Estos serán de carácter parcial, relativos sólo al área de trabajo pertinente y asignable a un responsable identificable dentro de la estructura organizativa de la DGTD. Este responsable debe recibir las atribuciones necesarias para poder asumir en plenitud la responsabilidad de la adecuada ejecución de esa parte del Plan de Operaciones.

Este **Plan de Operaciones** constituye la base para el seguimiento y la evaluación de todas las actividades dentro de la institución. Para facilitar y sistematizar estas funciones gerenciales es necesario elaborar y aplicar un adecuado **Sistema de Seguimiento y Evaluación**. Este sistema debe ser aplicable a todo nivel, pues debe permitir en primer lugar la autoevaluación, es decir la evaluación de la eficiencia y el impacto de las actividades por los propios responsables de su ejecución.

Cada uno de los elementos asignados a las actividades, es decir los resultados esperados o indicadores, los plazos de ejecución, los recursos previstos (humanos y materiales) deben ser objeto de este seguimiento. Para ello éstos se han identificado adecuadamente y el cronograma de las actividades se ha presentado en forma separada.

2. Objetivos y subobjetivos

2.1 Objetivo General de Fortalecimiento y sus Indicadores Verificables

Como **Objetivo General de Fortalecimiento Institucional** se formuló lo siguiente:

La DGTD cumple satisfactoriamente sus funciones.

Los **Indicadores Verificables** precisan los impactos expresados en el objetivo principal y en los subobjetivos. Los impactos son los cambios esperados en la DGTD a nivel general y en sus distintas áreas. Los indicadores conllevan, además del criterio general de medición, elementos de calidad, cantidad, tiempo y región. Las **Fuentes de Verificación** especifican las fuentes de información que deben ser utilizadas para verificar los indicadores.

Los **Indicadores Verificables** para el objetivo general fueron establecidos como sigue:

1. Mejoría de los servicios de la DGTD frente a los contribuyentes.
2. Aumento de la recaudación en términos reales debido a la acción de la DGTD, específicamente:
 - reducción del número de omisos
 - incremento del número de inscritos
 - mejoría de la relación colones efectivamente cobrados vs. colones tasados.

Fuentes de Verificación:

- Medios informativos
- Opiniones relevantes y encuestas
- Estadísticas tributarias
- Informes de organizaciones

2.2 Subobjetivos de los componentes de la estrategia de fortalecimiento

Para asegurar el cumplimiento del objetivo general se determinó que es necesario cumplir los siguientes *subobjetivos o resultados*:

Subobjetivo A: La estructura organizativa funciona eficientemente.

Indicadores Verificables:

- A.1 Disminución del tiempo real de los procesos.
- A.2 Aumento de la productividad del personal.
- A.3 Disminución del número de errores.
- A.4 Disminución del costo por colón recaudado.
- A.5 Ejecución de planes de acuerdo a lo programado.
- A.6 La estructura organizativa y salarial tiene legitimación entre el personal.

Subobjetivo B: El SIT apoya en forma eficaz la DGTD.

Indicadores Verificables:

- B.1 Información oportuna y confiable.
- B.2 Sistemas ágiles y amigables.
- B.3 Pronta atención de solicitudes.
- B.4 Disminución del número de errores.
- B.5 Disponibilidad de los sistemas.

Subobjetivo C: Aumentada la capacidad de Gestión Gerencial.

Indicadores Verificables:

- C.1 Cumplimiento de las metas contenidas en el Plan de Desarrollo Gerencial.
- C.2 Cumplimiento de los planes de trabajo y las metas.
- C.3 Mejoría del desempeño gerencial.
- C.4 Mejoría del ambiente laboral (motivación, actitud, colaboración, respeto, compromiso).

3. Condicionantes externos

Los condicionantes externos o supuestos son de importancia para el éxito o fracaso de la estrategia prevista, pero están fuera del control de los responsables de la ejecución de ésta, en decir, de los directivos máximos de la DGTD. La incorporación de los supuestos en el Cuadro de Planificación se justifica a través de la necesidad de darles un seguimiento y tratar de influir su comportamiento. Las Condiciones Previas son requisitos importantes que deben darse como condición inicial para la ejecución de toda la estrategia (general) o de alguna actividad específica.

Condición Previa General:

- Se dispone de los recursos (humanos, financieros y materiales) necesarios para modernizar y fortalecer la Administración Tributaria de Costa Rica.

Condiciones Previas Específicas para Actividades:

- Se cuenta con el apoyo del CIAT (para A.1; A.3; A.7; B.2; B.4; C.3; C.4; C.5; C.6; C.7)
- Viceministro aprueba el Plan (para A.2)
- Se dispone de la partida presupuestaria necesaria (para A.9)
- El Servicio Civil aprueba perfiles gerenciales (para C.1)

Condicionantes externos o supuestos:

Junto con la realización de las actividades „A“, „B“ y „C“ se deben dar los siguientes *condicionantes externos* para poder alcanzar plenamente los subobjetivos „A“, „B“ y „C“:

- Se cuenta con el apoyo político y de las instituciones involucradas para la DGTD.
- Hay continuidad en los objetivos y políticas institucionales.

Para alcanzar el subobjetivo „B“:

- El personal tiene una actitud positiva frente al cambio.

Para alcanzar el subobjetivo „C“:

- Existe voluntad y mecanismos para evaluar efectivamente el desempeño del personal.

Para alcanzar el objetivo general no fueron identificados supuestos, es decir, se consideró que la realización de todos los subobjetivos son suficientes para asegurar el logro de ese objetivo.

San José, Agosto de 1994.-

Anexos:

- Cronograma de las Actividades
- Plan de Operaciones General

Anexo 2

Plan Estratégico para la implementación del PMAT

DIRECCIÓN GENERAL DE TRIBUTACIÓN
SEGUIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO [Anexo2a](#)

ACTIVIDAD	META	INDICADOR LOGRO	RESPONSABLE	FECHAS DE CUMPLIMIENTO
Área Reformas Legales				
Remisión a la Asamblea del proyecto de reformas legales urgentes (intereses, venta de formularios y desconcentración de la firma de resolución) e impulso de su tramitación.	Lograr la aprobación de las Reformas Legales Urgentes antes de octubre de 1998.	Publicación de Ley en la Gaceta	Dirección General de Tributación y Despacho del Ministro	(Enviar a la Asamblea antes del 3 de agosto). <i>En etapa de afinamiento y en espera de toma de decisiones a puntos trascendentales contenidos en el proyecto.</i>
Elaboración de un proyecto de nueva redacción completa del Título III del Código de Normas y Procedimientos (Ilícitos tributarios).	Concluida la elaboración del Proyecto para el 31 de julio de 1998	Borrador de Proyecto concluido	Comisión de Reformas Legales	(31 de julio de 1998). <i>En espera de decisión del Despacho del Ministro para dar VºBº a última versión.</i>
Área de organización general				
Publicación del Decreto de Organización y Funciones de la DGT.	Publicado para la tercera semana de julio 98	Publicación de Decreto en la Gaceta	Dirección General de Tributación	(Enviado a publicar la 1º semana de Jul.98.) <i>En Decreto N° 27146-H publicado el 15-7-98.</i>
Redacción, aprobación y publicación de la Resolución sobre estructura interna de la DGT.	Resolución publicada para la primera semana de agosto 98	Resolución con la estructura interna de la Dirección de Tributación	Dirección General de Tributación	(Enviar a Publicar en la 1º semana de agosto 98). <i>Publicada en Resolución N° 13-98 en Gaceta del 2/9/98</i>
Ejecución de la reestructuración.	Ejecutada la reestructuración en los seis meses posteriores a la aprobación por parte del Tribunal del Servicio Civil.	Formalización de la estructura organizacional y de puestos.	Viceministro de Ingresos, Dirección General, Directores de División, Administradores Tributarios y Comisión de Reestructuración.	(De la segunda semana de agosto 98 a la segunda semana de febrero de 1999). <i>En proceso</i>
Adaptación del Reglamento de Gestión, Fiscalización y Recaudación Tributaria a la nueva estructura de la institución	Proyecto de reformas al Reglamento de Gestión, Fiscalización y Recaudación	Documento concluido y enviado a publicar	Directores de División	Concluidas las reformas para marzo de 1999.
Ejecución de la primera fase del programa de implantación del sistema de planificación por objetivos e indicadores para el control gerencial.	Implementar los indicadores propuestos en el segundo semestre de 1998	Documento con resultados de los indicadores	Control Gerencial y División de Informática	(Primeros resultados de indicadores para Oct.98). <i>En espera de funcionamiento de módulos del SIAT y de procesamiento de la información.</i>
Área de Recaudación y Atención al Contribuyente				
Funcionamiento normal de la entrega y carga de la información de los bancos y de la depuración de documentos no correctos. Emisión de sanciones a los bancos incumplidos.	Disponer de información correcta y oportuna. Cobrar a los bancos multas por concepto de sanciones al cumplimiento de lo establecido en los convenios	Carga de la información en el sistema. Mejora en el cumplimiento de las obligaciones de los agentes recaudadores. Reducción o eliminación total de errores.	Jenny Delgado	
Incorporación del Banco Nacional al nuevo sistema de recaudación	Firma del Convenio de Servicios Auxiliares.	Cumplimiento del Convenio por parte del Banco Nacional.	Billie Brenes y Edgar Sandoval	Pendiente en Despacho del Ministro

ACTIVIDAD	META	INDICADOR LOGRO	RESPONSABLE	FECHAS DE CUMPLIMIENTO
Redacción de un proyecto de nueva regulación reglamentaria de los traspasos	Lograr aprobación de Reglamento de Traspasos	Publicación de Reglamento en La Gaceta	Gerardo Ramos	Pendiente de iniciar
Aprobación del Decreto de facilidades de pago	Reglamentar la facultad de las facilidades de pago	Contar con criterios normalizados para el otorgamiento de facilidades de pago. Publicación de decreto en la Gaceta.	Zaida Corea	Propuesta lista para ser enviada a la Dirección General de Tributación
Funcionamiento normal de los nuevos procedimientos de compensaciones y traspasos.	Disponer de módulo de compensaciones y traspasos	Reducción de los tiempos de tramitación de las solicitudes de compensacs y trasps.	Mercedes Padilla, División de Informática	Capacitación inicia del 26 al 30 de Oct.98. Funcionamiento inicia del 2 al 6 Nov.98 en Gdes. Contribs. y el 16 Nov.98 en las A.T.s
Reclasificación de orígenes de obligaciones del RUC y depuración del origen "origen resultante"	Determinar todas las obligaciones en las que el contribuyente no ha presentado declaración por un período igual o mayor a 1 año.	Disminución de obligaciones con origen resultante	Gerardo Ramos	El paso al nuevo sistema no ha sido posible por encontrarse en etapa de transición.
Elaboración de una propuesta de nuevo régimen de tributación simplificada para pequeñas empresas.	Disponer de un instrumento legal más eficiente para las pequeñas empresas	Disminución en los porcentajes de evasión	Gerardo Ramos	Pendiente de elaboración
Solución de los problemas legales del suministro de formularios.	Suministrar formularios sin obstáculos legales	Reforma legal aprobada	Damaris Girón e Ileana Chávez	Propuesta enviada a la Dirección.
Funcionamiento normal de la consulta y el consultorio del módulo de información INFEX.	Proveer a las A.T.s de una herramienta informática que les permita contar con información uniforme y oportuna.	Mejoras en el servicio de Información al Contribuyente	Norma Solano y Lisbeth Fallas	Revisada preguntas incluidas en INFEX. Digitación de correcciones, pendiente un 5%. Descentralización de consultas está aproximadamente en un 80%.
Ejecución de un plan general de liquidaciones paralelas.	Cubrir un 100% de las liquidaciones paralelas generadas	Incrementar la recaudación por concepto de liquidaciones paralelas.	Wálter Gamboa, Seidy Soto, A.T.s., División de Informática.	Procedimiento definido para el área de informática. Está pendiente el desarrollo informático par causa de validación de indefinidos.
Ejecución del segundo plan de control de obligaciones formales.	Más contribuyentes al día con sus obligaciones	Presentación de declaraciones, legalización de libros, número de omisos.	Seidy Soto, Teresita Hernández, A.T.s., División de Informática.	16/12/1998
Mejora de la recepción y tratamiento de las declaraciones informativas	Mejorar la calidad de la información de suministro	Reducción del número de indefinidos y rechazos	Seidy Soto, Teresita Hernández.	Del 1/09/98 al 15/01/99
Implantación del nuevo procedimiento de compras autorizadas.	Proveer a las A.T.s de una herramienta informática que facilite el trámite de autorización de compras.	Compras autorizadas concluidas bajo nuevo procedimiento	Damaris Girón y Gerardo Ramos	Pendiente, en espera de desarrollo informático
Implantación del nuevo procedimiento de rectificaciones de declaraciones.	Proveer a la Administración Tributaria de una herramienta que facilite el trámite de rectificación de declaraciones.	Rectificación de declaraciones concluidas bajo nuevo procedimiento	Damaris Girón y Gerardo Ramos	Pendiente a causa de desarrollo informático

ACTIVIDAD	META	INDICADOR LOGRO	RESPONSABLE	FECHAS DE CUMPLIMIENTO
Integración efectiva de los funcionarios procedentes de las anteriores áreas de gestión y recaudación	Mayor eficiencia en la gestión tributaria	Aumento en la recaudación	Dirección General	<i>Concluido</i>
Área de Fiscalización				
Implantación del nuevo procedimiento de terminación de las actuaciones de auditoría y de los nuevos documentos (acta de conclusión de actuaciones, actas de comprobado y conforme, formulario de regularización y documento de traslado de cargos)	Cumplir con nueva disposición reglamentaria	Número de actuaciones de fiscalización concluidas bajo nuevo procedimiento.	Gerardo Durán y Subadministradores de Fiscalización	(A partir de actuaciones que inicien el 1/08/98). <i>Concluido</i>
Puesta en marcha de la selección de contribuyentes con las nuevas herramientas informáticas, incluyendo la declaración sombra.	Selección automatizada de contribuyentes	Herramienta de selección en aplicación	Gerardo Solís y Doris Chan	Condicionado a disposición de autoliquidaciones y declaraciones informativas en el SIAT.
Diseño de tres nuevos programas de captación de información y ejecución de uno de ellos.	Identificar nuevas fuentes de información por captación.	Tres programas de captación diseñados; un programa ejecutado.	Nidia Brenes	((a) El 30/09/98 para el diseño). <i>Concluido</i> ; ((b) El 15/12/98 para la ejecución). <i>Condicionado a información disponible de declaraciones P97</i>
Continuación del programa de capacitación de técnicas de inspección e investigación para todos los auditores.	Ejecutar tercer Seminario - Taller de Fiscalización	Número de auditores capacitados	Gerardo Durán y Gerardo Solís	(Primera semana de diciembre 1998) <i>Fecha debe replantearse debido a retraso causado por proceso de reestructuración.</i>
Selección e inducción de los nuevos auditores.	Inserción adecuada de los auditores al proceso de fiscalización	Número de auditores de primer ingreso seleccionados y capacitados	Dirección General, Administradores Tributarios y Gerardo Durán	(Condicionado a implantación de la nueva plantilla de personal). <i>Inicia el 27/10/98</i>
Área de Normativa				
Desconcentración de las funciones de reclamos, penal tributario, multas, cierres y cobro judicial a las administraciones del Valle Central.	Lograr desconcentrar las funciones propuestas para las Administraciones Regionales del Valle Central	Administraciones Tributarias que asumen estas funciones	Director División del Área Normativa y Administradores Tributarios del Valle Central.	(15 de octubre de 1998) <i>Cumplido en las A.T.s. San José, Heredia, Alajuela y Grandes. Contribuyentes.</i>
Desconcentración de las funciones de reclamos, penal tributario, multa, cierres y cobro judicial a las restantes administraciones.	Lograr funciones desconcentradas para las Administraciones Tributarias de Limón, Puntarenas, Zona Sur, Zona Norte y Guanacaste.	Administraciones Tributarias que asumen estas funciones	Director División del Área Normativa y Administradores Tributarios del Resto del País.	(Diciembre de 1998) <i>Pendiente</i>
Aprobación de los nuevos procedimientos internos para las funciones desconcentradas.	Tener aprobados nuevos procedimientos de cierres, reclamos, multas y cobros judiciales.	Procedimientos aprobados	Director División Normativa	(Cierres y reclamos: 15 de Set.98., Cobro Judicial : Nov.98., Multas: 31 de Dic.98). <i>En proceso de elaboración</i>
Selección e inducción de los nuevos resolutores	Impartir los cursos de capacitación e inducción a los profesionales seleccionados	Cursos impartidos	Director División Normativa	(Segundo semestre del 98). <i>Inicia el 27/10/98</i>

Funcionamiento normal del módulo de gestión de expedientes de reclamos del SIIAT.	Módulo implementado	Funcionamiento normal del módulo de gestión de expedientes	División Informática, División Normativa y Administraciones Tributarias	(A.T. Gdes. Contr: 31-7-98. Resto de las A.T.s .dependiendo de la desconcentración). <i>En Gdes. Contr. se están implementando pantallas para documentos múltiples. 1º semana Nov.98 inicia con flujo gramas y machotes de documentos.</i>
Diseño y desarrollo en el SIIAT de los módulos de gestión de expedientes de penal tributario, cobro judicial y consultas del artículos 119 del Código.	Contar con los módulos mencionados.	Módulos desarrollados.	División Informática. División Normativa	(Consultas: 31-8-98 Cobros: 15-10-98 Penal: 31-12-98). <i>Se está implementando</i>
Área de Informática y Sistema de Información				
Operatoria ordinaria del SIIAT en todas las administraciones como único sistema de información (Implica dejar de utilizar el SIT para actualizaciones o consultas desde las administraciones)				
Consolidación del área de Servicio a Usuarios.				
Ejecución de las compras contempladas en las licitaciones en curso e instalación de los equipos, incluido el cableado.				
Incorporación al presupuesto de 1999 de fondos suficientes para cubrir las necesidades para la completa implantación del SIIAT.				
Incorporación al presupuesto de 1999 de fondos para servicios de consultoría como refuerzo de la capacidad de desarrollo y de soporte técnico de la División de Informática.				
Transferencia de conocimientos de los consultores externos de FUCE a los analistas funcionarios.				
Conclusión del desarrollo y puesta en producción de los siguientes módulos: Control de bancos. Reclasificación de orígenes. Terminación de actuaciones de fiscalización.				
Búsqueda de candidatos de indefinidos. Consulta integral: desgloses y resúmenes. Programas de ayuda para rellenar las declaraciones informativas. Gestión de representantes.				
Asesoría legal. Redefinición de la seguridad de accesos.				
Gestión de expedientes de: *Reclamos				
*gestión de paralelas *declaraciones rectificativas *avalúos administrativos				
*cobro judicial *compras autorizadas *legalización de libros				

ACTIVIDAD	META	INDICADOR LOGRO	RESPONSABLE	FECHAS DE CUMPLIMIENTO
*sanciones a bancos *consultas del art. 119 del Código				
*sanciones pecuniarias *cierre de negocios				
*denuncias *dación de pago *prescripción e incobrabilidad *facilidades de pago				
Área del Órgano de Valoración de Bienes				
Redacción, aprobación y publicación del Reglamento del Impuesto sobre Bienes Inmuebles.	Reglamento aprobado y publicado para la segunda semana de agosto de 1998	Publicación del Reglamento en la Gaceta	Despacho del Ministro y Dirección General	(Segunda semana de agosto de 1998). <i>Enviado a la Dirección General para remitir al Despacho del Ministro.</i>
Presentación del Órgano y del nuevo Reglamento del IBI a las municipalidades.	Divulgar en nuevo reglamento en las 82 municipalidades al mes de publicado el reglamento en la Gaceta.	Número de municipalidades cubiertas con la divulgación del nuevo reglamento	Órgano de Normalización Técnica en Valoración de Bienes	(Concluida la divulgación al mes de haberse publicado el reglamento). <i>Enviado a la Dirección General para remitir al Despacho del Ministro.</i>
Redacción del plan y cronograma de elaboración, aprobación y difusión de las normas de valoración de bienes inmuebles a emplear por las municipalidades.	Emisión anual de directrices, normas y lineamientos.	Número de directrices, normas y lineamientos emitidos y divulgados.	Órgano de Normalización Técnica en Valoración de Bienes	(De julio 98 a diciembre 98). <i>Primer Plan de Acción concluido. Avance aproximado del 50%</i>
Funcionamiento normal del módulo de gestión de expedientes de avalúos administrativos en el SIAT.	Módulo de gestión de expedientes de avalúos concluido en el mes de agosto de 1998	Utilización del módulo de expediente de avalúos funcionando y siendo utilizado por las área involucradas.	Órgano de Normalización Técnica en Valoración de Bienes y Subdirección de Informática.	(De julio 98 a diciembre 98) <i>La primera etapa de estructuración está concluida.</i>
Revisión y simplificación de las tablas de valoración de vehículos.	Tablas de valoración de vehículos revisadas y actualizadas a setiembre de 1998. Proceso de simplificación concluido a diciembre de 1998	Publicación de listados de vehículos y sus valores. Nuevos procedimientos simplificados.	Órgano de Normalización Técnica en Valoración de Bienes	(Listados a setiembre de 1998. Procedimientos simplificados a diciembre de 1998). <i>Nombrado usuario para desarrollar módulo SIAT. Iniciando etapa de esquema conceptual.</i>
Área de Recursos Humanos y Capacitación				
Aprobación e implantación de los nuevos manuales de clases y de cargos y de las valoraciones de puestos.	Implantados para el 1 de octubre de 1998	Manuales de puestos y de cargos en funcionamiento	Unidad Técnica de Recursos Humanas	(De Julio al 1 de octubre de 1998). <i>En espera aprobación del Servicio Civil</i>
Creación del Área de Capacitación de la Hacienda Pública.	Área constituida para diciembre de 1998	Unidad laborando	Unidad Técnica de Recursos Humanas	(Del 25 de julio a diciembre de 1998). <i>Función asignada a Recursos Humanos de Hacienda.</i>
Elaboración del plan de capacitación para 1999.	Diagnóstico concluido para el 1 de noviembre de 1998	Plan Estratégico de Capacitación	Unidad Técnica de Recursos Humanas	Del 25 de julio a diciembre de 1998
Diseño de los cursos de inducción y selección de nuevos profesionales.	Contar con el diseño de los cursos de inducción para diciembre de 1998	Cursos impartidos	Unidad Técnica de Recursos Humanas	Inició de capacitación de nuevos profesionales para enero de 1999

Anexo 3

Modelo de planificación por objetivos
Propuesta de 1998

PLANIFICACIÓN POR OBJETIVOS MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE INDICADORES

Fases en su aplicación en la Dirección General de la Tributación⁶

En este tipo de planificación no interesa tanto medir, sino mejorar, y se propone que el cumplimiento de objetivos se vincule al nivel retributivo, de forma que se incentive la eficacia.

I FASE	II FASE	III FASE
(Del 1/6/98 al 31/12/98 y de 1/1/99 al 31/5/99, no superior a año y medio suponiendo SIIAT instalado en todas las Administraciones Regionales Tributarias desde el 1/7/98)	(Año 1999, inicialmente se realizará simultáneamente con I Fase y se utilizará la información generada en ésta) Cuando se disponga del subsistema de estadística y cuando las Administraciones Regionales Tributarias cuenten sus funcionarios capacitados en uso del SIIAT.	(Períodos posteriores al año 1999, inicia en año 2000, Ya se debe contar con gran cantidad de información acumulada y un sistema de retribuciones vinculado a los resultados)
Esta I Fase debe acumular información que permita la ejecución de la II Fase y debe vigilar el proceso de implantación del SIIAT en las Administraciones Regionales Tributarias desde Jul. a Dic.98 midiendo su aplicación a través de indicadores que se configuran como objetivos provisionales ligados a la implantación del SIIAT, tales como:	Debe establecer un conjunto de objetivos, condicionado a la información de que se dispone, y debe servir de experiencia a la III Fase. Los indicadores que se configuran como objetivos pueden ser los siguientes:	El nivel de cumplimiento de los objetivos deberá estar vinculado con la retribución de los funcionarios. Los objetivos serán seleccionados al más alto nivel jerárquico, de forma que se oriente la actuación de la Administración. Se pueden establecer indicadores que se configuren como objetivos, tales como:
<p>A. Reducción de “Obligaciones de Baja Lógica” en el RUC. (Nº de casos eliminados, y % de casos eliminados distinguiendo por motivo de eliminación.</p> <p>B. Nº validaciones en la cuenta corriente fiscal en el SIIAT</p> <p>C. Plazo de entrada de resultados de fiscalización en el SIIAT (plazo de fecha de conclusión de la auditoría hasta el momento en que se digitan los datos).</p> <p>D. Nº de traspasos realizados a través del SIIAT.</p> <p>E. Nº de expedientes de reclamos introducidos en el SIIAT.</p> <p>F. Retraso en la carga de soportes de bancos (plazo medio de retraso).</p> <p>G. Declaraciones con incidencias y cobros que ha sido resueltos y %</p>	<p>A. OBJETIVO RECAUDATORIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monto recaudado por ART. <p>B. OBJETIVOS DE AYUDA AL CONTRIBUYENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo medio de resolución de reclamos • Tiempo medio de resolución de traspasos • % de notificaciones realizadas en relación con las intentadas <p>C. OBJETIVOS DE ACTUACIÓN CONTRA INCUMPLIDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de omisos resueltos con relación al total de omisos. • % de paralelas emitidas y notificadas con relación al total detectado • Nº de fiscalizaciones terminadas. 	<p>A. OBJETIVO RECAUDATORIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monto recaudado por ART. <p>B. OBJETIVOS DE AYUDA AL CONTRIBUYENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo medio de resolución de reclamos • Tiempo medio de resolución de autorizaciones • % de notificaciones realizadas en relación con las intentadas <p>C. OBJETIVOS DE ACTUACIÓN CONTRA INCUMPLIDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº de omisos resueltos. • Monto recaudado por requerimiento a omisos y paralelas. • Nº de fiscalizaciones terminadas. • Monto recaudado en cobro administrativo.

⁶ (resumen basado en la propuesta de Carlos Herrera, consultor de la Agencia Española de Administración Tributaria.)

rechazadas que ha sido resueltas y % respecto del total.	• Monto de las determinaciones por fiscalizaciones terminadas
H. Recaudación por ART.	
I. Declaraciones por ART	
De A a E responsabilidad de las ART.	

Además se propone un conjunto de **indicadores de control sobre la actividad de la DGT** que debe servir de apoyo al sistema de planificación por objetivos, y un **esquema de las estadísticas** que el SIIAT debe mantener actualizado.

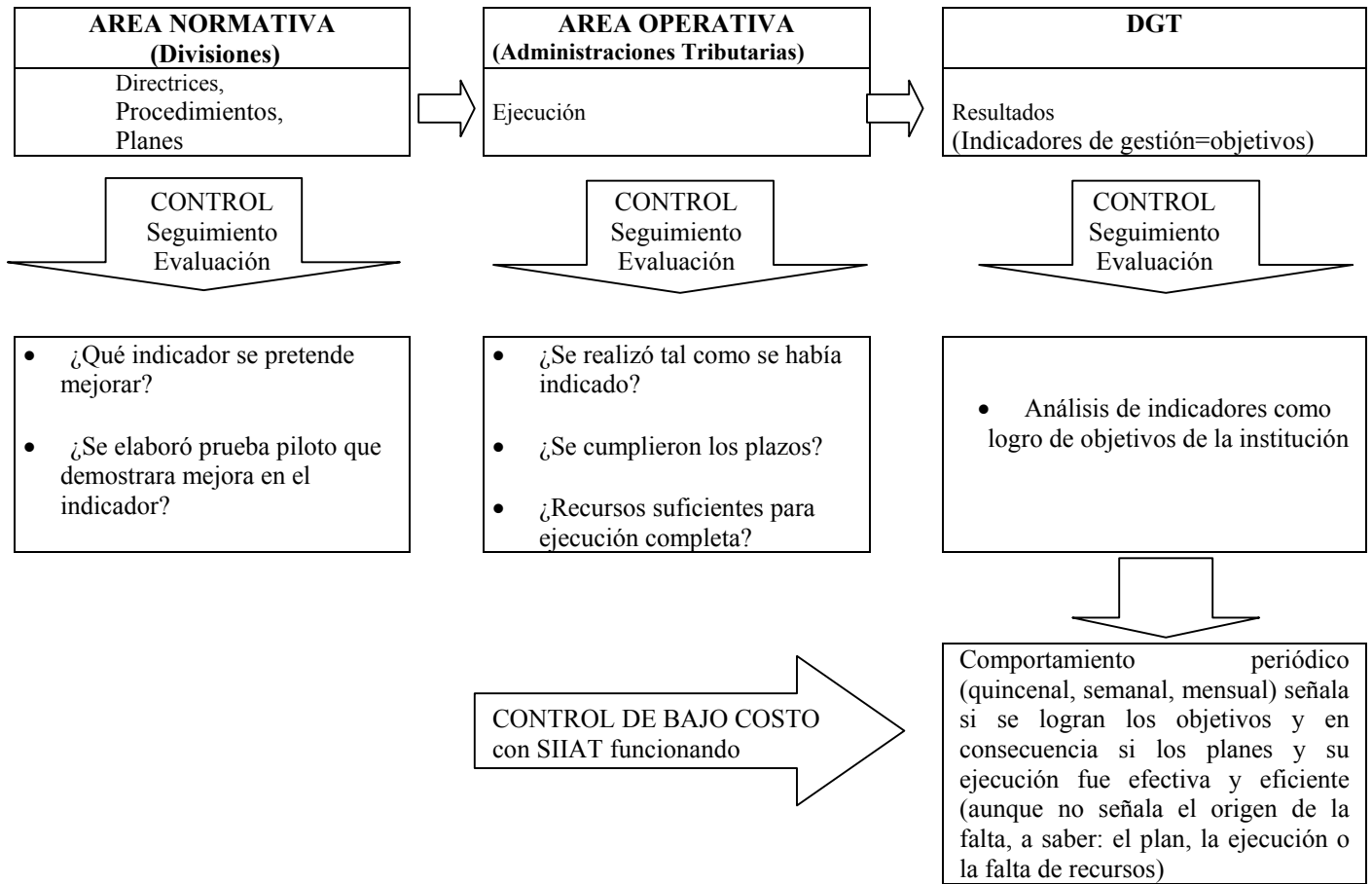
INDICADORES DE CONTROL SOBRE LA ACTIVIDAD DE LA DGT
(que servirán de apoyo al sistema de planificación por objetivos)

DE GESTIÓN	DE FISCALIZACIÓN	DE RECAUDACIÓN	OTROS
<p align="center">OMISOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de Omisos: % de obligados que no han presentado declaración al vencimiento del plazo dentro del total de declarantes. • Nº Omisos resueltos • % Omisos resueltos con relación al total de omisos • Recaudación por requerimiento a omisos <p align="center">PARALELAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº Paralelas emitidas y notificadas • % Paralelas emitidas y notificadas en relación con el Nº Paralelas que superan el umbral. • Recaudación por paralelas <p>LEGALIZACIÓN DE LIBROS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo medio de legalización de libros 	<p align="center">FISCALIZACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº Fiscalizaciones <u>terminadas</u> • Nº Fiscalizaciones <u>aceptadas</u> <p align="center">MONTOS DETERMINADOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monto <u>determinado</u> en fiscalizaciones • Monto <u>aceptado</u> en fiscalizaciones • Monto de <u>traslados</u> por fiscalización. 	<p align="center">COBRO ADMINIST.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recaudación Por morosidad en autoliquidaciones. • Recaudación Por morosidad con origen en actos de la administración. <p align="center">TRASLADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo medio de traslados 	<p align="center">NOTIFICACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • %Notificaciones con relación a las intentadas • Tiempo medio de notificaciones <p align="center">RECLAMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo medio de resolución de reclamos <p align="center">AVALÚOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº Avalúos realizados

INFORMACIÓN BÁSICA PARA LAS ALTAS JERARQUÍAS

DE GESTIÓN	DE FISCALIZACIÓN	DE RECAUDACIÓN	OTROS
<ul style="list-style-type: none"> • Estado del RUC (Última actualización de la estadística de estado del RUC, por modelos y administraciones, comparando con la situación a la misma fecha del año anterior) 	<ul style="list-style-type: none"> • Número y monto de las fiscalizaciones realizadas desde el inicio de año y comparación con año anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recaudación por impuesto y Administraciones Regionales Tributarias con importe acumulado desde inicio de año, comparando con el mismo período del año anterior y un análisis de variaciones significativas. • Recaudación por Cobro Administrativo desde principios de año y comparación con igual período del año anterior y distinguiendo entre deudas originadas en auto liquidaciones y originadas en actos de la administración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de sanciones impuestas distinguiendo por clases y comparación con el año anterior. En sanciones monetarias se incluirán montos. • Tiempo medio de resolución de reclamos

MODELO DE CONTROL DE RESULTADOS



Indicadores o variables	<u>I semestre</u>		<u>II semestre</u>		<u>TOTAL AÑO</u>		<u>Año anterior</u>	
	#casos	Monto ¢	#casos	Monto ¢	#casos	Monto ¢	#casos	Monto ¢
Recaudación								
•								
•								
Gestión								
•								
•								
Fiscalización								
•								
•								

Anexo 4

Objetivos Estratégicos del 2001

Resultados

OBJETIVOS y METAS Anexo4

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		META	RESULTADOS 2001
1. Objetivo General: RECAUDACIÓN			
1.1 Recaudación Global	Meta 2001	Recaudación	Porcentaje alcanzado de la meta
1.1.1 Presupuesto de Ingresos	GDS. CON.: 272.093.33	¢ 272.630.31	100.2%
1.1.2 Distribución de las metas recaudación por Ad. Tributarias	SAN JOSE: 74.974.82	79.094.01	105.5%
	ALAJ: 9.212.27	9.423.53	102.3%
	HEREDIA: 10.366.24	9.481.26	91.47%
	CARTAGO: 5.354.81	4.938.48	92.23%
Meta anual: ¢384.382.50 millones	GUANAC.: 2.781.34	3.039.59	109.29%
	PUNTAR.: 2.704.55	2.300.03	85.05%
	Z. NORTE: 2.891.18	2.168.62	75.01%
	LIMON: 2.185.14	1.756.74	80.40%
	Z. SUR: 1.818.82	1.399.58	76.95%
	Total: ¢384.3482.50	¢ 386.232.14	100.49%
2. Mejora y consolidación del SIAT:			
2.1 Terminación de los módulos de: Sombras Paralelas Fiscalización Sanciones Devoluciones: de oficio A solicitud de parte	Operando para: 15 de julio 2001 30 de julio 2001 31 de diciembre 2001 15 de agosto de 2001 1 de agosto 2001 1 de junio 2001	100 % de los módulos previstos entraron en operación Dado que la prioridad se estableció para el módulo de sombras, sobre este módulo, el grado de avance es bajo alrededor de un 5% y actualmente no existe un analista asignado En proceso. Se espera concluirlo para marzo 2002 80 % de grado de avance, se encuentra concluido y habilitado en el ambiente de producción, lo correspondiente a sanciones automáticas, en lo que respecta a sanciones manuales actualmente se encuentra en etapa de pruebas para efectuar el pase a producción. En lo que respecta al modelo D116 está pendiente, la modificación del apunte a cuenta corriente, generación de créditos por pago de sanción por impuesto a los activos, no generación de débitos, creación de opción manual para bajar los pagos realizados mediante el modelo D116 que son improcedentes. Adaptación de este módulo de acuerdo a las modificaciones del módulo de paralelas. Pendiente generación de estadísticas de sanciones. Lineamientos entregados. Pendiente desarrollo del módulo. 100% de cumplimiento (I Etapa)	
2.2 Desarrollo del programa de ayuda PDF para mejorar la calidad en la información.	30 de setiembre 2001	El sistema se desarrollo para los formularios previstos. Se inició la distribución por Internet el 27/11/01 y los CD's el 17/12/01. Sed cumplió la meta en un 100%	
2.3 Desarrollo del sistema de Declaración electrónica en los Modelos 101 y 104, para programar o iniciar su implantación en G. C.	31 de diciembre 2001	Se desarrollo el sistema como fue previsto en un 100%. Se puso en operación para la campaña de renta-2001 y ventas del período nov-2001.	
2.4 Mejora del software de captura, a través de la introducción de la doble digitación de casillas y valores, las validaciones de cédulas y del cuerpo de declaraciones.	04 de junio 2001		100% de cumplimiento
3. Gestión del cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales			
3.1 Desarrollo de tres campañas de información dirigidas en los diversos ámbitos territoriales, a las organizaciones profesionales (sanciones, llenado de formularios y "declara")	600 participantes 3 actividades por A.T excepto Grandes Contribuyentes	Se realizaron 71 eventos, charlas de divulgación e informativas sobre los temas de: -Sanciones -Ley de Simplificación y Eficiencias Tributaria -Declaraciones Informativas -EDDI Total de participantes: 4079	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	RESULTADOS 2001
3.2 Asegurar permanentemente la disponibilidad de formularios ⁷	Máximo 5 quejas por no tener formularios de entidades colaboradoras	Cantidad de quejas recibidas: 23 Nuevos distribuidores de formularios: 67 establecimientos
3.3 Diseño de un modelo de unidad de Información y Atención al contribuyente	31 de diciembre 2001	Se realizó el estudio y se propuso una estrategia para la implantación de la nueva unidad.
3.3 Potenciar el uso del programa "Declara" hasta alcanzar al menos el 15% de los Obligados Tributarios por ámbito territorial	15% del total de obligados	Se contacto directamente a los grandes contribuyentes y grandes empresas. Se les entrego CD con Declara V.2.51 Cantidad de charlas a contribuyentes en general y cantidad de contribuyentes: 15 charlas, 925 asistentes. Se distribuyeron 7.500 Cd con el declara V.2.51 En la campaña de informativas del 2001 se recibieron 35,898 formularios, 5.2% en soporte magnético (289)
4. Derechos del contribuyente y relaciones con la sociedad		
4.1 Configuración de una nueva propuesta institucional: El Servicio Nacional de Administración Tributaria	31 de mayo 2001	Entregada en tiempo al Ministro de Hacienda quien la entrega a la Comisión de Ex. Ministros de Hacienda para su conocimiento y aprobación.
4.2 Proyecto de declaración de valores institucionales	Pendiente de información	Este proyecto debe nacer de lo interno de la institución por lo que se hará un proceso de identificación y convencimiento entre todos los funcionarios de la institución, para lo cual será contratada una asesoría el año 2002.
4.3 Establecimiento del Programa "Digesto" de información interna y externa	30 de septiembre 2001	A finales de dic-2001 se puso el sistema en operación para la Intranet. Este proyecto empezará a funcionar en el mes de enero de 2002, aunque debe continuarse en la captura de información anterior al 95.
4.4 Implementación del procedimiento de devoluciones de oficio (pagos debidos). ⁸	Diciembre 2001	100% de cumplimiento. Procedimiento listo para ser aplicado a partir de enero de 2002
4.5 Iniciar la creación de una red de colaboraciones a través del desarrollo de acuerdos con dos instituciones públicas, para mejorar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.	Dos convenios al 31 de diciembre 2001	Acuerdos de suministro de información sobre clientes y afiliados a las Cámaras de comercio, AyA, CNFL . Acuerdo con el Tribunal Supremo de Elecciones para suministró del padrón completo.
5. Control del cumplimiento tributario		
Cuantificación en cada ámbito territorial y funcional de objetivos específicos por casos y de calendarios de actuación que garanticen el uso eficiente de los recursos.		
5.1 Cobro administrativo y judicial de actos administrativos firmes y regularizaciones	100% de cobertura	Casos y montos pendientes al inicio: 1.771, monto (miles) 1.829.989 Casos y montos Nuevos: 1.235, monto (miles) 4.312.056 Casos y montos por gestionar: 3.006, monto (miles) 6.142.046 Casos y montos Terminados: 928, monto (miles) 2.031.046 Casos y montos pendientes al final: 2.078, monto (miles) 4.110.999 * No incluye Cobro Judicial
5.2 Cobro morosidad renta 2000	Rango 5 y 6 100%	Casos y montos Asignados: 5.142, monto (miles) 4.142.229 Casos y montos Gestionados: 5.142, monto (miles) 4.142.229 Casos y montos Terminados: 3.321, monto (miles) 3.688.960 Casos y montos Pendientes al final: 844, monto (miles) 109.923
5.3 Omisos declaraciones de autoliquidación		
5.3.1.Omisos renta, ventas, consumo y régimen de Tributación Simplificada (De Octubre 99 a Junio del 2000)	Rango del 1 al 6	<i>Enviados para estudio: Contribuyentes:10,314 Casos terminados:6,818 Pendientes: Contribuyentes:3,496</i>
5.3 Omisos renta 2000	Rango 5 y 6 100%	<i>Este plan no se llevo a cabo, dado que se estableció como Prioridad el plan de declaraciones sombra</i>
5.4 Paralelas: gestión y / o depuración, solo año 2000	Ver anexo	En cuanto a paralelas no se llevo a cabo un plan específico para este tipo de liquidaciones, dado que la prioridad le correspondió al plan de sombras.
5.5 Sombras, solo renta 2000	II quincena de Setiembre 2001	Se detectaron 1664 omisos y 105 nuevos contribuyentes los cuales no tenían actividad económica declarada. Se logro una recaudación efectiva de 463 millones, y se realizaron traslados de cargo por 364

⁷ Se implementará un control de existencias mensual y se promoverá la venta de formularios a distribuidores extras.

⁸ Implementar procedimiento manual de pagos indebidos y devolución de intereses

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	RESULTADOS 2001																																													
		millones para un resultado total de 827 millones.																																													
5.6 Fiscalización	2082 actuaciones	<p>Se realizaron 2481 actuaciones. AÑO 2001</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Actuaciones</th> <th>Montos (millones de ¢)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Actuaciones y montos determinados:</td> <td>1460</td> <td>29664,4</td> </tr> <tr> <td>Actuaciones fiscalizadoras, Liquidaciones definitivas</td> <td>860</td> <td>28.469,50</td> </tr> <tr> <td>Actuaciones abreviadas</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Liquidaciones previas</td> <td>600</td> <td>1.196,90</td> </tr> <tr> <td>Actuaciones SDI</td> <td>261</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Regularizaciones y montos</td> <td>610</td> <td>1785,4</td> </tr> <tr> <td>Traslados de Cargo y montos</td> <td>586</td> <td>27881</td> </tr> <tr> <td>Denunciados ante el Ministerio Público</td> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sanciones autoliquidadas y montos</td> <td>513</td> <td>92,8</td> </tr> <tr> <td>Sanciones modificadas y montos</td> <td>405</td> <td>1319,6</td> </tr> <tr> <td>Casos y montos por intereses regularizados</td> <td>519</td> <td>278,9</td> </tr> <tr> <td>Competencias de selección:</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Casos de Baja</td> <td>1085</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Casos de Alta</td> <td>5</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Actuaciones	Montos (millones de ¢)	Actuaciones y montos determinados:	1460	29664,4	Actuaciones fiscalizadoras, Liquidaciones definitivas	860	28.469,50	Actuaciones abreviadas			Liquidaciones previas	600	1.196,90	Actuaciones SDI	261		Regularizaciones y montos	610	1785,4	Traslados de Cargo y montos	586	27881	Denunciados ante el Ministerio Público	3		Sanciones autoliquidadas y montos	513	92,8	Sanciones modificadas y montos	405	1319,6	Casos y montos por intereses regularizados	519	278,9	Competencias de selección:			Casos de Baja	1085		Casos de Alta	5	
	Actuaciones	Montos (millones de ¢)																																													
Actuaciones y montos determinados:	1460	29664,4																																													
Actuaciones fiscalizadoras, Liquidaciones definitivas	860	28.469,50																																													
Actuaciones abreviadas																																															
Liquidaciones previas	600	1.196,90																																													
Actuaciones SDI	261																																														
Regularizaciones y montos	610	1785,4																																													
Traslados de Cargo y montos	586	27881																																													
Denunciados ante el Ministerio Público	3																																														
Sanciones autoliquidadas y montos	513	92,8																																													
Sanciones modificadas y montos	405	1319,6																																													
Casos y montos por intereses regularizados	519	278,9																																													
Competencias de selección:																																															
Casos de Baja	1085																																														
Casos de Alta	5																																														
5.7 Programas especiales de presencia fiscal: Dos campañas.	Cierre de negocios y Régimen Simplificado	<p>En el plan de control fiscal, se visitaron 2165 posibles infractores, siendo solo 623 los incumplidores, de los cuales 495 fueron por no emitir facturas, 39 por no estar inscritos y 89 por encontrarse en el régimen simplificado sin contar con los requisitos. 57 casos fueron reincidentes, por lo que se les inicio proceso sancionador, de los cuales se han realizado tres cierres de negocio quedando 4 pendientes en el Tribunal Fiscal Administrativo. El monto estimado por concepto de sanciones es de 52.8 millones.</p> <p>En total, considerando otras acciones de la administración, se efectuaron 18 cierres en el periodo 2001 correspondiendo 13 cierres a la no presentación de declaraciones y 5 cierres por no facturación</p>																																													

El Plan de Objetivos y Acciones Estratégicas del 2001

Informe presentado sobre los resultados:

1. Objetivo General: RECAUDACIÓN

Se logró recaudar ¢384.327.16 millones, superando en un 18.3% lo recaudado en el año 2000 que había alcanzado los ¢324.950,86 millones.

2. Mejora y consolidación del SIAT:

Se culminaron los módulos de sombras (con un enorme éxito en la percepción pública) y de paralelas. Queda pendiente y urgente la culminación del módulo automático de sanciones que permitirá aligerar los procedimientos sancionatorios para los contribuyentes que insistan en no cumplir con la Ley y el módulo de fiscalización.

Se desarrollo e implementó el Programa de ayuda PDF para mejorar la calidad en la información: este programa permite que se impriman códigos de barra en las declaraciones que los contribuyentes generan desde un software que se reparte gratuitamente. Ahorra el contribuyente en la compra de formularios y la información ingresa sin errores al ser validada automáticamente por el software y ser capturada por scanner en los bancos. Este programa se reparte en discos compactos y se puede bajar de Internet junto con la base de datos de todos los contribuyentes que se pone a disposición de los declarantes para que no cometan errores ni ingresen nombres o números de cédula inexistentes.

Otro logro relevante fue la exitosa implementación de la Declaración electrónica para todos los contribuyentes. Mediante la culminación del sistema SITEL y la coordinación con el Banco Central para habilitar el sistema de débitos directos logramos que un número importante de contribuyentes declararan por Internet y pagaran sus impuestos sin salir de la casa u oficina. Se certificaron sitios web de empresas nacionales, con lo que contribuimos al desarrollo de este pujante sector de la industria y éstas ofrecieron y distribuyeron su sitio entre los contribuyentes a quienes, gracias a las reformas de la Ley 7900, se les otorgó un descuento de hasta 5% sobre el monto de los impuestos pagados. Este gran avance nos coloca a la altura de las administraciones tributarias del mundo. La perspectiva inmediata es que el contribuyente que haga fila para pagar es porque quiere, pues la Administración le procura nuevos medios tecnológicos para cumplir, con costos mínimos de cumplimiento y hasta con un descuento.

La declaración electrónica requiere ahora un esfuerzo remozado y continuo para que al final del 2002 sean muchos más contribuyentes los que utilicen el sistema, ahorren en el pago de impuestos y la Administración cuente con información sin errores y el Ministerio de Hacienda con el dinero más rápidamente.

3. Gestión del cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales

Se organizaron durante todo el año y a lo largo y ancho del país, sendas campañas de información dirigidas a grupos de profesionales como contadores, abogados y asesores tributarios. Por ejemplo, con la promulgación de la Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria se organizaron simultáneamente en todo el país charlas para los contribuyentes, en un esfuerzo por instruirlos en los cambios normativos más importantes.

También se organizaron charlas sobre el uso de los nuevos programas como el declara y el EDDI, programa para el llenado de declaraciones. Se capacitaron gestores de grandes contribuyentes y se repartieron más de 20.000 discos compactos con programas para la ayuda del cumplimiento voluntario. La labor fue exhaustiva pero muy provechosa y hoy, en el aumento de la recaudación y la disminución de los errores de nuestras bases de datos, vemos con agrado los resultados.

4. Derechos del contribuyente y relaciones con la sociedad

Respecto de este importante objetivo, se ha puesto mucho énfasis en la revisión y depuración de los criterios interpretativos de la Administración. En esa dirección, se han dictado más de 25 Resoluciones Generales y más de 50 Directrices interpretativas que buscan hacer cristalino el proceder de la Administración, comprensible para los contribuyentes, dando una buena dosis de certeza jurídica a inversionistas y empresarios sobre los criterios interpretativos de las leyes tributarias por parte de la Administración. Estas resoluciones y directrices han sido puestas a disposición de los contribuyentes en la página del ministerio www.hacienda.go.cr garantizando transparencia y certeza a los contribuyentes.

Asimismo, se logró culminar las fases clave del proyecto de digesto electrónico que permitirá a los contribuyentes ingresar a Internet y mediante el uso de las herramientas del Sistema Nacional de Legislación Vigente (SINALEVI) buscar fallos administrativos y enterarse de los criterios de la Administración sobre los temas que le afectan e interesan. Esta es una herramienta fundamental para el desarrollo de nuestro sistema tributario y para garantizar transparencia y equidad en las actuaciones de la Administración. A finales de agosto del 2002, este sistema estará disponible para todos los contribuyentes.

En esta área de objetivos vemos con mucho entusiasmo la firma de convenios de cooperación con entidades públicas como el firmado con la Municipalidad de Desamparados para asegurar el intercambio electrónico de información y de esa manera conocer mejor las actividades de los contribuyentes para afectar debida y justamente sus capacidades económicas.

Igualmente logramos dar pasos importantes para simplificar los trámites de devoluciones, un derecho ineludible del contribuyente que paga más y que, significa, la devolución rápida un menor pago de intereses a cargo del fisco. Este sin duda, es un paso significativo que hemos dado pero sobre el cual hace falta mucho avance, avance que requiere continuidad.

5. Control del cumplimiento tributario

Se realizaron planes de Control Fiscal:

A nivel nacional, se visitaron 889 posibles negocios infractores de los cuales 770 eran por facturación (87%) y 119 por Régimen Simplificado (13%). Se detectó que 324 casos (36%) eran infractores, de los cuales un 82% fueron por no-facturación y un 18% por estar en el Régimen de Tributación Simplificada cuando no debían estar. A los casos detectados como incumplidores por facturación se les debía realizar una segunda visita para verificar su cambio de conducta. De esta segunda visita se detectó que del total de 267 casos incumplidores en facturación, aproximadamente 40 (15%) fueron reincidentes en dicha infracción.

A la mayoría de los casos detectados incumplidores se les inició el proceso sancionador respectivo. De los 40 casos en los que se probó reincidencia en la no-facturación, se han hecho efectivos 3 cierres de negocios (8%), quedando pendientes de resolver 4 casos (10%) que se encuentran en el Tribunal Fiscal Administrativo con el fin de que se resuelva el recurso de apelación presentado. En las respectivas Administraciones Tributarias quedan los restantes 33 casos por resolver (83%).

Anexo 5

Objetivos y Acciones Estratégicas del 2002

2002
Objetivos y acciones estratégicas
1 de enero al 31 de diciembre

9	META
1. Objetivo General: RECAUDACIÓN	
1.1 Recaudación Global <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.1.1 Presupuesto de ingresos (anexos) ▪ 1.1.2 Distribución de las metas recaudatorias por Ad. Tributaria (anexos) 	¢424.984.61 millones
2. Mejora y consolidación del SIAT: Mejorar los módulos de aplicación del SIAT y la calidad de la información	
2.1 Desarrollo de nuevos módulos	
▪ Control de errores de digitación	29 de marzo
▪ Sanciones administrativas	30 de marzo
▪ Liquidaciones por diferencias aritméticas (paralelas)	30 de junio
▪ Fiscalización	30 de setiembre
▪ Estadística para cuantificar la recaudación proveniente de la gestión de las A.T.	30 de mayo
▪ Control de acceso y bitácoras	30 de mayo
▪ Rectificativas: sistema preparado para el registro de declaraciones rectificativas	30 de mayo
▪ Retenciones: conciliación D101 – D150 – D103	1 de junio
▪ Devoluciones	30 de junio
▪ Compensación: modificación al módulo, compensación facultativa	12 Julio
▪ Modificaciones a los módulos de la cuenta corriente. Estudio de factibilidad. Definición de nuevo esquema de cuenta corriente.	30 de agosto
▪ Gestión de expedientes, I fase	30 de Setiembre
▪ Sombras II etapa	30 de octubre
▪ Remisión en línea de información digitada por los bancos: diseñar y poner en operación la plataforma de comunicación Entidades – Tributación.	30 de diciembre
▪ Módulo para la determinación de la base imponible de los impuestos sobre bienes muebles e inmuebles.	30 de diciembre
▪ Desarrollo módulo asistencia al perito 2 Etapa y 3 etapa	30 de diciembre
2.2 Consolidación de Sistema de Declaración Electrónica, inclusión de formularios adicionales:	Fecha puesta en operación
• Confección e impresión de formulario de domiciliación de cuenta por Internet.	28 de febrero
• Establecer obligatoriedad a Grandes, GETES, y empresas públicas	1 de abril
• D-108 Pagos parciales.	30 de abril
• D-140 Inscripción, modificación y desinscripción de datos del RUC	15 de abril
• D-106 Consumo, D-105 Régimen Simplificado y D-116 Autoliquidación de Sanciones, D-103 Retenciones	25 de octubre
• Declaraciones informativas D-150, D-151, D-152 y D-160	10 de agosto
2.3 Inclusión de nuevos formularios al sistema EDDI, implantación progresiva de formularios con impresión de código PDF.	
• D-108 Pagos parciales	30 de abril

⁹ Las fechas están sujetas a ajustes cuando las circunstancias así lo aconsejen.

<ul style="list-style-type: none"> • D-140 Inscripción, modificación y desinscripción de datos al RUC 	Agosto 2002
<ul style="list-style-type: none"> • D-106 Consumo, D-105 Régimen Simplificado y D-116 Autoliquidaciones de Sanciones, y D-103 Retenciones 	25 de octubre
<ul style="list-style-type: none"> • Declaraciones informativas D-150, D-151, D-152 y D-160 	10 de agosto
2.4 Servicios en Internet	
<ul style="list-style-type: none"> • Confección y presentación de D-140 por Internet 	30 Abril 2002
<ul style="list-style-type: none"> • Consulta RUC por Internet (SIC) 	Abril 2002 cumplido
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de asistencia para valoración de Bienes Inmuebles. 	Julio 2002
2.5 Depuración continua de documentos indefinidos y rechazados. Renta 2001, 2 % máximo al 30 de mayo de 2002. Ventas julio-diciembre del 2001, 2 % máximo al 30 de mayo de 2002.	Lograr un nivel del 2 % máximo al 30 de mayo de 2002
2.6 Implementación de procedimiento para la transferencia de las bases de datos en forma continua del Registro Público, Municipalidades y Catastro Nacional.	Procedimiento implementado a julio 2002
3. Gestión del cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales	
3.1 Informar debidamente al contribuyente de las nuevas herramientas de cumplimiento voluntario. Campañas masivas de información – divulgación, dirigidas al público en general y a organizaciones profesionales	3 eventos por administración tributaria con una cobertura total mínima de 5000 participantes
3.2 Asegurar la permanente disponibilidad de formularios, y el aumento de distribuidores autorizados.	Consolidar 45 expendedores no bancarios
3.3 Elaborar modelo orientado a evaluar infraestructura, sistemas y procedimientos de las áreas de información al contribuyente	30 de noviembre
3.4 Aumentar el número de declaraciones presentadas por medio de SITEL <ul style="list-style-type: none"> • Incremento sostenido de 10 % mensual en el modelo D-104, hasta llegar a un 10% del total de declaraciones recibidas correspondientes al período 2002 (3500). • Recibir un 5 % de las declaraciones de renta D-101 del período fiscal 2002 (8500) 	Al 31 de diciembre recibir al menos el 10% por medio de SITEL. Ventas, noviembre 2002 y Renta 2002
3.5 Autorizar al menos dos sitios adicionales para la presentación y pago de declaraciones por Internet	4 sitios autorizados para recibir declaraciones electrónicas al 31 de octubre 2002
3.6 Realizar campaña para actualizar el RUC	Campaña realizada en los meses de setiembre a noviembre
3.7 Cargar en las bases de datos la información de domicilios de clientes del ICE, AyA, CNFL, así como la información de los patronos y asalariados registrados en la C.C.S.S.	Julio 2002
3.8 Mejoramiento de las bases imponibles del impuesto de bienes muebles e	Incremento de un 15% de

inmuebles en Tributación y en Registro Público	lo recaudado en este impuesto
4. Derechos del contribuyente y relaciones con la sociedad	
4.1 Proyectos de reformas de ley y decretos: <ul style="list-style-type: none"> • Imposición sobre renta, valor agregado, transferencia de bienes inmuebles. Reformas al Código Tributario (en particular en relación con el secreto bancario, secreto tributario, transferencia del cobro ejecutivo a la sede administrativa, y aplicación de medidas cautelares desde la etapa de fiscalización) • Reforma al Código de Comercio: Eliminación de libros legales. 	Abril del 2002
4.2 Proyecto de declaración de valores institucionales.	Septiembre del 2002
4.3 Consolidar Sistema Digesto Tributario, el cual tendrá incluido al mes de agosto, los oficios de la DGT 2001-2002, los fallos del Tribunal Fiscal Administrativo 90-95, las directrices interpretativas, las revistas y boletines publicados de la División Normativa y una liga con la Sala Constitucional y la Procuraduría General de la República.	Acceso al público en el mes de agosto 2002
4.4 Devolución de oficio Renta 2001, de agosto a septiembre del 2002 Ventas octubre 2001 a marzo 2002: de agosto a septiembre del 2002	100% 100%
4.5 Compensación: resolución solicitudes nuevas	15 días naturales después de cargada la información de los bancos
4.6 Conformación de grupos de asistencia tributaria a desplazarse a las comunidades de residencia de los contribuyentes "GAT", en coordinación con las municipalidades y grupos comunales. Tres campañas de "Día Tributario" por Administración.	Tres visitas por Administración
4.7 Promover el uso de la página WEB y actualización constante de la misma. Implementar sistema de control.	Incrementar el número de accesos en un 30%
4.8 Formalizar convenios de intercambio de información con municipalidades y con la C.C.S.S. al 31 de diciembre.	20 convenios firmados
4.9 Desarrollo del Sistema Tribuchicos, versión 10 a 12 años.	Sistema desarrollado y puesto al público para el mes de marzo

5. Control del cumplimiento tributario 10 Cuantificación en cada ámbito territorial y funcional de objetivos específicos por casos y de calendarios de actuación que garanticen el uso eficiente de los recursos.	
5.1 Cobro administrativo y judicial de actos administrativos firmes y regularizaciones.	100% de las actividades cobratorias establecidas de acuerdo con “Directriz para la agilización del cobro de las liquidaciones de oficios” Recuperar efectivamente o llegar a un arreglo de pago en al menos un 60 % de lo gestionado en cobro administrativo.
5.2 Cobro morosidad renta 2001: mayo, junio y julio del 2002	100% de la meta que se defina previo a la ejecución del plan, aprobada por la Dirección
5.3 Cobro morosidad ventas y consumo octubre 2001 a marzo 2002: de julio al 15 septiembre del 2002.	100% de la meta que se defina previo a la ejecución del plan, aprobada por la Dirección
5.4 Omisos renta 2001 y ventas II semestre 2001. Mayo, junio y julio 2002	100% de la meta que se defina previo a la ejecución del plan, aprobada por la Dirección
5.5 Omisos declaraciones informativas. Abril 2002	100% de la meta que se defina previo a la ejecución del plan, aprobada por la Dirección
5.6 Diferencias aritméticas renta 2001 y ventas 2001, gestión y /o depuración. Agosto 2002	100% de la meta que se defina previo a la ejecución del plan, aprobada por la Dirección
5.7 Plan de sombras renta 2001. Del 15 de setiembre 2002 al 30 de noviembre	100% de la meta que se defina previo a la ejecución del plan, aprobada por la Dirección

¹⁰ Las fechas que se asignen a las distintas compañías masivas podrán ser objeto de ajuste para lograr en cada Administración la mayor eficiencia en el uso de sus recursos, de acuerdo con las circunstancias particulares de cada una.

5.8 Fiscalización	
Actuaciones de liquidación definitiva	1000
Regularizaciones:	
Grandes Contribuyentes y Grandes Empresas Territoriales	20 % actuaciones 10 % cuotas omitidas
Demás contribuyentes	50 % actuaciones 25 % cuotas omitidas
5.9 Ejecutar actividades previstas para este año en el “Plan de Modernización de la Fiscalización” aprobado por la Dirección General (ver anexo)	Actividades concluidas según fechas del plan
5.10 Planes especiales de presencia fiscal: centros nocturnos, bares y restaurantes, centros comerciales, etc.	3840 actuaciones
5.11 Gestión de expedientes sancionadores por artículo 81 CNPT.	100 % año 2002 y al menos el 25% del 2001
5.12 Verificación de parámetros para la importación de vehículos	500 casos
6. Dotación de recursos a la Administración Tributaria	
6.1 Centralizar las operaciones de la Administración de San José en un solo Edificio.	Agosto 2002
6.2 Plan integral de capacitación para todos los funcionarios.	Impartir 72 cursos para un total de 3879 participantes
6.3 Concluir con los ciclos II al V del programa de nivelación académica	Setiembre 2002
6.4 Diseñar un examen especial de ingreso para la Administración Tributaria, para ser planteado y aprobado por el Servicio Civil.	Mayo 2002
6.5 Propuestas de reformas a la estructura organizativa y administrativa de la Dirección General de Tributación	Mayo 2002
6.6 Realizar diagnóstico integral de las áreas legales de la Administración	Julio 2002

Anexo 6

Indicadores de Gestión

RESUMEN DE INDICADORES

MÓDULO DE ESTADÍSTICAS DEL SIAT

<u>ÁREAS FUNCIONALES</u>	<u>INDICADOR DE RESULTADO</u>	<u>CARACTERIZACIÓN</u>
FISCALIZACIÓN		
	1. Actuaciones totales de fiscalización	Administración, año, impuesto, cantidad.
	2. Importes determinados a. Importes regularizados b. Importes no regularizados c. Importes sin diferencia de impuesto.	Administración, año, impuesto, tipo de actuación (regularizados, no regularizados, sin diferencia de impuesto), programa, cantidad, monto determinado.
	3. Actuaciones regularizadas	Administración, año, programa, cantidad.
RECAUDACIÓN		
	4. Montos de recaudación	Administración, Impuesto y por año
Morosidad	5. Casos morosos	Administración, año, impuestos, Nivel de cobro (Cobro administrativo, con demanda, con facilidades de pago, con sentencia dictada, facilidad de pago (c.j), ingreso a cobro judicial, no localizado, sin requerimiento, traslado a cobro judicial)
	6. Número de contribuyentes morosos	Administración, año, nivel de trámite, nivel de cobro (Cobro administrativo, con demanda, con facilidades de pago, con sentencia dictada, facilidad de pago (c.j), ingreso a cobro judicial, no localizado, sin requerimiento, traslado a cobro judicial)
	7. Cuenta morosa	Administración, año, impuestos, Nivel de cobro (Cobro administrativo, con demanda, con facilidades de pago, con sentencia dictada, facilidad de pago (c.j), ingreso a cobro judicial, no localizado, sin requerimiento, traslado a cobro judicial)
GESTIÓN		
Inscritos	8. Cantidad de contribuyentes inscritos	Administración, obligación, origen de la obligación y cantidad.
Omisos	9. Cantidad de contribuyentes omisos	Administración, modelo (impuesto) y cantidad.
Declaraciones	10. Total de declaraciones por condición de documento	Administración, año, modelo, situación y cantidad.
	11. Monto de declaraciones	Administración, año, modelo, monto y cantidad
	12. Declaraciones con impuesto	Administración, año, modelo, monto y cantidad
Paralelas	13. Cantidad de paralelas de débito	Administración, año, modelo, situación, total, montos
	14. Cantidad de paralelas de crédito	Administración, año, modelo, situación, total, montos
	15. Cantidad de paralelas notificadas	Administración, año, total
	16. Cantidad de paralelas con ajuste	Administración, año, total
Rectificativas	17. Cant de rectificativas para estudio	Administración, año, modelo, descripción, total
	18. Cant. de rectificativas en cuenta corriente.	Administración, Año, Transacción, Número de Casos, Interés, Mora, Presentación Tardía, Monto Impuesto, Monto Total