

Título del Trabajo:

Ejemplo de aplicación de los 7 (siete) pasos para la integración de la Estrategia, del GRC y del GRI

Autor:

André Luís Theresa

Ejemplo de aplicación de los 7 (siete) pasos para la integración de la Estrategia, de la Gestión de Riesgos de Conformidad - GRC y de la Gestión de Riesgos Institucionales - GRI

Para ilustrar la aplicación del flujo compuesto por los 7 (siete) pasos para la integración de la Estrategia, de la Gestión de Riesgos de Conformidad - GRC y de la Gestión de Riesgos Institucionales - GRI, se desarrollará aquí un ejemplo hipotético (con informaciones ficticias) para la Administración Tributaria y Aduanera - AT&A de un país también ficticio: Altavia..

Este flujo fue originalmente propuesto en el artículo del mismo autor, "**Gestión de Riesgos de Conformidad Tributaria y Aduanera y Gestión de Riesgos Institucionales: Conceptos, Similitudes, Diferencias e Integración con la Estrategia**" (2023).

Paso 1. Establecimiento del Contexto Estratégico de la Organización

Para la elaboración de su planificación estratégica para el ciclo 2024-2027, la AT&A de Altavia decidió aplicar los 7 pasos para la integración entre la Estrategia, la GRC y la GRI.

Empezando, así, con el Establecimiento del Contexto Estratégico de la Organización, el equipo responsable de llevar a cabo el proceso de elaboración de la estrategia, con el apoyo de las áreas técnicas de la institución, promovió inicialmente la investigación y recopilación de información relacionada con el entorno externo de la organización (entorno cultural, político, legal, regulatorio, tecnológico, financiero, entre otros). Además, se realizaron encuestas y entrevistas para recopilar las percepciones de las partes interesadas externas relevantes, especialmente para conocer su evaluación sobre los productos y servicios que se les ofrecen y sobre su nivel de confianza en la forma en que la AT&A administra el sistema tributario y aduanero de Altavia.

Para el análisis del entorno interno, junto con la recopilación y evaluación de los riesgos estratégicos previamente identificados y monitoreados por la AT&A, se buscaron los resultados de encuestas de opinión realizadas anteriormente y de informes de evaluación elaborados por misiones de organismos internacionales con respecto a la AT&A de Altavia. Además, se realizaron encuestas específicas dirigidas de manera amplia a

los tres niveles organizativos (estratégico, táctico y operativo) para identificar los principales puntos fuertes y débiles de la organización, así como oportunidades y amenazas.

De esta actividad, llevada a cabo diligentemente por el equipo, se recopilaron importantes evidencias sobre el contexto, entre las cuales se destacan las siguientes:

- **Contexto Externo I:** Existe una creciente demanda social de servicios públicos en el país. Ante esto, el presupuesto público definido para los próximos años indica que el equilibrio fiscal deberá lograrse principalmente mediante el aumento de la recaudación tributaria en lugar de la reducción de los gastos públicos. Sin embargo, no hay espacio para cambios legislativos que impliquen la creación o aumento de impuestos, ni la ampliación de la base imponible para el aumento de los tributos. Por lo tanto, la actuación de la AT&A de Altavia jugará un papel fundamental en el desafío de aumentar la recaudación sin crear o aumentar impuestos.
- **Contexto Externo II:** Una encuesta de opinión recientemente concluida tuvo como objetivo identificar la actitud de la población, estratificada en 5 grupos de edad, sobre la importancia de pagar impuestos y su confianza en la AT&A. Se observó que las poblaciones más jóvenes, especialmente el grupo de edad de 20 a 25 años, mostraron poca confianza en la forma en que la AT&A opera y tienen mayor disposición a pensar "es aceptable no pagar impuestos si se tiene la oportunidad" y también "es aceptable adquirir bienes importados de manera irregular si el precio es menor".
- **Contexto Externo III.** Al mismo tiempo que la AT&A ha registrado un aumento en la incautación de bienes importados de manera irregular y en la incautación de drogas y armas destinadas a otros países a través de operaciones de comercio exterior, ha habido presión pública para garantizar una mayor fluidez en el despacho aduanero, reduciendo el tiempo de retención de las mercancías importadas y exportadas para fines de inspección y, con ello, reducir los costos y aumentar la competitividad del país para favorecer la Balanza Comercial.
- **Contexto Interno I.** La AT&A de Altavia aún no calcula el gap tributario. La información necesaria para este cálculo es administrada por un organismo público distinto y no existe legislación o acuerdo que permita a la AT&A acceder a ella.
- **Contexto Interno II.** El extenso territorio fronterizo (especialmente terrestre) representa un desafío para el control aduanero por parte de la AT&A. Otra dificultad se refiere a la escasez de escáneres en los puertos.
- **Contexto Interno III.** La AT&A cuenta con un equipo de servidores altamente capacitados. Esto ha permitido la implementación de constantes innovaciones en los productos y servicios ofrecidos y en la mejora de los procesos de trabajo de la institución. Recientemente, la AT&A ha ofrecido un número significativo de plazas en programas de posgrado y maestrías enfocadas en Ciencia de Datos y Big Data, y los resultados ya se pueden observar con la cada vez más frecuente disponibilidad de aplicaciones que involucran el uso de Inteligencia Artificial. Existe un gran potencial para la racionalización, optimización y automatización de los procesos de trabajo, la mayoría de los cuales ya están mapeados.

- **Contexto Interno IV.** Existe una convicción interna de que las acciones implementadas, las soluciones innovadoras desarrolladas y los resultados alcanzados por la AT&A no se divulgan adecuadamente al público externo. Esto se percibe como una razón por la cual algunas críticas dirigidas a la AT&A podrían evitarse si hubiera una mejor divulgación, especialmente de las acciones orientadas a mejorar la experiencia del usuario (*User Experience* - UX).

Paso 2. Identificación, Análisis y Priorización de Grandes Riesgos Estratégicos (institucionales y de conformidad)

Una vez completado el Paso 1, los responsables del proceso de elaboración de la estrategia formaron equipos compuestos por personas con experiencia técnica y personas con habilidades para el manejo de datos e información (estadísticos y científicos de datos) para identificar y analizar los riesgos relacionados con los contextos internos y externos identificados.

Aplicando técnicas específicas de identificación y análisis¹, se identificaron los riesgos, se describieron, se investigaron sus causas y se estimaron las consecuencias. Después de cuantificar sus niveles (en función de su probabilidad de ocurrencia y su impacto en la AT&A), los riesgos más relevantes (determinados según criterios previamente definidos, como el apetito por el riesgo) fueron los siguientes:

- Riesgo Contexto General I.

Evento de riesgo: falta de ingresos suficientes para cumplir con previsión de recaudación.

Causas: comportamiento no conforme de los contribuyentes en relación con las obligaciones tributarias; falta de conocimiento de los gaps tributarios; o falta de eficiencia de la AT&A.

Impacto/Consecuencia: perjuicio a las demandas sociales del país.

Clasificación: esta declaración de riesgo implica un **riesgo de conformidad**, cuya causa es el comportamiento de los contribuyentes, y también un **riesgo institucional**, cuya causa es la falta de capacidad para identificar las lagunas fiscales y la falta de eficiencia de la AT&A.

¹ “La construcción del conocimiento necesario para comprender el comportamiento e identificar los riesgos de conformidad se logra mediante el uso equilibrado y combinado de todas las fuentes de información disponibles: legislación tributaria y aduanera; declaraciones de impuestos y estados financieros; información de terceros, incluidas otras administraciones tributarias y aduaneras; indicadores (por ejemplo, macroeconómicos); resultados de auditorías, incluidas auditorías aleatorias; resultados de encuestas de opinión pública; estudios sobre la brecha tributaria; estudios sobre factores ambientales que influyen o pueden influir en el comportamiento de los contribuyentes; estudios temáticos sobre temas relacionados con el cumplimiento (por ejemplo, precios de transferencia y planificación tributaria); estudios sobre actividades económicas ocultas (por ejemplo, economía informal); y gestores y equipos de trabajo. (...)

El desafío de extraer conocimiento de una amplia base de datos, estructurados y no estructurados, también requiere que la administración tributaria y aduanera explore sistemáticamente diferentes técnicas de análisis. El análisis de datos tiene el papel de encontrar patrones, revelar correlaciones entre variables y realizar predicciones a partir de grandes volúmenes de datos (*Big Data*) y del conocimiento de expertos en los procesos de trabajo. (RFB/AUDIT). (2016). **Estudo sobre a situação atual da RFB em relação à gestão de Riscos de conformidade tributária e aduaneira**. Brasília/DF. (Documento interno da RFB).

Riesgo Contexto General II.

Evento de riesgo: incumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras por parte de los contribuyentes y actores del comercio exterior.

Causas: fortalecimiento indebido de la percepción de que la evasión fiscal, el contrabando y el comercio ilícito son aceptados moral o socialmente.

Impacto/Consecuencia: percepción de injusticia por parte de aquellos que cumplen con sus obligaciones, reducción de los impuestos pagados y pérdida de confianza de la sociedad en la AT&A.

Clasificación: este es un **riesgo de conformidad**, ya que la causa es el comportamiento del contribuyente.

- Riesgo Contexto General III.

Evento de riesgo: demoras significativas relacionadas con la fluidez del comercio internacional.

Causas: necesidad de verificar el cumplimiento y la forma en que se realiza esta verificación.

Impacto/Consecuencia: pérdida de competitividad de los productos nacionales en el comercio internacional, mayores costos para la importación, perjuicio a la imagen internacional del país y pérdida de confianza de la sociedad en la actuación de la AT&A.

Clasificación: es un **riesgo institucional**, ya que la causa es el proceso de verificación implementado actualmente.

- Riesgo Contexto General IV.

Evento de riesgo: aumento en el volumen de drogas y armas en circulación en el país, ya sea destinados al mercado nacional o solo de paso hacia el extranjero.

Causas: alto valor agregado de estos productos y la dificultad para supervisar la extensa frontera del país (terrestre y marítima).

Impacto/Consecuencia: inseguridad de la población, perjuicio a la imagen del país y pérdida de confianza de la sociedad en la actuación de la AT&A.

Clasificación: esta declaración de riesgo implica un **riesgo de conformidad**, cuya causa es la importación deliberada de productos ilícitos, y también un **riesgo institucional**, cuya causa es el desafío que representa el monitoreo de las fronteras para la AT&A.

- Riesgo Contexto General V.

Evento de riesgo: desconocimiento por parte de la sociedad de las acciones, soluciones y resultados proporcionados por la AT&A.

Causas: falta o insuficiente *accountability* o divulgación.

Impacto/Consecuencia: pérdida de confianza de la sociedad en la AT&A.

Clasificación: este es un **riesgo institucional**, ya que la causa es el proceso de rendición de cuentas y transparencia.

Paso 3. Definición de los Objetivos de Resultado

Ante los contextos identificados en el Paso 1 y los riesgos identificados, analizados y priorizados inicialmente en el Paso 2, el equipo encargado del proceso de elaboración del Plan Estratégico propuso, y la alta dirección de la AT&A aprobó, los siguientes Objetivos de Resultado (que formarán parte del Mapa Estratégico de la organización), junto con sus contextos (descripciones y riesgos identificados):

Objetivo de Resultado 1 (OR1). Atender a la demanda presupuestaria de recursos tributarios.

Descripción:

Ante la creciente demanda social de servicios públicos en nuestro país, el presupuesto público definido para los próximos años indica que el aumento de la recaudación tributaria será fundamental para el equilibrio fiscal. No hay espacio para cambios legislativos que impliquen la creación de nuevos impuestos, el aumento de las tasas impositivas o la ampliación de las bases de cálculo para incrementar los impuestos. Por lo tanto, nuestra actuación eficiente desempeñará un papel fundamental para enfrentar este desafío, especialmente ante el aumento de la percepción pública de que no es aceptable dejar de pagar impuestos cuando se tiene la oportunidad, y de que el contrabando y el comercio ilícito también son condenables y perjudiciales para la economía del país, la seguridad e incluso la salud de la población.

Riesgos involucrados:

- Riesgo OR1.1 (ratificación del Riesgo Contexto General I).

Evento de riesgo: falta de ingresos suficientes para hacer frente al presupuesto previsto.

Causas: comportamiento no conforme de los contribuyentes con respecto a las obligaciones tributarias; falta de conocimiento de las lagunas fiscales; o falta de eficiencia de la AT&A.

Impacto/Consecuencia: incumplimiento de las demandas sociales del país.

Clasificación: esta declaración de riesgo implica un **riesgo de conformidad**, cuya causa es el comportamiento de los contribuyentes, y también un **riesgo institucional**, cuya causa es la falta de capacidad para identificar las lagunas fiscales y la falta de eficiencia de la AT&A.

- Riesgo OR1.2 (ratificación del Riesgo Contexto General II).

Evento de riesgo: incumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras por parte de los contribuyentes y participantes.

Causas: fortalecimiento indebido de la percepción de que la evasión fiscal, el contrabando y el comercio ilícito son moral o socialmente aceptados.

Impacto/Consecuencia: percepción de injusticia por parte de aquellos que cumplen con sus obligaciones, reducción de los impuestos pagados y pérdida de confianza de la sociedad en la AT&A.

Clasificación: este es un **riesgo de conformidad**, ya que la causa es el comportamiento del contribuyente.

Objetivo de Resultado 2 (OR2). Ampliar la agilidad y la seguridad del Comercio Exterior.

Descripción:

Mientras la AT&A ha registrado un aumento en la incautación de mercancías importadas de manera irregular y en la confiscación de estupefacientes y armas destinadas al extranjero a través de inspecciones en las operaciones de comercio exterior, ha habido presión pública para garantizar una mayor fluidez en el despacho aduanero, reduciendo el tiempo de retención de las mercancías importadas y exportadas para fines de inspección, con el objetivo de reducir los costos y aumentar la competitividad del país en relación al Comercio Internacional. La grande extensión territorial fronteriza, sumada a los recursos insuficientes a nuestra disposición (poca cantidad de escáneres en los puertos, por ejemplo) y a la creciente percepción pública de que "no hay problema en adquirir mercancías importadas de manera irregular, si el precio es menor", se traducen en importantes desafíos para el control aduanero por parte de la AT&A.

Riesgos involucrados:

- Riesgo OR2.1. (ratificación del Riesgo Contexto General III).

Evento de riesgo: tiempos elevados relacionados con la fluidez del comercio internacional.

Causas: necesidad de verificación del cumplimiento y la forma en que se realiza esta verificación.

Impacto/Consecuencia: perjuicios para la competitividad de los productos nacionales en el comercio internacional, mayores costos para la importación, perjuicio a la imagen internacional del país y pérdida de confianza de la sociedad en la actuación de la AT&A.

Clasificación: es un **riesgo institucional**, ya que la causa es el proceso de verificación implementado actualmente.

- **Riesgo OR2.2.** (ratificación del Riesgo Contexto General IV).

Evento de riesgo: aumento en el volumen de drogas y armas en circulación en el país, ya sea destinado al mercado nacional o solo en tránsito hacia el extranjero.

Causas: alto valor agregado de estas mercancías y dificultad para monitorear la extensa extensión territorial fronteriza (terrestre y marítima).

Impacto/Consecuencia: inseguridad de la población, perjuicio a la imagen del país y pérdida de confianza de la sociedad en la actuación de la AT&A.

Clasificación: esta declaración de riesgo conlleva un **riesgo de conformidad**, que tiene como causa el comportamiento deliberado de importar productos ilícitos, y también un **riesgo institucional**, cuya causa es el desafío que representa el proceso de monitoreo de las fronteras para la AT&A.

Objetivo de Resultado 3 (OR3). Impulsar la confianza de la sociedad en la forma en que la AT&A actúa.

Descripción:

La confianza de la sociedad en la forma con que administramos los sistemas tributario y aduanero es algo que debe ser ampliado permanentemente. Tenemos la convicción de que las acciones implementadas, las soluciones innovadoras desarrolladas y los resultados alcanzados son relevantes. Por lo tanto, mejorar nuestra rendición de cuentas y nuestra divulgación externa es una medida urgente.

Un punto que todavía genera insatisfacción es el tiempo prolongado para responder a las demandas del contribuyente, como solicitudes de reembolso o procesos de consulta de legislación. Estos dos casos lideran las incidencias registradas en la Oficina de Quejas del organismo.

Además de esta divulgación, es necesario revertir la tendencia observada, especialmente en la población más joven, de que es moral o socialmente aceptable la evasión de impuestos, el contrabando y el fraude aduanero, lo que puede generar una percepción de injusticia por parte de aquellos que cumplen con sus obligaciones y afectar gravemente la confianza de la sociedad en nuestra actuación.

Riesgos involucrados:

- **Riesgo OR3.1.** (ratificación del Riesgo Contexto General V).

Evento de riesgo: desconocimiento por parte de la sociedad acerca de las acciones, soluciones y resultados entregados por la AT&A.

Causas: una rendición de cuentas o divulgación insuficiente o inexistente.

Impacto/Consecuencia: perjuicio a la confianza de la sociedad en la AT&A.

Clasificación: este es un **riesgo institucional**, ya que la causa es el proceso de *accountability* y transparencia.

- Riesgo OR3.2. (ratificación del Riesgo Contexto General II).

Evento de riesgo: incumplimiento de obligaciones tributarias y aduaneras por parte de contribuyentes e intermediarios.

Causas: fortalecimiento indebido de la percepción de que la evasión de impuestos, el contrabando y el fraude aduanero son moral o socialmente aceptados.

Impacto/Consecuencia: percepción de injusticia por parte de aquellos que cumplen con sus obligaciones, reducción de los impuestos pagados y pérdida de confianza de la sociedad en la AT&A.

Clasificación: este es un **riesgo de conformidad**, ya que la causa es el comportamiento del contribuyente.

- Riesgo OR3.3 (Nuevo riesgo identificado a partir del análisis del objetivo).

Evento de riesgo: tiempos prolongados de espera por parte de los contribuyentes en relación con sus demandas (como solicitudes de reembolso o procesos de consulta de legislación).

Causas: gran volumen de demandas, recursos limitados y la forma en que se realizan estos análisis.

Impacto/Consecuencia: insatisfacción de los contribuyentes, perjuicio a la imagen de la AT&A y pérdida de confianza de la sociedad en la forma en que la AT&A administra el sistema tributario y aduanero nacional.

Clasificación: este es un **riesgo institucional**, ya que la causa son los recursos y la forma de análisis del alto volumen de demandas.

Paso 4. Desglose en Objetivos de Procesos Internos

Una vez definidos los Objetivos de Resultado, el equipo que lidera el proceso de elaboración del Plan Estratégico convocó a nuevos equipos integrados por representantes de las áreas técnicas, tácticas y operativas para discutir y definir las actividades clave que la Administración Tributaria y Aduanera (AT&A) debe

llevar a cabo a través de sus procesos internos para dar respuesta al contexto y, sobre todo, a los riesgos (de conformidad o institucionales) identificados, analizados y priorizados en relación con los Objetivos de Resultado.

Los contextos determinados en el Paso 1 y el Paso 2, así como los riesgos estratégicos identificados a partir de los Objetivos de Resultado declarados, forman parte del contexto operativo que se podrá complementar aquí para definir los objetivos de Procesos Internos.

Por lo tanto, considerando los Objetivos de Resultado (sus contextos y riesgos), los siguientes Objetivos de Procesos Internos fueron sometidos por el equipo que lidera el proceso de elaboración de la estrategia a la alta dirección, quienes los aprobaron.

Observación: con fines didácticos, y para facilitar el seguimiento del razonamiento, **se describirá el desglose en Objetivos de Procesos Internos solo para el Objetivo de Resultado 1.** Atender a la demanda de recursos tributarios.

Objetivo de Proceso Interno 1 (OPI1). Conocer la recaudación potencial (promover estimaciones de recaudación y la determinación del gap tributario) y seguir la evolución de la recaudación efectiva.

Descripción:

Dado que no existe margen para aumentar la recaudación mediante el aumento de impuestos, la acción de la AT&A es fundamental y debe centrarse en reducir el gap tributario, que es la diferencia entre la recaudación potencial y la recaudación efectiva. Por lo tanto, el punto de partida es dotar a la AT&A de la capacidad de determinar esta brecha tributaria y seguir la evolución de la recaudación efectiva en dirección a la recaudación potencial.

Riesgos involucrados:

- Riesgo OPI1.1:

Evento de Riesgo: falta de identificación clara de los focos prioritarios de actuación para acercar la recaudación efectiva a la potencial.

Causas: desconocimiento del gap tributario (general, por sector económico, por región geográfica, etc.).

Impacto/Consecuencia: dificultar el logro de las metas de recaudación al no conocer los impuestos, sectores o segmentos con mayor diferencia entre lo recaudado efectivamente y lo potencial.

Clasificación: este es un **riesgo institucional**, ya que su causa es la inexistencia de un proceso de trabajo o actividad.

Objetivo de Proceso Interno 2 (OPI2). Mejorar el conocimiento integrado sobre el comportamiento de cumplimiento de los contribuyentes e intervinientes y actuar de manera adecuada y específica en relación con cada comportamiento (facilitando, apoyando, estando presente, exigiendo).

Descripción:

Una de las principales responsabilidades de la AT&A es promover el cumplimiento tributario y aduanero. Para lograrlo, debe definir estrategias dirigidas a cambiar el comportamiento de cumplimiento de los contribuyentes e intervinientes que no cumplen con sus obligaciones tributarias y aduaneras. Estas estrategias deben ser definidas de manera específica para cada tipo de comportamiento (dificultad para cumplir, solo cumplir si se detecta, intencionalmente no cumplir). Por lo tanto, tener la capacidad de identificar el comportamiento de los contribuyentes, que está directamente influenciado por factores intrínsecos relacionados con ellos, es una medida indispensable para la AT&A.

Riesgos involucrados:

- Riesgo OPI2.1:

Evento de Riesgo: no poder actuar de manera específica frente a cada comportamiento de cumplimiento.

Causas: incapacidad para identificar los comportamientos de cumplimiento a partir de los factores intrínsecos de cada contribuyente o actores del comercio exterior.

Impacto/Consecuencia: perjudicar la justicia procedimental percibida por los contribuyentes e actores del comercio exterior, influir negativamente en su comportamiento de cumplimiento, con importantes pérdidas para la recaudación y la imagen de la institución.

Clasificación: este es un **riesgo institucional**, ya que su causa es la falta de un proceso de trabajo o actividad.

Objetivo de Proceso Interno 3 (OPI3). Lograr eficiencia/agilidad en la cobranza de los créditos tributarios constituidos.

Descripción:

La constitución de los créditos tributarios se produce mediante la autodeclaración (cuando los contribuyentes determinan y declaran sus impuestos en las diversas declaraciones definidas por la AT&A) o mediante la acción directa de la AT&A (en procedimientos de fiscalización). Una vez constituido el crédito tributario, la AT&A debe tomar medidas para que se convierta rápidamente en recursos ingresados a las arcas públicas. Factores como la simple morosidad y la discusión administrativa o judicial del impuesto pueden retrasar este ingreso. Por lo tanto, la búsqueda de eficiencia en los procesos de trabajo dirigidos a la cobranza efectiva de los créditos tributarios constituidos es una medida importante que debe implementarse.

Riesgos involucrados:**- Riesgo OPI3.1:**

Evento de Riesgo: no conversión de los créditos tributarios constituidos en ingreso efectivo de recursos a las arcas públicas.

Causas: poca eficiencia de la AT&A en su cobranza, o en la resolución de disputas administrativas, o en el seguimiento de disputas judiciales.

Impacto/Consecuencia: pérdida de recaudación efectiva debido al retraso o no ingreso de recursos a las arcas públicas.

Clasificación: este es un **riesgo institucional**, ya que su causa es la ineficiencia de un proceso de trabajo o actividad.

Paso 5. Desglose en Objetivos de Personas, Recursos y Desarrollo

De manera similar a lo realizado en el Paso 4, ahora considerando todo el contexto y riesgos identificados hasta ahora, se pueden definir los Objetivos de Personas, Recursos y Desarrollo..

De este modo, el equipo que lidera el proceso de elaboración del Plan Estratégico reunió nuevos equipos compuestos por representantes especialmente de las áreas de apoyo de AT&A, a nivel táctico y operativo, para discutir y definir las competencias clave y los recursos que deben fortalecerse para el desempeño de los procesos internos hacia los Objetivos de Procesos Internos y, por ende, hacia los Objetivos de Resultados..

En vista de esto, considerando los Objetivos de Resultados y los Objetivos de Procesos Internos, así como sus contextos y riesgos, los siguientes Objetivos de Personas, Recursos y Desarrollo fueron presentados por el equipo que lidera el proceso de elaboración de la estrategia a la alta dirección, quien los aprobó.

Objetivo de Objetivos de Personas, Recursos y Desarrollo 1 (OPRD1). Desarrollar la capacidad de análisis de información del equipo.**Descripción:**

Dado que AT&A necesita cada vez más manejar un volumen significativo de información de diversas fuentes y extraer conocimientos de esos datos (como la determinación del gap tributario), el desarrollo de habilidades de análisis de datos es una medida necesaria.

Riesgos involucrados:**- Riesgo OPRD1.1:**

Evento de riesgo: capacidad insuficiente en AT&A para un adecuado tratamiento y análisis de datos e información.

Causas: las habilidades necesarias para estos análisis no se consideran en los procesos de contratación de nuevos empleados o no hay suficiente formación específica en estas habilidades.

Impacto/Consecuencia: impactos en la creación y desarrollo de la inteligencia institucional, impidiendo que conocimientos importantes estén disponibles para AT&A (como el gap tributario).

Clasificación: este es un **riesgo institucional**, ya que su causa es la falta de adecuación o insuficiencia de un proceso de trabajo o actividad.

Objetivo de Objetivos de Personas, Recursos y Desarrollo 2 (OPRD2). Desarrollar la recolección, consolidación e integración de información relacionada con el comportamiento de cumplimiento de los contribuyentes y actores del comercio exterior.

Descripción:

Dado que la actuación de AT&A debe basarse en estrategias y medidas de tratamiento específicas para los diferentes comportamientos de cumplimiento de los contribuyentes y agentes, es necesario fortalecer la cooperación entre las áreas técnicas de AT&A, fomentar el intercambio (interno y externo) de información, conocimientos y técnicas de análisis, y fomentar la innovación y la gestión del conocimiento para lograr un conocimiento integrado necesario sobre el comportamiento de cumplimiento de los contribuyentes y agentes.

Riesgos involucrados:

- Riesgo OPRD2.1:

Evento de riesgo: incapacidad para conocer el comportamiento de cumplimiento de los contribuyentes y agentes del comercio exterior.

Causas: falta de recopilación y gestión integrada de información sobre el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras por parte de los contribuyentes/agentes y su interacción con AT&A.

Impacto/Consecuencia: imposibilidad de implementar estrategias y medidas de tratamiento específicas y adecuadas para cada comportamiento de cumplimiento, lo que lleva a errores en el enfoque (por ejemplo, imponer sanciones y penalidades severas a un contribuyente que intentó cumplir cierta obligación, pero no pudo), sin lograr cambios en el comportamiento hacia el cumplimiento y reduciendo la percepción de justicia procesal por parte de la sociedad con respecto a la actuación de AT&A.

Clasificación: este es un **riesgo institucional**, ya que su causa es la falta de adecuación o insuficiencia de un proceso de trabajo o actividad.

Objetivo de Objetivos de Personas, Recursos y Desarrollo 3 (OPRD3). Mejorar la gestión de los procesos de trabajo prioritarios para lograr una mayor eficiencia mediante su revisión, optimización y automatización.

Descripción:

Es necesario promover una adecuada gestión de los procesos de trabajo (así como la gestión de proyectos y la gestión de riesgos) para garantizar que AT&A funcione de manera económica, eficiente, eficaz, efectiva y ética.

Por lo tanto, identificados los procesos de trabajo con mayor impacto, demanda o carencia en relación con las necesidades de los contribuyentes o agentes del comercio exterior, AT&A debe esforzarse por mejorar la organización y racionalidad de sus actividades, mediante la reducción y automatización de tareas repetitivas y la búsqueda e implementación de soluciones innovadoras (tecnológicas y no tecnológicas).

Riesgos involucrados:

- Riesgo OPRD3.1:

Evento de riesgo: procesos de trabajo no racionalizados, optimizados o sin los recursos o controles necesarios.

Causas: falta de un proceso continuo de revisión y mejora de los procesos de trabajo de la institución.

Impacto/Consecuencia: perjuicios a la economía, eficiencia, eficacia, efectividad y ética institucionales.

Clasificación: este es un **riesgo institucional**, ya que su causa es la inexistencia, falta de adecuación o insuficiencia de un proceso de trabajo o actividad.

Aprobados, así, los Objetivos de Resultado, los Objetivos de Procesos Internos y los Objetivos de Personas, Recursos y Desarrollo, fueron incluidos en el Mapa Estratégico según los anexos I y II.

Nota: los Anexos I y II tienen como objetivo facilitar la comprensión, a partir de la representación gráfica de lo desarrollado en este ejemplo. No se trata de la construcción de un Mapa Estratégico completo, ya que este también debería incluir, al menos: la Misión Institucional, la Visión de Futuro y los Valores de la Organización (que no se discutieron en este ejemplo).

Paso 6. Definición de Indicadores de Desempeño y de Instrumentos para el Monitoreo y Análisis Crítico sobre el desarrollo de la Estrategia.

Ahora deben establecerse indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el progreso en relación con los objetivos de resultados, procesos internos y riesgos. Los KPI deben ser monitoreados regularmente y

se deben generar informes de rendimiento para proporcionar información actualizada sobre el estado de los riesgos y la efectividad de las medidas de control implementadas.

Se propusieron y aprobaron los siguientes indicadores:

Perspectiva	Objetivo	Indicadores
Objetivos de Resultado	(OR1) Atender a la demanda presupuestaria de recursos tributarios.	Indicador OR1.1: Recaudación efectiva/Presupuesto Fiscal establecido por ley
		Indicador OR1.2: Recaudación efectiva/Recaudación Potencial.
Objetivos de Procesos Internos	(OPI1) Conocer la recaudación potencial (promover estimaciones de recaudación y la determinación del gap tributario) y seguir la evolución de la recaudación efectiva.	OPI1.1: Cooperaciones técnicas formalizadas para obtener los datos necesarios para determinar la brecha/Total de cooperaciones externas necesarias.
	(OPI2) Mejorar el conocimiento integrado sobre el comportamiento de cumplimiento de los contribuyentes e intervinientes y actuar de manera adecuada y específica en relación con cada comportamiento (facilitando, apoyando, estando presente, exigiendo).	Indicador OPI2.1: Número de procesos de trabajo que adoptan, formalmente, medidas para la gestión del conocimiento/Total de procesos de AT&A.
		Indicador OPI2.2: Total de acciones ejecutadas para simplificar las obligaciones.
		Indicador OPI2.3: Total de acciones ejecutadas para facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras.
		Indicador OPI2.4: Total de acciones ejecutadas para aumentar la presencia fiscal.
		Indicador OPI2.5: Total de acciones ejecutadas para imponer las obligaciones tributarias y aduaneras.
	(OPI3) Lograr eficiencia/agilidad en la cobranza de los créditos tributarios constituidos.	Indicador OPI3.1: Tiempo promedio de los débitos en cobranza (por clasificación del riesgo de recuperación).
Objetivos de Personas, Recursos y Desarrollo	(OPRD1) Desarrollar la capacidad de análisis de información del equipo.	Indicador OPRD1.1: Porcentaje de empleados capacitados en ciencia de datos por proceso de trabajo.

	(OPRD2) Desarrollar la recolección, consolidación e integración de información relacionada con el comportamiento de cumplimiento de los contribuyentes y actores del comercio exterior.	Indicador OPRD2.1: Número de procesos de trabajo que adoptan medidas formales para la gestión del conocimiento/Total de procesos de AT&A.
		Indicador OPRD2.2: Porcentaje de personas capacitadas en gestión del conocimiento por proceso de trabajo.
	(OPRD3) Mejorar la gestión de los procesos de trabajo prioritarios para lograr una mayor eficiencia mediante su revisión, optimización y automatización.	Indicador OPRD3.1: Número de procesos, proyectos y objetivos prioritarios analizados para su organización, optimización y/o gestión de riesgos.
		Indicador OPRD3.2: Ahorro en horas de trabajo como resultado de las medidas propuestas en la revisión de los procesos.
		Indicador OPRD3.3: Incremento en el cumplimiento como resultado de las medidas propuestas en la revisión de los procesos.

Para la divulgación de los resultados de los indicadores y el registro de los informes de evaluación del desempeño, **se ha desarrollado un panel electrónico que se encuentra disponible para un amplio acceso en la intranet de AT&A.** También **se ha creado y divulgado públicamente un segundo panel con los resultados de los indicadores seleccionados** (especialmente aquellos vinculados a los Objetivos de Resultado) **y sus evaluaciones, en el sitio web de AT&A, favoreciendo la accountability y la transparencia.**

Paso 7. Definición de Planes de Acción Estratégicos

Una vez que se han definido los objetivos de los procesos internos y de las personas, recursos y desarrollo, y se conocen los riesgos relacionados con ellos, es necesario establecer planes de acción estratégicos que incluyan las medidas necesarias para alcanzarlos (etapa de tratamiento de los riesgos del proceso de gestión de riesgos). No se está proponiendo aquí la implementación de planes de acción para lograr directamente los objetivos de resultado, ya que se considera que esto se lograría a través del alcance de los objetivos de los procesos internos y de las personas, recursos y desarrollo.

Objetivo de Proceso Interno 1 (OPI1). Conocer la recaudación potencial (promover estimaciones de recaudación y la determinación del gap tributario) y seguir la evolución de la recaudación efectiva.

- **Plan de Acción OPI1.1:** Investigar y definir, entre las metodologías orientadas a la elaboración de estimaciones de recaudación y determinación del gap tributario, aquella que mejor se adapte al sistema tributario vigente en el país y ponerla en práctica.
- **Plan de Acción OPI1.2:** Fortalecer la cooperación técnica y el intercambio de información con otras instituciones responsables de la gestión de la información que AT&A necesitará para realizar estimaciones de recaudación y determinar el gap tributario.

Objetivo de Proceso Interno 2 (OPI2). Mejorar el conocimiento integrado sobre el comportamiento de cumplimiento de los contribuyentes e intervinientes y actuar de manera adecuada y específica en relación con cada comportamiento (facilitando, apoyando, estando presente, exigiendo).

- **Plan de Acción OPI2.1:** Definir e implementar estrategias para la recopilación y consolidación del conocimiento integrado sobre el comportamiento de los contribuyentes.
- **Plan de Acción OPI2.2:** Implementar acciones coordinadas e integradas, adecuadas y específicas en relación con cada comportamiento de cumplimiento de los contribuyentes e intervinientes del comercio exterior, con el fin de impulsar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras.

Objetivo de Proceso Interno 3 (OPI3). Lograr eficiencia/agilidad en la cobranza de los créditos tributarios constituidos.

- **Plan de Acción OPI3.1:** Identificar, revisar, optimizar y automatizar los procesos de trabajo más relevantes para lograr eficiencia/agilidad en la cobranza de los créditos tributarios.

Objetivo de Objetivos de Personas, Recursos y Desarrollo 1 (OPRD1). Desarrollar la capacidad de análisis de información del equipo.

- **Plan de Acción OPRD1.1:** Promover capacitaciones para formar a personas capacitadas en ciencia de datos que puedan realizar estimaciones de recaudación y determinar el gap tributario.

Objetivo de Objetivos de Personas, Recursos y Desarrollo 2 (OPRD2). Desarrollar la recolección, consolidación e integración de información relacionada con el comportamiento de cumplimiento de los contribuyentes y agentes del comercio exterior.

- **Plan de Acción OPRD2.1:** Desarrollar, mediante la aplicación de técnicas de gestión del conocimiento y análisis de datos, una estructura central para la recopilación y el

tratamiento integrado de la información generada a partir de la interacción entre los diversos procesos de trabajo de AT&A y el contribuyente o actor del comercio exterior.

Objetivo de Objetivos de Personas, Recursos y Desarrollo 3 (OPRD3). Mejorar la gestión de los procesos de trabajo prioritarios para lograr una mayor eficiencia mediante su revisión, optimización y automatización.

- Plan de Acción OPRD3.1: Realizar capacitaciones para formar a personas habilitadas en la gestión y mejora de los procesos de trabajo prioritarios, la organización y racionalización de sus actividades mediante la reducción y automatización de tareas repetitivas, y la búsqueda e implementación de soluciones innovadoras (tecnológicas y no tecnológicas).