

PLAN ESTRATÉGICO DEL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS 2015-2018

Área de Planificación y Control de la Gestión

Servicio Nacional de Aduanas

Mayo 2015

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
METODOLOGIA.....	5
CAPITULO I: MISION - VISION.....	6
CAPITULO II: VALORES.....	7
CAPITULO III: VINCULACIÓN PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y PLAN ESTRATEGICO MINISTERIAL.....	8
CAPITULO IV: PILARES ESTRATEGICOS Y POLÍTICAS DEL SNA	9
CAPITULO V: MAPA ESTRATÉGICO.....	11
CAPITULO VI: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	12
CAPITULO VII: MATRIZ DE PROGRAMACION DEL PLAN ESTRATEGICO 2015-2018	16

INTRODUCCIÓN

El Servicio Nacional de Aduanas de Costa Rica presenta el Plan Estratégico 2015-2018, como el instrumento orientador del sistema de planificación interno, el cual viene a constituirse en una actualización del Plan Estratégico 2012-2017, teniendo claro, que ante los cambios en el entorno externo y los nuevos escenarios que tiene nuestro país en el comercio internacional, debemos en forma permanente buscar esquemas y políticas, así como objetivos estratégicos más acordes con los cambios en el contexto internacional. Además se enmarca dentro de las políticas públicas promovidas por el nuevo gobierno y actualmente contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante” y el Plan Estratégico Institucional (PEI) del Ministerio de Hacienda 2015 - 2018.

Gobernar y por ende administrar en tiempos de cambio, es una tarea difícil, pero cada vez más necesaria. Los enfoques modernos en Gerencia, apuntan que la única ventaja competitiva de las organizaciones modernas, es la capacidad de repensarse que tengan, valga decir, la estrategia de transformación institucional que promueva y que les dé sostenibilidad. Con el Plan Estratégico 2012-2017 el Servicio Nacional de Aduanas, se dieron avances en el enfoque moderno de Gerencia, pero con el presente Plan Estratégico 2015-2018, el salto debe ser cualitativo y cuantitativo, ya que el Ministerio de Hacienda, no solo tiene el desafío de darle sostenibilidad a la Política Fiscal y Hacienda Pública, sino, tiene el compromiso de reducir el déficit fiscal y el impulso de la Reforma Fiscal, que se orienta a dar una respuesta que permita afrontar esos retos.

El Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, plantea para el Sector de Hacienda Pública, Monetario y Supervisión Financiera el siguiente escenario:

Las finanzas del Sector Público han mantenido un proceso de deterioro continuo desde el 2010, principalmente, como resultado del poco dinamismo de la recaudación tributaria y la inflexibilidad de los gastos del Gobierno Central, factores que se han unido al resultado financiero negativo, pero estable del Banco Central de Costa Rica (BCCR) (aproximadamente 0,7% del PIB en promedio desde el 2010). La persistencia del déficit fiscal sigue limitando la posibilidad de destinar recursos para el desarrollo económico y social del país. Asimismo, es claro que el país ha visto deteriorada su solvencia fiscal y su capacidad para financiar la inversión social y física requerida por los hogares y las empresas. (PND 2015-2018)

Es por esa razón, que se plantea el siguiente objetivo: “Lograr un aumento en la carga tributaria, debido a acciones de control, legislación anti fraude y reformas de impuestos tributarios aprobadas por la Asamblea Legislativa.”, por lo que nuestra gestión debe ir enfocada a contribuir en el cumplimiento de este compromiso.

Ante este panorama el Ministerio de Hacienda plantea en su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2018 los siguientes objetivos: “Incrementar la recaudación”, cuyos resultados se enfocan en “reducir la evasión y más conciencia en el pago de los impuestos”

El enfoque del nuevo Plan Estratégico 2015-2018, es orientado por los aportes teóricos brindados en la asistencia del Centro Regional de Asistencia Técnica de Centroamérica, Panamá y República Dominicana (CAPTAC), con Selvin Lemus y Patricio Castro, ambos expertos en Administración Aduanera. Asimismo, son numerosas las posibilidades de presentar respuestas innovadoras, audaces y dinámicas: “una red mundial de aduanas; una mejor gestión de las fronteras; un marco estratégico cuyos objetivos contemplan ventajas a escala mundial; un mejor conocimiento por parte de la Aduana de las cadenas logísticas y de su gestión; aprovechamiento de las nuevas tecnologías; fortalecimiento de la colaboración de las aduanas no sólo con las empresas sino también con organismos presentes en las fronteras, los encargados del control y de la observancia.” (La Aduana en el Siglo XXI, OMA 2008)

No obstante, la participación de funcionarios(as) en nuevas capacitaciones promovidas por SIECA, FMI, OMA, entre otros, sigue teniendo un fuerte impulso de esta Dirección General y el apoyo Institucional, convencidos que la formación y capacitación continua, se debe traducir en mayores rendimientos, desempeño profesional y la búsqueda de validar mejoras metodológicas, instrumentos de trabajo, fomentando un incremento en las metas estratégicas, tácticas y en el nivel operativo, de los planes que ejecuta.

Rafael Bonilla Vindas
Director
Dirección General de Aduanas
Costa Rica

METODOLOGIA

La elaboración del presente Plan Estratégico del Servicio Nacional de Aduanas para el período 2015-2018, se realizó en el marco del Taller de Revisión y Actualización del Plan Estratégico del Servicio Nacional de Aduanas de Costa Rica, realizado en el mes de octubre 2014 por el Centro Regional de Asistencia Técnica de Centroamérica, Panamá y República Dominicana (CAPTAC), organismo que designó dos expertos, a los señores Patricio Castro y Selvin Lemus, quienes son funcionarios del Fondo Monetario Internacional (FMI), y realizaron una importante labor en la conducción metodológica, con el apoyo logístico del Área de Relaciones y Asuntos Externos.

En el taller que se llevó a cabo del 14 al 15 de octubre del 2014, se revisó el Plan Estratégico del Servicio Nacional de Aduanas 2012-2017, a la luz de las recomendaciones formuladas por el Fondo Monetario Internacional y otros organismos. Este taller contó con la participación de 20 funcionarios de alto nivel del Servicio Nacional de Aduanas, entre Gerentes de Aduanas, Directores, el Director y Sub director de Aduanas.

Las actividades consistieron en la presentación de los resultados del análisis del Plan Estratégico y la revisión de las recomendaciones que se han formulado de parte del CAPTAC-DR y el Departamento de Finanzas Públicas, ambos del Fondo Monetario Internacional. Además se realizó una sesión de identificación de factores que impiden la puesta en marcha de las recomendaciones citadas de previo al planteamiento de las iniciativas.

Posteriormente, se integraron equipos de trabajo para la elaboración de un mapa estratégico en el cual se abarcaron los siguientes puntos:

- Misión.
- Objetivos Estratégicos.
- Resultados esperados desde el punto de vista del cliente.
- Iniciativas que se plantearían para la consecución de los resultados y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Aspectos transversales que deben abordarse con el fin de tener éxito en la implementación de las iniciativas identificadas.

Todos estos aspectos se analizaron junto al equipo de expertos para consolidar el mapa estratégico, generando un primer avance y una serie de recomendaciones para la aplicación de estos elementos, los cuales se han abordado en sesiones posteriores para la discusión e implementación de las nuevas estrategias para la Actualización del Plan Estratégico del Servicio Nacional de Aduanas para el período 2015-2018.

CAPITULO I: MISION - VISION

Misión

Facilitar el flujo lícito de personas y mercancías, mediante un control eficiente para favorecer los intereses de la sociedad y contribuir al desarrollo socioeconómico del país.

Visión

Ser una aduana que controlando eficientemente el comercio internacional, contribuye al desarrollo nacional.

CAPITULO II: VALORES

Honestidad: Realizar las acciones laborales o personales en forma correcta y con apego a nuestros principios éticos y en concordancia con las buenas costumbres.

Compromiso: Actitud positiva e identificación hacia las tareas y responsabilidades que nos asignan o asumimos, como medio de lograr los objetivos personales y de la organización.

Responsabilidad: Capacidad para responder por nuestros actos y de asumir las consecuencias de nuestras decisiones, promoviendo acciones concretas que conlleven al cumplimiento.

Respeto: Aceptación de la individualidad y ejercer el derecho de expresarse y actuar con libertad sin menoscabo de los derechos y responsabilidad de los demás.

Integridad: Actitud coherente entre lo que digo y lo que hago, tanto en la interacción en el mundo del trabajo, como en la sociedad.

Trabajo en Equipo: Actitud de compartir el conocimiento, en la búsqueda de la eficiencia y eficacia, aprovechando el potencial del grupo, promoviendo las buenas relaciones interpersonales.

CAPITULO III: VINCULACIÓN PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y PLAN ESTRATEGICO MINISTERIAL

El Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, se vincula al Servicio Nacional de Aduanas por medio de la atención al sector de Hacienda Pública, Monetario y Supervisión Financiera, el cual plantea el siguiente objetivo:

“Lograr un aumento en la carga tributaria, debido a acciones de control, legislación anti fraude y reformas de impuestos tributarios aprobadas por la Asamblea Legislativa”.

Dicho objetivo tiene como indicador de gestión “Porcentaje de ingresos tributarios con respecto del PIB” con una meta del 16,18% para el año 2018.

Ante este panorama el Ministerio de Hacienda plantea en su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2018 los siguientes objetivos: “Incrementar la recaudación”, cuyos resultados se enfocan en “reducir la evasión y más conciencia en el pago de los impuestos”.

Por esta razón, la orientación de las estrategias se enfoca en el fortalecimiento del control y la facilitación del comercio, que permita un incremento de los tributos producto del comercio exterior, procurando la lucha contra la evasión y en pro de los intereses de la seguridad nacional.

Otro aspecto que se vincula con el Plan Nacional de Desarrollo se refiere al sector Comercio Exterior, el cual tiene el siguiente objetivo:

“Cumplir con las obligaciones derivadas de los tratados, acuerdos y demás instrumentos comerciales o de inversión bilateral, regional o multilateral, suscritos por el país con sus socios comerciales”.

De este objetivo se plantean los siguientes resultados “Apertura del puesto fronterizo provisional Las Tablillas” y “Aprobación del proyecto de ley para el financiamiento de la modernización de los puestos fronterizos en Peñas Blancas, Paso Canoas y Sixaola”. Para lo cual se atiende por el Ministerio de Comercio Exterior y el Consejo de Puestos Fronterizos Terrestres, el cual está adscrito al Ministerio de Hacienda y es el encargado de los proyectos de desarrollo y modernización de los pasos fronterizos de Costa Rica así como las iniciativas de urgencia e interés nacional.

Por lo que en es necesario procurar la atención y seguimiento de las obligaciones derivadas de estos compromisos, con el fin de concretar estos proyectos de mejora de los pasos fronterizos.

CAPITULO IV: PILARES ESTRATEGICOS Y POLÍTICAS DEL SNA

El Servicio Nacional de Aduanas establece tres pilares estratégicos, los cuales son elementos importantes para la obtención de una apropiada administración y el cumplimiento de los objetivos del Ministerio y de la Institución de forma satisfactoria.

Estos tres pilares se definen a continuación:

1. SERVICIO

El servicio al cliente puede ser definido, en un sentido amplio, como la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio. El concepto de servicio al cliente es a menudo confundido con el de satisfacción del cliente, que es un concepto más amplio. El éxito de una organización, la reducción de costos y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, depende de una estrategia bien gestionada, integrada y flexible, controlada en tiempo real y en la que fluye información eficientemente¹.

En este sentido, el nivel del servicio al cliente está directamente relacionado con la gestión y efectividad, que está ejecutando cada aduana, en particular y el Servicio Nacional de Aduanas, en general.

2. CONTROL

Evadir impuestos o defraudar el fisco son delitos, y la sociedad debe reconocerlo como tal, así como se cumplen otros deberes señalados por Ley, los impuestos deben de ser pagados, y se debe estimular la lucha contra las prácticas fraudulentas². En un estado democrático uno de los pilares básicos, es la necesidad de la contribución de los ciudadanos en sufragar los gastos comunes, los cuales debemos aplicar con una serie de principios, como la capacidad económica, justicia, igualdad, de esta forma los ciudadanos contribuyen y encuentran su retorno en forma de bienestar económico y social.

Como determina Juan Pablo II, en el Discurso a la Confederación Fiscal Europea realizada el 7 de noviembre de 1980: “Los ciudadanos, que deben ser defendidos en sus derechos, deben ser al mismo tiempo educados para participar justamente en las cargas públicas, bajo la forma de

¹ PILOT, Manual de Consulta Servicio al Cliente. Extraído de www.programaempresa.com/empresa/empresa.../cliente1y2.pdf

² Jenny Phillips A. Viceministra Hacienda. Programa Nacional de Prevención y Lucha Contra el Fraude Fiscal.

tasas o impuestos, porque es también una forma de justicia, cuando se obtienen beneficios de los servicios públicos y de las múltiples condiciones de una vida apacible en común...”

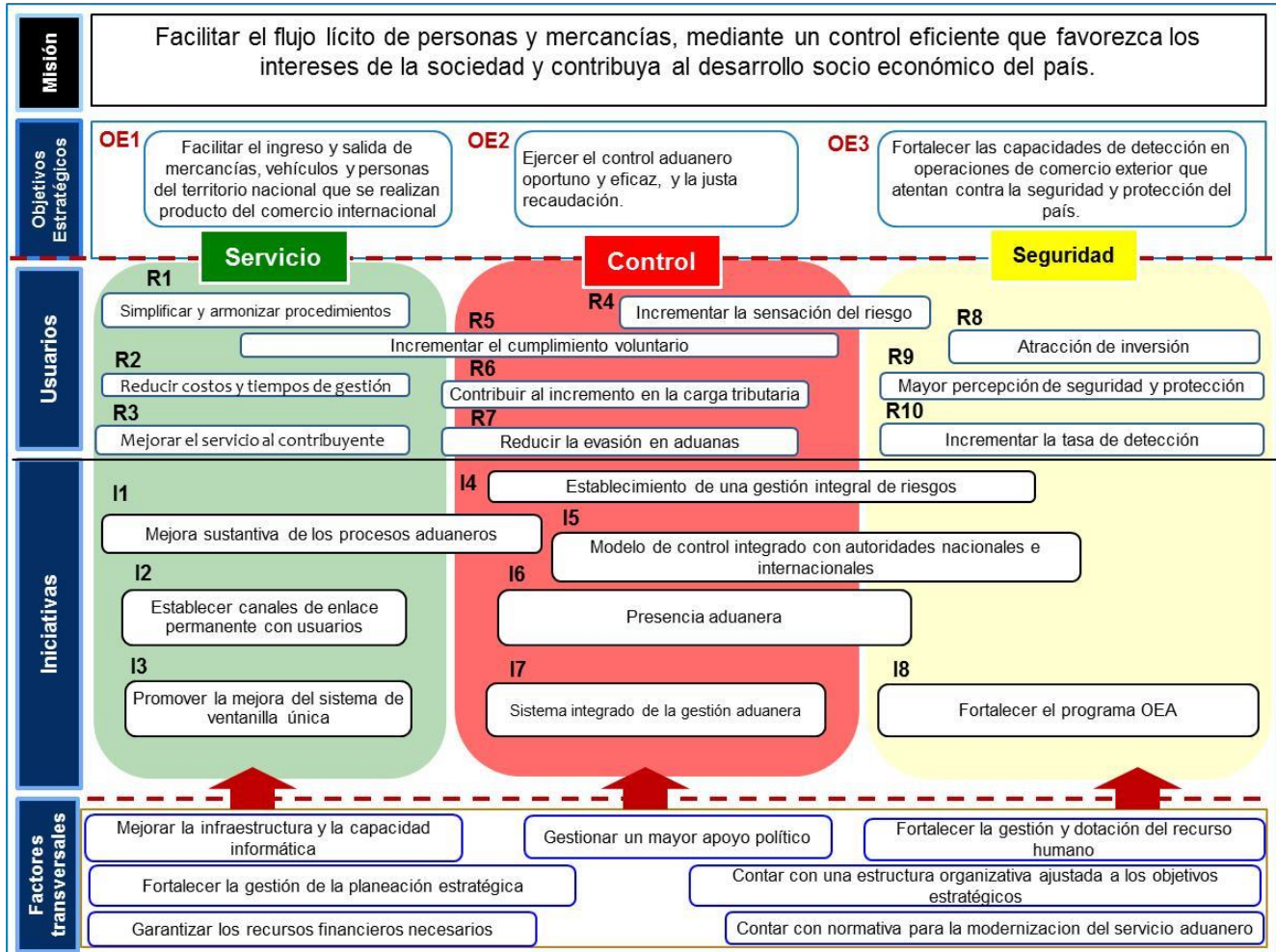
3. SEGURIDAD

Los procedimientos y acciones realizadas por las autoridades aduaneras dentro del ámbito de su competencia, necesarios para identificar, prevenir, controlar, erradicar y responder ante posibles situaciones de emergencia e incidentes que se pueden presentar en las diferentes aduanas del país, con impacto no solo en el campo económico, sino ambiental y de la salud.³

Lo anterior tiene como objetivo, prevenir y reducir los riesgos de afectación al personal, los usuarios, las instalaciones, las mercancías y los ecosistemas en el territorio Nacional, procurando los controles adecuados y las medidas de seguridad en la cadena de logística, en coordinación con las diferentes autoridades del país.

³ Curso en Guatemala .Gestión de la Aduana Moderna. SIECA. Mayo 2010

CAPITULO V: MAPA ESTRATÉGICO



CAPITULO VI: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir de los pilares estratégicos se establecen cada uno de los objetivos estratégicos, los cuales muestran los resultados esperados y que marcan el rumbo que debemos seguir para el período 2015-2018.

OBJETIVO	RESULTADOS
1. Facilitar el ingreso y salida de mercancías, vehículos y personas del territorio nacional que se realizan producto del comercio internacional.	<ul style="list-style-type: none">➤ Simplificar y armonizar procedimientos➤ Reducir costos y tiempos de gestión➤ Mejorar el servicio al contribuyente

OBJETIVO	RESULTADOS
2. Ejercer el control aduanero oportuno y eficaz, y la justa recaudación	<ul style="list-style-type: none">➤ Incrementar la sensación del riesgo➤ Incrementar el cumplimiento voluntario➤ Contribuir al incremento en la carga tributaria➤ Reducir la evasión en aduanas

OBJETIVO	RESULTADOS
3. Fortalecer las capacidades de detección en operaciones de comercio exterior que atentan contra la seguridad y protección del país.	<ul style="list-style-type: none">➤ Atracción de inversión➤ Mayor percepción de seguridad y protección➤ Incrementar la tasa de detección

Facilitar el ingreso y salida de mercancías, vehículos y personas del territorio nacional que se realizan producto del comercio internacional.

ESTRATEGIAS

- 1.1 Mejora sustantiva de los procesos aduaneros.
- 1.2 Establecer canales de enlace permanente con usuarios.
- 1.3 Promover la mejora del sistema de ventanilla única.

AREAS DE ACCIÓN

- 1.1.1 Cumplir con los compromisos adquiridos en el marco de la unión aduanera y de los acuerdos ratificados por el país.
- 1.1.2 Fortalecer la calidad y control sobre los procesos y procedimientos aduaneros con apoyo del sistema informático TIC@.
- 1.1.3 Mejorar la infraestructura y la capacidad informática.
- 1.1.4 Contar con normativa para la modernización del servicio aduanero.
- 1.2.1 Iniciativas de fortalecimiento de comunicación, procesos, estructura y percepción de la gestión.
- 1.3.1 Apoyo en la implementación del Sistema Integrado de Ventanilla Única (SIVUCE).

Ejercer el control aduanero oportuno y eficaz, y la justa recaudación.

ESTRATEGIAS

2.1 Establecimiento de una gestión integral de riesgos.

2.2 Presencia aduanera.

2.3 Sistema integrado de la gestión aduanera.

AREAS DE ACCIÓN

2.1.1 Proponer y compartir con otras Direcciones del MH, aplicaciones informáticas que faciliten el análisis de la información para la identificación de sujetos de riesgo.

2.1.2 Proponer mejoras al sistema informático que reflejen las actuaciones fiscalizadoras

2.1.3 Mejorar la recaudación y la detección eficiente y eficaz de los diferentes tipos de infracciones (fraude y evasión fiscal).

2.2.1 Fortalecer el control en los puertos de ingreso

2.2.2 Controles complementarios

2.2.3 Fortalecer la dotación y gestión del recurso humano.

2.3.1 Fortalecer la gestión de la planificación estratégica.

2.3.2 Contar con una estructura organizativa ajustada a los objetivos estratégicos.

Fortalecer las capacidades de detección en operaciones de comercio exterior que atentan contra la seguridad y protección del país.

ESTRATEGIAS

- 3.1** Fortalecer el Programa del Operador Económico Autorizado.
- 3.2** Modelo de control integrado con autoridades nacionales e internacionales.

AREAS DE ACCIÓN

- 3.1.1 Desarrollar, implementar y fortalecer el programa PROFAC.
- 3.2.1 Fortalecer las medidas de control sobre seguridad y protección nacional.
- 3.2.2 Promover y desarrollar un Programa de Gestión Coordinada de Fronteras, con la participación de las instituciones presentes en los puestos fronterizos.
- 3.2.3 Mejorar la infraestructura

CAPITULO VII: MATRIZ DE PROGRAMACION DEL PLAN ESTRATEGICO 2015-2018

PLAN ESTRATÉGICO SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS 2015-2018

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	AREA DE ACCION	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	META	RIESGOS	INDICADOR DE GESTIÓN
1. Facilitar el ingreso y salida de mercancías, vehículos y personas del territorio nacional que se realizan producto del comercio internacional.	1.1 Mejora sustantiva de los procesos aduaneros.	1.1.1 Cumplir con los compromisos adquiridos en el marco de la unión aduanera y de los acuerdos ratificados por el país.	Implementar Base de Datos de Conductores Centroamericanos.	Recursos Internos	Corto Plazo	Dirección de Gestión Técnica	Base de Datos Implementada.	Limitaciones técnicas que impida implementar en sist. Informático	Base de Datos implementada/ Base de datos programada
			Manual de Procedimientos de Envíos de Socorro incluyendo Transito Centroamericano.	Recursos Internos	Corto Plazo	Dirección de Gestión Técnica	Manual de Procedimientos aprobado.	No alcanzar un nivel de coordinación adecuado.	Procedimientos implementados/ procedimientos programados
			Oficialización del Procedimiento sobre Resoluciones Anticipadas.	Recursos Internos	Corto Plazo	Dirección de Gestión Técnica	Procedimiento Oficializado.	No alcanzar un nivel de coordinación adecuado.	Procedimientos implementados/ procedimientos programados

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	AREA DE ACCION	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	META	RIESGOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			Atención de requerimientos en el Acuerdo de Facilitación de Comercio.	Recursos Internos	Mediano Plazo	ARAE	Requerimientos implementados según el Acuerdo.	No alcanzar un nivel de coordinación adecuado.	Acciones ejecutadas/acciones programadas.
		1.1.2 Fortalecer la calidad y control sobre los procesos y procedimientos aduaneros con apoyo del sistema informático TIC@.	Implementación Subasta Electrónica.	Recursos Internos	Mediano Plazo	Dirección de Gestión Técnica	Subasta Electrónica implementada.	Limitaciones técnicas que impida implementar en sist. Informático	Procedimiento implementado/ procedimiento programado
			Requerimientos sobre Reglamento de Golfito.	Recursos Internos	Mediano Plazo	Dirección de Gestión Técnica	Reglamento de Golfito aprobado con los ajustes.	No contar con personal adecuado para realizar la labor	Procedimientos implementados/ procedimientos programados
			Adecuación e Implementación de la VI Enmienda del Sistema Armonizado.	Recursos Internos	Corto Plazo	Dirección de Gestión Técnica	VI Enmienda del S.A. implementada.	No contar con personal adecuado para realizar la labor.	Ajustes implementados / Ajustes programados
			Trasladar la administración de	Recursos	Mediano	Dirección de	Convenio con sector bancario	No alcanzar un nivel de	Convenio realizado /

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	AREA DE ACCION	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	META	RIESGOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			la firma digital al sector bancario.	Internos	Plazo	Gestión Técnica	para asumir firma digital.	coordinación adecuado.	convenio realizado
			Automatización del proceso relacionado al registro de "Sanciones" en TICA.	Recursos Internos	Mediano Plazo	Dirección de Gestión Técnica	Registro de Sanciones implementado en el TICA.	No contar con personal adecuado para realizar la labor	Procedimiento implementado/ procedimiento programado
		1.1.3 Mejorar la infraestructura y la capacidad informática.	Migración de Tica a Plataforma Genexus 2012.	DTIC	Corto Plazo	Dirección de Gestión Técnica	Migración exitosa con el sistema funcionando correctamente.	No contar con otros recursos para la ejecución.	Migración realizada / migración programada
		1.1.4 Contar con normativa para la modernización del servicio aduanero.	Negociaciones y estudios respecto a la normativa aduanera regional: CAUCA IV y su reglamento e instrumentos jurídicos de la unión aduanera	Recursos Internos	Mediano Plazo	Dirección Normativa	Estudio realizado	No contar con personal adecuado para realizar la labor	Estudio realizado / estudio programado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	AREA DE ACCION	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	META	RIESGOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			centroamericana.						
			Reforma a la Ley General de Aduanas y Reglamento.	Recursos Internos	Mediano Plazo	Dirección Normativa	Reforma a la Ley y Reglamento en vigencia.	Dinámica y voluntad legislativa	Reforma aprobada / Reforma programada
	1.2 Establecer canales de enlace permanente con usuarios.	1.2.1 Iniciativas de fortalecimiento de comunicación, procesos, estructura y percepción de la gestión.	Negoción y Administración de los convenios de cooperación con el sector privado.	Recursos Internos	Mediano Plazo	ARAE	Convenios con los diferentes representantes del sector privado.	Desmotivación e indisposición del sector privado	Convenios suscritos / convenios programados
Desarrollar el proyecto de Centro de Servicios en el Servicio Nacional de Aduanas.			Recursos Internos	Mediano Plazo	ARAE	Centro de Servicios en operación.	Falta de apoyo y de personal adecuado para dicha labor	Proyecto implementado / proyecto programado	
Continuar con propuesta de mejora del portal web de la Dirección General			Recursos Internos	Mediano Plazo	ARAE	Portal Web ajustado.	Falta de apoyo y otros recursos para la ejecución.	Mejoras realizada /mejoras programadas	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	AREA DE ACCION	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	META	RIESGOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			de Aduanas.						
	1.3 Promover la mejora del sistema de ventanilla única.	1.3.1 Apoyo en la implementación del Sistema Integrado de Ventanilla Única (SIVUCE).	Consolidación del Sistema Integrado de Ventanilla Única (SIVUCE).	PROCOMER	Largo Plazo	Dirección de Gestión Técnica	Sistema Integrado de Ventanilla Única implementado en su totalidad.	Falta de apoyo y otros recursos para la ejecución.	Etapas del sistema finalizadas / etapas programadas.
2. Ejercer el control aduanero oportuno y eficaz, y la justa recaudación.	2.1 Establecimiento de una gestión integral de riesgos.	2.1.1 Proponer y compartir con otras Direcciones del MH, aplicaciones informáticas que faciliten el análisis de la información para la identificación de sujetos de riesgo.	Completar la implementación del DATAMART ADUANERO.	Recursos Internos	Mediano Plazo	Dirección de Gestión de Riesgo	DATAMART implementado con la totalidad de cubos.	Limitaciones técnicas que impida implementar en sist. Informático	Cubos implementados / cubos programados
		2.1.2 Proponer mejoras al sistema informático que reflejen las actuaciones	Implementación de los procesos de canal morado.	Recursos Internos	Corto Plazo	Dirección de Gestión Técnica y Riesgo	Canal morado implementado en el TICA.	Limitaciones técnicas que impida implementar en sist. Informático	Procedimiento implementado/ procedimiento programado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	AREA DE ACCION	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	META	RIESGOS	INDICADOR DE GESTIÓN
		fiscalizadoras.	Implementación del Historial del DUA para Órganos Fiscalizadores.	Recursos Internos	Corto Plazo	Dirección de Gestión Técnica	Historial implementado.	Limitaciones técnicas que impida implementar en sist. Informático	Procedimiento implementado/ procedimiento programado
			Implementación de los requerimientos para el procesamiento de información, liquidación y cobro.	Recursos Internos	Mediano Plazo	Dirección de Gestión Técnica	Información de liquidaciones y cobros implementados en su totalidad.	Limitaciones técnicas que impida implementar en sist. Informático	Ajustes implementados / Ajustes programados
		2.1.3 Mejorar la recaudación y la detección eficiente y eficaz de los diferentes tipos de infracciones (fraude y evasión fiscal).	Reducción de costos y tiempo.	Recursos Internos	Mediano Plazo	Órganos Fiscalizadores	Fiscalizaciones más eficientes.	Actuaciones que no respondan a procedimientos establecidos	Tiempo promedio de actuaciones, Eficiencia de las actuaciones
			Revisión de procesos.	Recursos Internos	Mediano Plazo	Órganos Fiscalizadores	Proceso revisado y ajustado.	No contar con personal adecuado para realizar la	Proceso revisado / proceso programado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	AREA DE ACCION	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	META	RIESGOS	INDICADOR DE GESTIÓN
								labor.	
			Publicación del Reglamento de Regularización.	Recursos Internos	Corto Plazo	Órganos Fiscalizadores	Reglamento publicado.	No contar con personal adecuado para realizar la labor.	Reglamento publicado / Reglamento programado
			Reintroducción de valores de referencia.	Recursos Internos	Mediano Plazo	ONVVA	Aplicación de los valores de referencia en los controles.	No contar con personal adecuado para realizar la labor.	Acciones ejecutadas/acciones programadas.
	2.2 Presencia aduanera.	2.2.1 Fortalecer en control en los puertos de ingreso	Implementación del Semáforo Ingreso-Manifiesto en el Tica.	Recursos Internos	Corto Plazo	Dirección de Gestión Técnica	Implementación realizada.	Limitaciones técnicas que impida implementar en sist. Informático	Procedimiento implementado/ procedimiento programado
			Implementación del Semáforo Supervisión de Descarga en el Tica	Recursos Internos	Corto Plazo	Dirección de Gestión Técnica	Implementación realizada.	Limitaciones técnicas que impida implementar en sist. Informático	Procedimiento implementado/ procedimiento programado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	AREA DE ACCION	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	META	RIESGOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			Fortalecimiento del Puesto Tobías Bolaños.	Recursos Internos	Corto Plazo	Aduana Santamaría	Puesto Tobías Bolaños con la aplicación de controles y registros oportunos.	Limitaciones técnicas que impida implementar en sist. Informático	Acciones ejecutadas/acciones programadas.
			Plan de Análisis de Manifiesto.	Recursos Internos	Corto Plazo	Dirección de Gestión de Riesgo	Plan de Análisis de Manifiesto implementado en todas las aduanas.	No contar con personal adecuado para realizar la labor.	Etapas del Plan implementadas / etapas programadas.
			Incrementar la presencia aduanera en los recintos aduaneros por medio de operativos.	Recursos Internos	Mediano Plazo	Aduanas y Órganos Fiscalizadores	Prevenir la evasión fiscal.	No contar con personal adecuado para realizar la labor.	Aumento de Recaudación.
		2.2.2 Controles complementarios	Implementar los controles complementarios en los recintos aduaneros.	Recursos Internos	Largo Plazo	Dirección de Gestión Técnica	Controles complementarios implementados	Falta de apoyo y otros recursos para la ejecución.	Controles en operación / controles programados

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	AREA DE ACCION	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	META	RIESGOS	INDICADOR DE GESTIÓN
		2.2.3 Fortalecer la dotación y gestión del recurso humano.	Prever recursos presupuestarios para efectuar verificaciones de origen en las empresas.	Recursos Internos	Corto Plazo	GAF	Contenido necesario para realizar inspecciones de verificación de origen en las empresas.	Falta de apoyo y otros recursos para la ejecución.	Recursos financieros asignados / recursos financieros programados
	2.3 Sistema integrado de la gestión aduanera.	2.3.1 Fortalecer la gestión de la planificación estratégica.	Cartera de Proyectos (Modernización, Informáticos, Rediseño de Estructura y Controles Complementarios).	Recursos Internos	Mediano Plazo	APCG	Cartera de Proyectos formal con proyectos aprobados para seguimiento.	Falta de apoyo	Cartera de Proyectos implementada / Cartera de Proyectos programada
			Vinculación Planificación Estratégica y Operativa – Presupuesto.	Recursos Internos	Mediano Plazo	APCG	Proceso de Planificación, Programación y Presupuesto alineado.	Falta de apoyo	Proceso alienado implementado / proceso alineado programado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	AREA DE ACCION	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	META	RIESGOS	INDICADOR DE GESTIÓN
			Consolidación del Sistema de Indicadores Nacionales para la Medición Periódica de la Gestión Aduanera.	Recursos Internos	Corto Plazo	APCG	Proceso de medición y evaluación de indicadores de gestión alineado al PE 2015-2018.	Falta de apoyo	Proceso de medición y evaluación implementado / proceso de medición y evaluación programado.
		2.3.2 Contar con una estructura organizativa ajustada a los objetivos estratégicos.	Estudio sobre cargas de trabajo donde se determine la cantidad de recurso humano y su distribución.	Recursos internos	Corto Plazo	APCG	Estudio de cargas de trabajo realizado.	Falta de apoyo y otros recursos para la ejecución.	Estudio realizado / estudio programado.
3. Fortalecer las capacidades de detección en operaciones de comercio exterior que	3.1 Fortalecer el Programa del Operador Económico Autorizado.	3.1.1 Desarrollar, implementar y fortalecer el programa PROFAC.	Ajustes en la Ley General de Aduanas y el Reglamento para la inclusión del OEA.	Recursos Internos	Mediano Plazo	ARAE	Ajustes para la inclusión del OEA en vigencia.	Voluntad legislativa y falta de apoyo.	Ajustes vigentes / ajustes programados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	AREA DE ACCION	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	META	RIESGOS	INDICADOR DE GESTIÓN
atentan contra la seguridad y protección del país.			Continuidad del desarrollo de las siguientes etapas para la implementación del O.E.A.	Recursos Internos	Mediano Plazo	ARAE	Programa PROFAC con todas las etapas implementadas.	No contar con personal adecuado para realizar la labor.	Etapas implementadas / etapas programadas.
			Fortalecimiento en Certificación de empresas.	Recursos Internos	Mediano Plazo	ARAE	Incrementar el porcentaje de empresas certificadas como OEA.	Desmotivación e indisposición del sector privado	Empresas certificadas / Empresas estimadas
			Capacitación y Divulgación del PROFAC.	Recursos Internos	Corto Plazo	ARAE	Capacitación y Eventos de divulgación realizados.	No contar con personal adecuado para realizar la labor.	Capacitación y eventos de divulgación realizados / capacitación y eventos programados.
	3.2 Modelo de control integrado con	3.2.1 Fortalecer las medidas de control sobre seguridad y	Procedimiento sobre Propiedad Intelectual.	Recursos Internos	Corto Plazo	Dirección de Gestión Técnica	Procedimiento aprobado.	No alcanzar un nivel de coordinación	Procedimiento aprobado / procedimiento

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	AREA DE ACCION	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	META	RIESGOS	INDICADOR DE GESTIÓN
	autoridades nacionales e internacionales	protección nacional.						adecuado.	programado.
			Gestión de charlas a las Aduanas sobre temas de seguridad y protección nacional.	Recursos Internos	Mediano Plazo	Aduanas	Realizar al menos una charla en cada Aduana por año.	No alcanzar un nivel de coordinación adecuado.	Charlas realizadas / charlas programadas.
		3.2.2 Promover y desarrollar un Programa de Gestión Coordinada de Fronteras, con la participación de las instituciones presentes en los puestos fronterizos.	Participar en el Proyecto de Mejora de los pasos de frontera terrestre.	Recursos del BID	Largo Plazo	Dirección de Gestión Técnica	Finalizar las fases de mejora de los pasos de frontera con los controles respectivos.	No alcanzar un nivel de coordinación adecuado.	Fases de mejora finalizada / fases de mejora planificadas
		3.2.3 Mejorar la infraestructura	Atender las necesidades de infraestructura de las Aduanas del país.	Recursos Internos y externos	Largo Plazo	APCG	Aduanas con una infraestructura adecuada.	No alcanzar un nivel de coordinación adecuado y no contar con los recursos	Necesidades de infraestructura atendidas / necesidades de infraestructura

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	AREA DE ACCION	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	META	RIESGOS	INDICADOR DE GESTIÓN
								necesarios.	programada.