

MAPA FINAL: Resumen de todos los pasos presentados.

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. -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.
Indicadores: - Indicador OR1.1: Recaudación efectiva/Presupuesto Fiscal establecido por ley. - Indicador OR1.2: Recaudación efectiva/Recaudación Potencial.
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 derivará del logro de los objetivos de procesos internos y de personas, recursos y desarrollo.

Objetivo de Resultado 2 (OR2).
Ampliar la agilidad y la seguridad del Comercio Exterior.
Objetivo de Resultado 3 (OR3).
Impulsar la confianza de la sociedad en la forma en que la AT&A actúa.
Observación: con fines didácticos y para facilitar el seguimiento del razonamiento, no se realizó la desagregación en Objetivos de Procesos Internos para los dos Objetivos de Resultado mencionados anteriormente.

Objetivo de Proceso Interno 1 (OP11)
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. - Riesgo OP11.1. 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.
Indicadores: - Indicador OP11.1: Cooperaciones técnicas formalizadas para obtener los datos necesarios para determinar la brecha/Total de cooperaciones externas necesarias.
Planes de Acción: Plan de Acción OP11.1: 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 OP11.2: 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 (OP12)
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. - Riesgo OP12.1: 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.
Indicadores: - Indicador OP12.1: Número de procesos de trabajo que adoptan, formalmente, medidas para la gestión del conocimiento/Total de procesos de AT&A. - Indicador OP12.2: Total de acciones ejecutadas para simplificar las obligaciones. - Indicador OP12.3: Total de acciones ejecutadas para facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras. - Indicador OP12.4: Total de acciones ejecutadas para aumentar la presencia fiscal. - Indicador OP12.5: Total de acciones ejecutadas para imponer las obligaciones tributarias y aduaneras.
Planes de Acción: Plan de Acción OP12.1: Definir e implementar estrategias para la recopilación y consolidación del conocimiento integrado sobre el comportamiento de los contribuyentes. Plan de Acción OP12.2: 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 (OP13)
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. - Riesgo OP13.1: 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.
Indicadores: - Indicador OP13.1: Tiempo promedio de los débitos en cobranza (por clasificación del riesgo de recuperación)
Planes de Acción: Plan de Acción OP13.1: Identificar, revisar, optimizar y automatizar los procesos de trabajo más relevantes para lograr eficiencia/agilidad en la cobranza de los créditos tributarios.

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. - 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.
Indicadores: Indicador OPRD1.1: Porcentaje de empleados capacitados en ciencia de datos por proceso de trabajo
Planes de Acción: 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.

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. - 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.
Indicadores: 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.
Planes de Acción: 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.

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). - 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
Indicadores: 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.
Planes de Acción: 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).