

PLAN ESTRATÉGICO DEL SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS 2019-2023

Dirección General de Aduanas

Abril 2019

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
METODOLOGIA.....	4
CAPITULO I: MISION - VISION	5
CAPITULO II: VALORES.....	6
CAPITULO III: PILARES ESTRATEGICOS DEL SNA	7
CAPITULO IV: MAPA ESTRATÉGICO	9
CAPITULO V: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	10
CAPITULO VI: VINCULACIÓN CON PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y DE INVERSIÓN PÚBLICA (PNDIP) Y PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (PEI)	14
CAPITULO VII: INICIATIVAS ESTRATÉGICAS VINCULADAS A LOS OBJETIVOS	15
6.1 Programa de Integración Fronteriza (PIF)	16
6.2 Implementación de la Reforma Fiscal en Aduanas	18
6.3 Fortalecimiento del Control de Cánones y Derechos de Licencia	19
6.4 Gestión Integral de Riesgos del Servicio Nacional de Aduanas.....	20
6.5 Fortalecimiento de la Normativa Aduanera.....	22
6.6 Plan de Desarrollo de Capacidades	23
6.7 Controles Complementarios	24
6.8 Integración Aduanera.....	27
6.9 Gestión por Procesos.....	28
CAPITULO VI: INDICADORES ESTRATÉGICOS DEL SNA	31

INTRODUCCIÓN

El Servicio Nacional de Aduanas de Costa Rica presenta el Plan Estratégico 2019-2023, como el instrumento orientador del sistema de planificación interno, el cual viene a constituirse en una revisión del Plan Estratégico 2015-2018, teniendo claro que ante los cambios en el entorno externo y los nuevos escenarios que tiene nuestro país en el comercio internacional y déficit fiscal, debemos en forma permanente buscar esquemas y políticas, así como objetivos estratégicos más acordes con los cambios en el contexto nacional e internacional. Además se enmarca dentro de las políticas públicas promovidas por el nuevo gobierno y actualmente contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública (PNDIP) 2019-2022 y el Plan Estratégico Institucional (PEI) del Ministerio de Hacienda 2019-2023.

Con el Plan Estratégico 2015-2018 en el Servicio Nacional de Aduanas se dieron avances en el planteamiento y programación de estrategias concretas para el cumplimiento de objetivos, incluyendo indicadores estratégicos que permiten una evaluación más específica a los resultados esperados de la gestión aduanera; sin embargo, con el presente Plan Estratégico 2019-2023, se redefinen los objetivos estratégicos a la luz de los desafíos del nuevo Gobierno con el compromiso de reducir el déficit fiscal y el aprovechamiento de la reciente Reforma Fiscal, sumado a los retos que tienen las aduanas en la actualidad económica y comercial.

El Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública 2019-2022, plantea para el Sector Hacienda Pública, Monetario y Supervisión Financiera el programa de Gestión Hacienda Pública, cuyo objetivo que vincula al Servicio Nacional de Aduanas es: “Incrementar la carga tributaria mediante estrategias de gestión integral de riesgos, digitalización y promoción de reformas legales para contribuir en la reducción del déficit fiscal”.

Ante este panorama el Ministerio de Hacienda plantea en su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2023 el siguiente objetivo: “Incrementar las acciones de control en todas las fases del proceso aduanero: control previo, control permanente y control a posterior con el uso intensivo de tecnología, en procura de lograr una recaudación justa y eficiente”, lo cual implica el reto de mejorar procesos y herramientas tecnológicas para fortalecer el control aduanero e incrementar la recaudación de impuestos.

El enfoque del nuevo Plan Estratégico para el período 2019-2023, está orientado por diferentes insumos estratégicos, como la atención de las recomendaciones del estudio “Costa Rica Ejes Rectores para el Fortalecimiento de las Administraciones de Ingresos” el cual fue elaborado por el Fondo Monetario Internacional en el año 2018, así como los compromisos derivados del Foro “Construyendo la Aduana que queremos”, desarrollado con el apoyo de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (UCCAEP) en el mes de noviembre del 2018, para

determinar nuevas líneas estratégicas que permiten adecuarse a las políticas gubernamentales y a las necesidades de los sectores privados.

METODOLOGIA

La elaboración del presente Plan Estratégico del Servicio Nacional de Aduanas para el período 2019-2023, nuevamente contó con la colaboración del Centro Regional de Asistencia Técnica de Centroamérica, Panamá y República Dominicana (CAPTAC), organismo que designó a dos expertos en planificación estratégica, los señores Marcelo Da Costa Porto y Selvin Lemus, realizando el Taller de Alineamiento Estratégico, en el mes de diciembre de 2018, brindando una importante labor en la conducción metodológica, para el planteamiento de las principales líneas estratégicas.

De previo a la realización del taller se analizaron diferentes insumos, como fue: la Evaluación del Plan Estratégico 2015-2018 del Servicio Nacional de Aduanas, recomendaciones de misiones de organismos internacionales, remas estratégicos del Servicio Nacional de Aduanas producto del ejercicio con Direcciones y Viceministro de Ingresos, así como los principales aportes de los representantes del sector privado y su percepción sobre la Aduana y sus principales componentes.

Este taller contó con la participación de 30 funcionarios de alto nivel del Servicio Nacional de Aduanas, entre ellos: Gerentes de Aduanas, Directores, el Director y Subdirector de Aduanas. Además, en esta actividad participaron representantes de otras Direcciones del Ministerio de Hacienda, como la Dirección General de Tributación, Policía de Control Fiscal, Dirección General de Hacienda, y la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación, esto como parte, de la necesidad de ir generando una visión de integración como Área de Ingresos.

Las actividades consistieron en la presentación del contexto del Servicio Nacional de Aduanas y los avances del trabajo previo realizado con los insumos del Plan Estratégico. Posteriormente, la definición de la visión-misión y de los objetivos estratégicos, para centrarse en las iniciativas que se plantearían para la consecución de los resultados y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Una vez definidos las iniciativas en el mapa estratégico, se procedió a desarrollar la definición de los mismos, con los principales hitos y estimación de cumplimiento.

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 2019-2023.

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 íntegra, dinámica y proactiva que contribuye a la competitividad del país. Para ello, priorizará la digitalización de sus procesos, una efectiva gestión de riesgos, la actualización de su normativa y el desarrollo del potencial humano.

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: PILARES ESTRATEGICOS 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.

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.

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 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 IV: MAPA ESTRATÉGICO

El siguiente mapa estratégico representa una síntesis de la planificación estratégica del Servicio Nacional de Aduanas que es importante para la visualización de la transición entre la fase de planificación para la fase de ejecución de las iniciativas estratégicas.

A pesar de muchos de los objetivos estratégicos e iniciativas se trabajan para atender los distintos pilares estratégicos, estos se ubican de acuerdo al enfoque, pero considerando que el cumplimiento de los mismos aportan de forma integral a la labor de servicio, control y seguridad.



CAPITULO V: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir de los pilares estratégicos se establecen cada uno de los objetivos estratégicos y que marcan el rumbo que debemos seguir para el período 2019-2023.

1. Implementar las mejoras en la infraestructura física y en los flujos transfronterizos de mercancías, vehículos y personas contempladas en el marco del Programa de Integración Fronteriza.

La facilitación del comercio es una función inherente a la aduana que puede convivir perfectamente con el control que se ejerce sobre las operaciones aduaneras. Las demoras en la cadena logística se traducen en un incremento importante en los costos y restan competitividad a las industrias del país y debilitan el clima de negocio.

La dinámica del comercio internacional demanda que los flujos transfronterizos de personas y mercancías sean más expeditos, con una infraestructura física adecuada y con herramientas que promuevan la seguridad en la cadena logística.

2. Incrementar las acciones de control en todas las fases del proceso aduanero: control previo, control permanente y control a posterior con el uso intensivo de tecnología, en procura de lograr una recaudación justa y eficiente.

La legítima salvaguarda de los intereses fiscales, sanitarios y de seguridad es una labor fundamental de las aduanas, motivo por el cual la represión de las conductas ilícitas y la lucha contra el fraude debe continuar siendo parte del accionar de la aduana costarricense, máxime cuando a pesar de los tratados de libre comercio y acuerdos comerciales, la recaudación fiscal en aduanas sigue siendo una porción importante de los ingresos tributarios del país, tal y como se demuestra en los resultados al cierre del año 2018, cuya recaudación representó el 3,87% del Producto Interno Bruto.

El ejercicio efectivo y sistemático de las acciones de control en todas las fases del proceso aduanero, además de una gestión de riesgos efectiva e integral, procesos de negocio simples, normalizados, claros, estandarizados y digitalizados; permiten el cumplimiento voluntario de las obligaciones aduaneras, así como una recaudación justa y eficiente.

3. Implementar un modelo de gestión de riesgos integral con la participación activa las dependencias del Servicio Nacional de Aduanas, las otras direcciones del área de ingresos del Ministerio de Hacienda y otras dependencias gubernamentales, con el fin de obtener información oportuna y de calidad para la identificación, análisis, actualización y mitigación de los riesgos en todas las fases del proceso aduanero.

La adopción de una estructura de gestión de riesgos incorpora dentro de la organización la toma de decisiones y los procedimientos basados en los riesgos destinados a mantener un equilibrio entre control, facilitación y seguridad de la cadena logística. La gestión integral de riesgos es un proceso de desarrollo continuo, que requiere acceso a información de forma oportuna para prevenir, identificar, analizar, mitigar, proyectar y controlar los riesgos que afectan las operaciones aduaneras, mediante el uso intensivo de tecnología no intrusiva y una constante comunicación a lo interno del SNA y con las demás Direcciones de Ingresos del Ministerio de Hacienda e instituciones gubernamentales, para facilitar el comercio y combatir las prácticas desleales.

La alta tecnología permite procesar una gran cantidad de información en muy poco tiempo, y seleccionar la información en función de criterios de riesgo predeterminados para ayudar a tomar decisiones en relación a los riesgos altos o bajos. De la misma manera, las tecnologías modernas de control no intrusivo si se utilizan a partir de la evaluación de los riesgos mejoran la eficiencia de los controles y en consecuencia reducen los retrasos. Todos los elementos corresponden a las normas y directrices del Convenio de Kyoto revisado, del Marco Normativo SAFE y a la estrategia de la aduana del siglo XXI, que juntos brindan los elementos constitutivos claves de una administración aduanera moderna.

4. Proponer las reformas legales y reglamentarias que proporcionen el fundamento jurídico para la implementación efectiva del plan estratégico y otras iniciativas del Servicio Nacional de Aduanas.

La legislación aduanera costarricense data de hace muchos años; requiere readecuación al entorno actual. La actuación aduanera se sujeta a una legislación que no responde a las nuevas necesidades de la actividad económica, los procesos son tediosos e impactan de forma negativa la cadena comercial.

Se requiere identificar necesidades específicas de mejora con la participación de los diferentes actores que propicien propuestas reglamentarias y legales, para ello es indispensable el apoyo político y retomar las propuestas desarrolladas, aprovechando la oportunidad de la aprobación del plan fiscal.

5. Diseñar e implementar un Plan de Fortalecimiento de capacidades para todos los funcionarios del Servicio Nacional de Aduanas, con el fin de mejorar sus habilidades técnicas y de gestión del recurso humano; dentro del marco de la ética en la función pública y alineado con los valores institucionales.

El recurso humano es el elemento esencial de toda organización, las políticas de formación y capacitación no son sistemáticas ni contundentes, ni cuenta con los recursos necesarios para fomentar su desarrollo. Los estudios recientes de clima organizacional han revelado resultados poco satisfactorios, se requiere de un Plan de Fortalecimiento de Capacidades que involucre temas técnicos y de desarrollo personal, así como las acciones necesarias para determinar la cantidad óptima de recurso humano, con las competencias y perfiles acordes a la gestión aduanera.

6. Ejecutar acciones de control y fiscalización, apoyado con uso intensivo de tecnología, que permitan reprimir y minimizar las prácticas asociadas al fraude, la informalidad y la incorrecta aplicación de los procedimientos aduaneros y pongan en riesgo la seguridad del país.

El incremento del comercio internacional de bienes y servicios ha permitido a los países el crecimiento de sus operaciones, no obstante de forma paralela se ha desarrollado un tráfico ilícito de bienes y servicios que atentan contra la salud y el bienestar de las personas, animales y la producción nacional, en ámbitos tales como: propiedad intelectual salud animal y vegetal, mercancías prohibidas, radioactivas, armas, precursores y otros.

La exigencia de las mejores prácticas a nivel internacional y la proliferación de los tratados obligan al país a la implementación de medidas y controles aduaneros, por lo que se han suscrito convenios que nos obligan a velar y luchar en contra de tales prácticas.

7. Mejorar los mecanismos de coordinación y comunicación con otras direcciones del Área de Ingresos del Ministerio de Hacienda y otras dependencias gubernamentales que se relacionan con la gestión aduanera, a fin de fortalecer los procesos aduaneros y proveer información para la gestión integral de riesgos.

Históricamente a nivel institucional las actividades se han visto desarrolladas de manera fragmentada, lo cual ha demostrado que los esfuerzos no han sido suficientes para un efectivo análisis de riesgos y mejorar los procesos aduaneros, así como la aplicación de actuaciones de control conjuntas. En virtud de lo anterior, se hace necesario el replanteamiento del paradigma hacia una Aduana Integrada en procesos con los diferentes actores institucionales para mejoramiento en el efectivo control en las entradas y salidas de las mercancías en los distintos puntos del territorio nacional.

8. Modelar los procesos del negocio con el fin de rediseñarlos, optimizarlos, gestionarlos y digitalizarlos para que su aplicación sea transversal, estándar, medible y evaluable en un ciclo de mejora continua.

El Servicio Nacional de Aduanas (SNA), es consciente de la responsabilidad de mejorar sus procesos como medio para administrar de la mejor forma posible los recursos que tiene a disposición y a través de ello, mejorar aspectos tan relevantes como los sistemas informáticos, el marco normativo, los tiempos de gestión, la coordinación al interior y exterior de la organización y en definitiva, todos aquellos que determinan su impacto en la cadena logística de valor.

En función de lo anterior, se ha decidido emprender una iniciativa orientada a implementar una política de mejora continua de los procesos aduaneros del SNA e incorporar paulatinamente herramientas, instrumentos y estándares internacionales en materia aduanera, así como adoptar compromisos asumidos por Costa Rica ante organismos internacionales y provenientes de Acuerdos y Tratados Internacionales.

CAPITULO VI: VINCULACIÓN CON PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y DE INVERSIÓN PÚBLICA (PNDIP) Y PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (PEI)

El Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública (PNDIP) 2019-2022, como parte de los objetivos para el Sector Hacienda Pública, Monetario y Supervisión Financiera se plantea “Incrementar la carga tributaria mediante estrategias de gestión integral de riesgos, digitalización y promoción de reformas legales para contribuir en la reducción del déficit fiscal.”, y para el medir el cumplimiento tiene como indicador de gestión “Porcentaje de ingresos tributarios con respecto al PIB”.

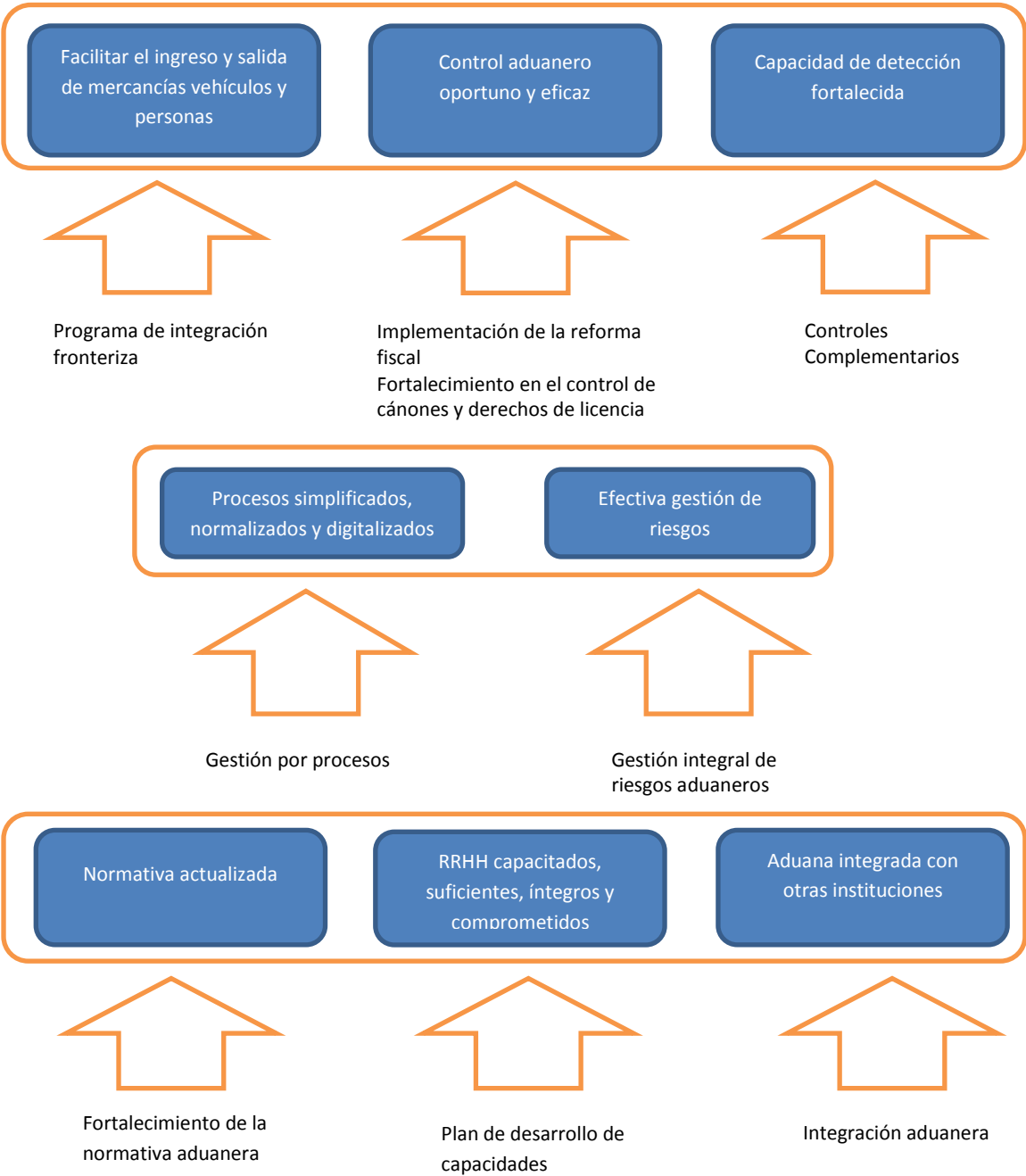
Además es importante indicar que este Plan contiene el Programa de Integración Fronteriza (PIF), el cual tiene a cargo el Consejo de Facilitación del Comercio (CONAFAC) que lidera el Ministerio de Comercio Exterior y donde el Ministerio de Hacienda forma parte, el cual tiene como objetivo: “Modernizar los puestos fronterizos del país para la facilitación del comercio.” y para el medir el cumplimiento establece como indicador de gestión “Porcentaje de avance en la implementación del Programa de Integración Fronteriza.”

Para el cumplimiento de estos objetivos el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Hacienda tiene como objetivo “Mejorar significativamente el cumplimiento tributario mediante el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas y procesos eficientes de trabajo, para combatir la evasión”, el cual se vincula directamente con ambas políticas y el Servicio Nacional de Aduanas tiene competencia sobre el indicador de “Porcentaje de ingresos tributarios con respecto al PIB”.

Para el cumplimiento de las metas institucionales, en el Servicio Nacional de Aduanas se plantea como objetivo estratégico “Incrementar las acciones de control en todas las fases del proceso aduanero: control previo, control permanente y control a posterior con el uso intensivo de tecnología, en procura de lograr una recaudación justa y eficiente”, el cual se enfoca directamente al control y la recaudación de tributos, por lo que el aporte de la gestión aduanera al cumplimiento del objetivo institucional se determina por medio del monto de recaudación de impuestos en el Servicio Nacional de Aduanas y en los resultados de las acciones de control inmediato y posterior.

Por otro lado, el objetivo del Servicio Nacional de Aduanas que indica: “Implementar las mejoras en la infraestructura física y en los flujos transfronterizos de mercancías, vehículos y personas contempladas en el marco del Programa de Integración Fronteriza”, contribuye al objetivo institucional y más directamente al Programa de Integración Fronteriza que contiene el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública, por lo que los avances en la implementación que corresponden a aduanas va a contribuir al cumplimiento de este proyecto.

CAPITULO VII: INICIATIVAS ESTRATÉGICAS VINCULADAS A LOS OBJETIVOS



6.1 Programa de Integración Fronteriza (PIF)

Responsable: Este proyecto lo lidera el Ministerio de Comercio Exterior a través de Consejo Nacional de Facilitación del Comercio (CONAFAC), pero el enlace asignado para su coordinación en la Dirección General de Aduanas es el Área de Planificación y Control.

Objetivo: El objetivo es fortalecer la competitividad de Costa Rica mediante la modernización de la infraestructura, el equipamiento y sus sistemas fronterizos, buscando garantizar la coordinación eficiente y eficaz de los controles por parte de las instituciones con responsabilidad sobre los mismos. Para lograrlo, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Dotar a los pasos de frontera de Costa Rica con la infraestructura y el equipamiento adecuado, para atender la demanda de los usuarios y responder efectivamente a los procedimientos de control de mercancías y personas.
- Desarrollar un sistema de gestión de los puestos fronterizos con el fin de evaluar en forma continua el desempeño de los servicios brindados, garantizar la integridad de los controles, dar trazabilidad al movimiento de mercancías y usuarios en los predios y generar información estadística para la toma de decisiones en relación con la administración de los complejos fronterizos.
- Implantar un sistema físico y normativo, de procesos y herramientas de control efectivos para fortalecer la calidad del servicio que ofrecen las instituciones públicas.

Alcance

La Ley N°9451 del 16 de mayo de 2017 publicada en el Alcance digital N°117 de La Gaceta N°102 del 31 de mayo de 2017, aprueba el Contrato de Préstamo N°3488/OC-CR suscrito entre el Gobierno de la República y el BID, para financiar el PIF, por un monto de cien millones de dólares estadounidenses.

Este proyecto es impulsado por el Gobierno para la modernización de los principales pasos de frontera de Costa Rica, específicamente actividades relacionadas al diseño, construcción y equipamiento de nuevas instalaciones para cinco puestos fronterizos:

Peñas Blancas, Las Tablillas, Paso Canoas y Sixaola. Lo anterior, contempla la construcción de nueva infraestructura (incluyendo sistemas de agua potable y saneamiento, sistemas eléctricos y de telecomunicaciones), el desarrollo de áreas comunes y obras viales, la dotación de equipo y, en algunos casos, la adquisición de mobiliario y terrenos.

Además, el proyecto dará énfasis a la reingeniería integral de los procedimientos que se realizan en los pasos de frontera, mediante la adopción de nuevos procesos y herramientas, de conformidad con las mejores prácticas. Asimismo, se contempla la incorporación de tecnología aplicada tanto a los procesos como al control de la gestión, que permitan evaluar en forma continua los servicios brindados por las instituciones públicas, garantizar la integridad de los controles que se realizan en las fronteras y mantener un nivel de calidad óptimo.

Productos Finales o Hitos

Para el desarrollo del Programa de Integración Fronteriza, en la Dirección General de Aduanas se contempla desarrollar dos grandes componentes: Mejoras al Sistema TICA y Modernización de las Aduanas Fronterizas.

Mejoras al Sistema TICA	
Productos	Plazo
Herramienta para pruebas. Inicio de la mejora. Integración del CerScan a TICA en producción. Integración de TICA con el sistema de SIECA para monitoreo y cierres en producción.	2019
Eventual expansión de infraestructura para soporte a los nuevos escáneres (resultados de CertScan).	2022
Eventual expansión de infraestructura para soporte a los nuevos escáneres (resultados de CertScan provenientes de Aduanas del PIF).	2023

Modernización de aduanas fronterizas	
Productos	Plazo
Diseño de la nueva infraestructura Licitación para el desarrollo del Sistema de Gestión de Riesgo (SIGER) y del Sistema de Control de la Gestión (SISCOG) adjudicada en octubre. Convenio Marco (CR-PA) aprobado por la Asamblea Legislativa.	2019
Procesos ejecutados en aduanas del PIF rediseñados. Diseño + Construcción Sabalito adjudicada. Licitación del Marco Normativo adjudicada. Ajuste de la legislación interna (Decreto publicados).	2020
Diseño + Construcción Paso Canoas adjudicada. Diseño + Construcción Peñas Blancas adjudicada. Diseño + Construcción Las Tablillas adjudicada. Mejoras a la Certificación OEA Realizadas Normativa Interinstitucional oficializada.	2021
Construcción de Sabalito finalizada. Inicio de la construcción de la nueva infraestructura (Peñas Blancas – Enero, Paso Canoas – Mayo y Las Tablillas – Noviembre). Inicio de adecuaciones para escáner en Paso Canoas. Mejoras al TICA realizadas en mayo.	2022
Finalización de la construcción de la nueva infraestructura (Paso Canoas- Mayo, Peñas Blancas – Junio y Las Tablillas – Noviembre). SIGER y SISCOG implementado en todos los pasos de frontera – Noviembre.	2023

6.2 Implementación de la Reforma Fiscal en Aduanas

Responsable: Dirección de Gestión Técnica.

Objetivo: implementar la Ley 9635 en el Servicio Nacional de Aduanas. Para lograrlo, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Apoyar al Ministerio de Hacienda en la implementación de los escáneres en las diferentes etapas del proyecto.
- Emitir las regulaciones específicas en materia aduanera para la aplicación de la amnistía contemplada en la Ley 9635.
- Apoyar al Ministerio de Hacienda en la implementación de las nuevas regulaciones del IVA a nivel de aduanas.

Alcance

La reciente promulgación de la Ley de Fortalecimiento de la Finanzas Públicas N° 9635 contiene disposiciones que deben ser implementadas o puestas en práctica en los plazos previstos en dicha ley, las cuales impactarán en la operativa y la normativa aduanera y sus procesos.

Productos Finales o Hitos

La implementación de la Ley requiere de la revisión y ajuste de la normativa, así como del Sistema TICA en Aduanas, para contribuir al correcto cobro de los tributos, según se detalla a continuación:

Productos	Plazo
Reglamentos y otros instrumentos reguladores con las disposiciones de aplicación del IVA en Aduanas	2019
Resolución que facilite al contribuyente acogerse a la amnistía y al funcionario aplicarla	2019
Ajustes en TICA para implementar IVA	2019

6.3 Fortalecimiento del Control de Cánones y Derechos de Licencia

Responsable: Órgano de Nacional de Valoración y Verificación Aduanera

Objetivo: Generar un incremento en la recaudación efectiva por cánones y derechos de licencia en aduanas resultado de acciones orientadas a fortalecer tanto el control inmediato como el posterior, que genere una sensación de riesgo en el sector importador.

Alcance

Los cánones o derechos de licencia corresponden al pago, realizado o por realizar por el comprador al vendedor o a un tercero, de una regalía producto del uso y explotación de marcas o nombres comerciales, entre otras situaciones. Específicamente en el tema aduanero, dichos cánones forman parte del valor aduanero de las mercancías importadas, sobre el cual se debe realizar el pago de impuestos. Lo anterior de conformidad con el Acuerdo relativo a la aplicación del artículo VII del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994.

Como parte de una estrategia institucional y para la atención de las recomendaciones de la Contraloría General de la República se van a implementar una serie de herramientas que buscan fortalecer el control inmediato y posterior que se realiza en la declaración de valor por el rubro de cánones y derechos de licencia.

Productos Finales o Hitos

Las mejoras en el proceso de control de cánones y derechos de licencia se van a desarrollar según la siguiente programación de productos:

Productos	Plazo
Implementación de los mecanismos de actualización y actualización del registro de importadores incorporados dentro del RUT y el TICA.	2019
Registro de importadores en línea.	2019
Digitalizar la información de la declaración de valor.	2019
Procedimiento para propiciar el pago voluntario de impuestos sobre la adición por concepto de cánones y derechos de licencia.	2019

6.4 Gestión Integral de Riesgos del Servicio Nacional de Aduanas

Responsable: Dirección de Gestión de Riesgo

Objetivo: Implementar la gestión integral de riesgos como un proceso de desarrollo continuo, con acceso a información que permita prevenir, identificar, analizar, mitigar, proyectar y controlar los riesgos que afectan las operaciones aduaneras, mediante el uso intensivo de tecnología no intrusiva, la adopción de un modelo predictivo y una constante comunicación a lo interno del SNA y con las demás Direcciones de Ingresos

del Ministerio de Hacienda e instituciones gubernamentales, para facilitar el comercio y combatir las prácticas desleales.

Alcance

En el marco del Plan Estratégico del Servicio Nacional de Aduanas del periodo 2019-2023, se establece como uno de los objetivos estratégicos fortalecer la gestión de riesgo con una visión amplia e integradora que permita la labor conjunta y el análisis de riesgo desde una perspectiva institucional e internacional, mediante la explotación de la data fiscal y con herramientas informáticas de alta potencia.

Dentro del modelo de gestión integral de riesgo que se persigue, y siendo la información uno de los pilares para cualquier sistema de riesgo, se requiere la compilación de la información aduanera desde sus orígenes, que garantice datos confiables y oportunos, asimismo toda aquella información clave de las instituciones que actúan en frontera, los actores del comercio, instituciones nacionales e internacionales, que por su naturaleza gestionan riesgos.

Toda esta información debe estar disponible en un solo repositorio de datos, con formatos de datos estandarizados, en una herramienta uniforme que permita y facilite su análisis y en consecuencia, mayor efectividad en la gestión para que este se oriente a generar una verdadera percepción de riesgo en los usuarios, así como brindar el completo conocimiento de éstos en su desempeño ante la aduana, permitiendo focalizar los esfuerzos en aquéllos operadores u operación de mayor riesgo.

Productos Finales o Hitos

La implementación de esta iniciativa se va a desarrollar según la siguiente programación de productos:

Integración de las Unidades de Riesgo del Área de Ingresos	
Productos	Plazo
Modelo de Riesgo Integrado para el SNA, aprobado por el Vice-ministerio de Ingresos.	2019
Definición de Mecanismos de comunicación y coordinación entre las dependencias del SNA y de las demás Direcciones del Área de Ingresos para el desarrollo del Plan Integral de Gestión de Riesgo.	2019
Metodología de perfilamiento y segmentación de operadores implementada (Segmentación de los distintos operadores revisada y actualizada anualmente. Abril 2020).	2020

Productos	Plazo
Mercancías sensibles identificadas asociándolas a importadores de alto riesgo.	2020
Reglas del módulo de riesgo adecuado a la nueva segmentación de operadores.	2020
Formatos estandarizados de las fuentes de datos.	2020
Primer informe de avance.	2020
Herramienta informática uniforme para la compilación de las bases de datos.	2020
Programa de Control de Contenedores (Cargo Targeting System)	
Productos	Plazo
Presentación en Consejo de Gobierno de la Carta de Interés dirigida a la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). Comunicar al organismo promotor del programa (UNODC) la carta de interés. Preparación de Memorándum de Entendimiento. Implementación del programa, iniciando con capacitación y análisis de riesgo para selección de contenedores. Inicio en APM Terminals. Inicio en Caldera	2019
Inicio en carga terrestre, en función del avance de la modernización de las aduanas fronterizas y del fortalecimiento del control mediante revisión no intrusiva.	2020
Inicio en carga aérea depende de la implementación del Cargo Targeting System y del fortalecimiento del control mediante revisión no intrusiva.	2021
Funcionamiento del Programa de Control de Contenedores en la parte operativa en todo el país y consolidación de la unidad de análisis interinstitucional.	2022

6.5 Fortalecimiento de la Normativa Aduanera

Responsable: Director de Normativa

Objetivo: Actualizar la normativa aduanera de acuerdo a las necesidades específicas de mejora, con la participación de los diferentes actores que propicien propuestas reglamentarias y legales acordes a la operativa aduanera actual.

Alcance

El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022, establece como metas “reducir el déficit mediante una combinación de incremento en los ingresos y eficiencia en el gasto, para contribuir con el desarrollo del país e incrementar la carga tributaria mediante estrategias de gestión integral de riesgos, digitalización y promoción de reformas legales para contribuir en la reducción del déficit fiscal”.

En concordancia con las iniciativas país y el dinamismo del comercio exterior, el SNA requiere mantener la normativa aduanera actualizada, ya que desde 1996 sólo se han

realizado modificaciones parciales de temas particulares que no permiten su modernización y buen desempeño.

Productos Finales o Hitos

Esta iniciativa considera al menos los siguientes elementos:

Productos	Plazo
Creación de una unidad especializada con reorganización interna de personal.	2019
Generación de diagnósticos permanentes (monitoreo): Impacto de la normativa internacional comunitaria Consideración de las necesidades interna	2019
Desarrollo de propuesta (Justificación y documentación): <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con otras entidades involucradas • Consulta pública • Negociación política • Definición de las prioridades: Integrales o individuales 	2019
Remisión de los proyectos de Reformas a la Asamblea Legislativa y Casa Presidencial, según corresponda. <ul style="list-style-type: none"> • Divulgación • Ajustes de procedimientos e informáticos • Capacitación • Aplicación • Seguimiento 	2020

6.6 Plan de Desarrollo de Capacidades

Responsable: Área de Planificación y Control

Objetivo: Desarrollar iniciativas de fortalecimiento de capacidades receptivas y orientadas a las necesidades para el desempeño y modernización de la Aduana.

Alcance

Mediante oficio DM-457-18, el Despacho de la Ministra de Planificación, instruyó un conjunto de prioridades para el Plan Nacional de Desarrollo, las cuales incluye “iniciar un plan de modernización integral en aduanas, que contemple infraestructura, capacitación del recurso humano y sistemas de información”.

Existe una política de restricción del gasto, que impacta la contratación del recurso humano, en consecuencia es necesario buscar alternativas que permitan minimizar el impacto a través de la potencialización del recurso existente con una adecuada capacitación y la potencialización de las capacidades operativas.

Actualmente el Servicio Nacional de Aduanas, cuenta con 626 funcionarios, distribuidos en todo el país, lo cual dificulta armonizar conocimientos, sin embargo, se requiere de una actualización permanente.

Productos Finales o Hitos

Para el Desarrollo del Plan de Fortalecimiento de Capacidades se tiene programadas las siguientes iniciativas:

Productos	Plazo
Desarrollo e implementación de los Programas de Capacitación para funcionarios del SNA. <ul style="list-style-type: none"> - Inducción - Permanente - Especializado 	2021
Plan integral de Capacitación del Área de Ingresos.	2021
Implementar mecanismos e iniciativas para la coordinación y promoción del Fortalecimiento de Capacidades con la Oficina Regional de la OMA. <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de Fortalecimiento de Capacidades del SNA definido. - Implementación de los mecanismos de coordinación con la OMA y ORFC. - Implementación de herramientas virtuales para el Fortalecimiento de Capacidades. 	2022

6.7 Controles Complementarios

Responsable: Coordinador de Controles Complementarios

Objetivo: Mejorar los controles aduaneros que permitan disminuir el riesgo en la evasión y fraude fiscal así como permitir mayor transparencia en el comercio Internacional, mediante la implementación de controles complementarios que contribuyan al control y a satisfacer las necesidades detectadas en diferentes estudios.

Alcance

Como parte de la estrategia institucional y dentro del marco de la transparencia, para reforzar y automatizar los controles aduaneros que ejecutan las aduanas en los procesos de ingreso o salida de mercancías del país se ha venido trabajando en iniciativas para obtener nuevas tecnologías de control que eventualmente podrían ser utilizadas por la Dirección General de Aduanas, en su gestión de control aduanero.

Asimismo, la propuesta de Modelo de Controles Complementarios con el uso de la tecnología, tiene la visión en una primera etapa de mejorar los procesos de control de los tránsitos en las aduanas fronterizas, mediante la automatización de los procesos con el uso de la tecnología, con el fin de maximizar, los procedimientos de control aduanero de entrada o salida de vehículos y unidades de transporte, en la zona primaria aduanera; y posteriormente ampliar el uso de los “Controles Complementarios” en otras zonas habilitadas para el resguardo, carga o descarga de mercancías bajo control aduanero, como por ejemplo puertos marítimos y aéreos, Depósitos, Zonas Francas, entre otros.

Productos Finales o Hitos

Para el desarrollo del Programa de Controles Complementarios en este nuevo período, se tiene programado dos grandes componentes: Fortalecimiento del control mediante Revisión No Intrusiva y Identificación de Medios de Transporte mediante RFID.

Fortalecimiento del control mediante Revisión No Intrusiva	
Productos	Plazo
Modelo de contratación definido y preparado. Procesos para recepción y análisis de imágenes de escáneres en el Centro de CIR. Procesos de arribo, salida y despacho en APM Terminals (Escáner) Exportación (Uso voluntario). Habilitación del CIR temporal (junio) Habilitación del CIR definitivo (setiembre) Sistema para recepción y análisis de las imágenes en el CIR- CertScan a TICA en producción. Integración del CertScan a TICA en producción.	2019
Contratación de escáneres adjudicada.	2020

Productos	Plazo
<p>Escáneres en funcionamiento en todas las aduanas (salvo PIF)</p> <p>Eventual expansión de infraestructura para soporte a los nuevos escáneres (resultados de CertScan).</p> <p>Adecuación del CIR para funcionamiento pleno.</p>	2021
<p>Escáneres en funcionamiento en aduanas del PIF.</p> <p>Eventual expansión de infraestructura para soporte a los nuevos escáneres (resultados de CertScan provenientes de Aduanas del PIF).</p>	2023
Identificación de Medios de Transporte mediante RFID	
Productos	Plazo
<p>Proceso de tránsito y despacho (PC y PB)</p> <p>Proyecto de la nueva infraestructura para el piloto finalizado.</p> <p>Piloto para 300 Unidades de transporte con monitoreo por el Sistema Informático Regional de SIECA (Nodo) - abril.</p> <p>Integración de TICA con el sistema de SIECA para monitoreo y cierres en producción.</p> <p>Protocolos de actuación conjunta con otras entidades.</p>	2019
<p>Análisis de procesos al tránsito y viajes entre todos los recintos finalizado.</p> <p>Proceso de control de inventarios en los recintos rediseñado considerando las transacciones generadas por RFID.</p> <p>Definición de especificaciones técnicas para RFID en los receptores de mercancías.</p> <p>Expansión al 100% de las unidades en la ruta con monitoreo en TICA.</p> <p>Piloto de receptores de mercancía con Antenas RFID, cierres y control de inventarios en TICA.</p> <p>Norma que fundamente la utilización de Tag RFID y marchamo RFID.</p> <p>Donación de 65.000 tags para la región (27.000 para CR).</p>	2020
<p>Modelo de control en rutas con Antenas RFID intermedias.</p> <p>Expansión al 100% de receptores de mercancías en TICA, cierres y control de inventarios en TICA.</p>	2021
Modelo de contratación de Antenas RFID intermedias definido.	2022
Piloto de implantación de Antenas RFID intermedias.	2023

6.8 Integración Aduanera

Responsable: Dirección General de Aduanas.

Objetivo: Promover la integración de los procesos de la Aduana a lo interno de la Institución, así como con otras entidades gubernamentales y otros países.

Alcance

Los nuevos retos del siglo XXI exigen un nuevo concepto de cooperación entre las administraciones de aduanas. Es necesaria una colaboración en tiempo real más estrecha entre las administraciones de aduanas y entre éstas y las empresas, con miras a facilitar el comercio legítimo y a realizar los controles aduaneros necesarios.

Dicha iniciativa contempla la integración de los procesos que son comunes a la gestión aduanera en las siguientes Direcciones del Ministerio: Aduanas -Dirección de Hacienda (Exoneraciones, Tesorería, Fiscalización de Incentivos) y Aduana - Dirección de Tributación.

Actualmente existen muchos procesos que se entrelazan en las distintas direcciones que son visualizadas de manera independiente, los cuales no se tiene conciencia del impacto que este una representa en el proceso común, lo que implica un desgaste de recursos y pérdida de competitividad institucional. Consecuentemente al integrar los procesos se retomará el liderazgo institucional y permitirá un mejoramiento en la competitividad país con el respectivo mejoramiento en el efectivo control en las entradas y salidas de las mercancías en los distintos puntos de ingreso al territorio nacional.

Productos Finales o Hitos

La programación de este apartado comprende los siguientes productos:

Productos	Plazo
Registro Único Tributario: Incorporación del registro de Importadores y Zonas Francas al RUT en la Herramienta Web. Incorporación de los datos de todas las modalidades de operadores al RUT. Requerimientos para todos los formularios de registro en la Herramienta Web del RUT.	2019
Centro de Información de Ingresos.	2019
Desarrollo de la interface del registro migratorio de los choferes entre la Dirección General de Aduanas y la Dirección de Migración y Extranjería.	2019

6.9 Gestión por Procesos

Responsable: Dirección General de Aduanas.

Objetivo: Implantar la Gestión por Procesos de Negocio en el Servicio Nacional de Aduanas, como herramienta para la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales y la toma de decisiones, mediante el análisis, rediseño, control y monitoreo de los procesos de negocio en un ciclo de mejora continua e incremental.

Alcance

Para este efecto, se entiende por proceso la secuencia ordenada y lógica de actividades de transformación que parten de unas entradas, para alcanzar unos resultados programados que se entregan a quienes los han solicitado, en otras palabras, a los clientes de cada proceso.

A partir de la ejecución de este proyecto se pretende crear un escenario en el que la organización:

- Tenga una visión clara y detallada de las actividades que realiza en su día a día y de la forma en que las mismas impactan la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
- Posea una cultura de gestión organizativa orientada a los procesos.
- Cuenten con una plataforma tecnológica que integre diversas herramientas en torno a un sistema de soporte a la gestión, de forma que toda su infraestructura tecnológica sea aprovechada de la mejor manera posible para los propósitos del negocio aduanero.
- Pueda evaluar rápidamente el impacto que directrices administrativas o de gestión del riesgo tienen en la operación de la aduana y a través de ella, en la cadena comercial del país.
- Posea canales de comunicación ágiles y efectivos para interactuar con los diversos actores del comercio internacional, el gobierno y la sociedad en general, de forma que pueda orientar su accionar en pro de la maximización del valor que aporta a sus clientes y el retorno que le entrega a la sociedad costarricense.

- Cuento con una primera aproximación a una base de conocimiento de la organización que le permita mejorar y homogenizar las capacidades y el accionar de sus funcionarios.
- Cuento con mecanismos para gestionar el cambio e incluso, pueda prever y asumir una posición proactiva frente al mismo.
- Posea herramientas que le permitan integrar y coordinar más fácilmente sus esfuerzos con los de otros órganos a nivel ministerial, nacional e internacional.
- Cuento con herramientas para priorizar y liderar proyectos e iniciativas de las que participe, en pro de la consecución de sus objetivos estratégicos.
- Cuento con procesos ágiles y con mecanismos de control efectivos, en el marco de los estándares internacionales.
- Se constituya como referencia en la región en términos de modernización, calidad de la gestión y alineación con buenas prácticas, tratados y convenios internacionales.

Productos Finales o Hitos

Esta iniciativa se tiene programado trabajar en dos fases, según se detalla a continuación:

I Fase. Generar el modelado “as is” de todos los procesos, y una primera versión de los procesos optimizados “to be”.	
Productos	Plazo
Gestión del registro (Macro proceso de Gestión previa al despacho)	I Semestre 2019
Arribo y salida (Macro proceso de Gestión de la carga)	II Semestre 2019
Tránsito (Macro proceso Destinación)	I Cuatrimestre 2020
Permanencia (Gestión de la carga)	II Cuatrimestre 2020
Importación (Destinación)	III Cuatrimestre 2020
Exportación (Destinación)	I Trimestre 2021
Fiscalización (Verificación de cumplimiento)	II Trimestre 2021

Productos	Plazo
Atención de denuncias (Verificación de cumplimiento)	III Trimestre 2021
Solicitudes previas (Gestión previa al despacho)	IV Trimestre 2021
II Fase. Implementar los procesos optimizados.	
Productos	Plazo
Gestión del registro (Macro proceso de Gestión previa al despacho)	I Semestre 2020
Arribo y salida (Macro proceso de Gestión de la carga)	II Semestre 2020
Tránsito (Macro proceso Destinación)	I Cuatrimestre 2021
Permanencia (Gestión de la carga)	II Cuatrimestre 2021
Importación (Destinación)	III Cuatrimestre 2021
Exportación (Destinación)	I Trimestre 2022
Fiscalización (Verificación de cumplimiento)	II Trimestre 2022
Atención de denuncias (Verificación de cumplimiento)	III Trimestre 2022
Solicitudes previas (Gestión previa al despacho)	IV Trimestre 2022

CAPITULO VI: INDICADORES ESTRATÉGICOS DEL SNA

A continuación se presenta la definición de los indicadores estratégicos del Plan Estratégico 2019-2023 del Servicio Nacional de Aduanas, con el fin de dar seguimiento a los resultados asociados a los principales temas estratégicos de la institución.

Objetivo	Iniciativa	Código del Indicador	Nombre del Indicador	Formula	Metas
1. Implementar las mejoras en la infraestructura física y en los flujos transfronterizos de mercancías, vehículos y personas contempladas en el marco del Programa de Integración Fronteriza.	Programa de Integración Fronteriza	1.1	Cobertura de modernización en Aduanas	Implementación de mejoras / Mejoras programadas	Implementación del 100% de mejoras en infraestructura y del Sistema Tica del Programa de Integración Fronteriza (PIF), según hoja de ruta.
2. Incrementar las acciones de control en todas las fases del proceso aduanero: control previo, control permanente y control a posterior con el uso intensivo de tecnología, en procura de lograr una recaudación justa y eficiente.	Implementación de la Reforma Fiscal	2.1	Implementación en mejoras de los controles	Implementación de mejoras / Mejoras programadas	Controles ajustados según requerimientos de mejora fiscal y cánones, según programación.
	Fortalecimiento del control de cánones y derechos de licencia	2.2	Asertividad en las acciones de control	Hallazgos producto de los controles realizados en inmediato y posterior/ Total de revisiones a nivel inmediato y posterior	Incrementar un 1% anual de hallazgos con incidencia fiscal. (Línea Base: 5% de hallazgos)
		2.3	Incremento en Recaudación de Impuestos (Estos indicadores deben contener un análisis de los resultados de los controles y la estimación de recaudación por cánones y derechos de licencia)	Variación Interanual de la recaudación efectiva de impuestos	Incrementar un 7,5 % anual la recaudación de impuestos en aduanas. (Línea Base: resultados de recaudación año 2018) (Estas metas también aplican en el análisis de los resultados de los controles y la estimación de recaudación por cánones y derechos de licencia)

Objetivo	Iniciativa	Código del Indicador	Nombre del Indicador	Formula	Metas
3. Implementar un modelo de gestión de riesgos integral con la participación activa las dependencias del Servicio Nacional de Aduanas, las otras direcciones del área de ingresos del Ministerio de Hacienda y otras dependencias gubernamentales, con el fin de obtener información oportuna y de calidad para la identificación, análisis, actualización y mitigación de los riesgos en todas las fases del proceso aduanero.	Gestión Integral de Riesgos Aduaneros	3.1	Nivel de integración de los procesos de análisis de riesgos	Controles realizados con análisis de riesgos integrando / Total de controles en aduana	Controles integrados con información de otras dependencias según programación.
4. Proponer las reformas legales y reglamentarias que proporcionen el fundamento jurídico para la implementación efectiva del plan estratégico y otras iniciativas del Servicio Nacional de Aduanas.	Fortalecimiento de la Normativa Aduanera	4.1	Avance en la reforma legal	Proyectos de Reforma planteados / Total de reformas programadas	Medidas de Reforma Fiscal ajustadas en procedimientos y sistemas.
5. Diseñar e implementar un Plan de Fortalecimiento de capacidades para todos los funcionarios del Servicio Nacional de Aduanas, con el fin de mejorar sus habilidades técnicas y de gestión del recurso humano; dentro del marco de la ética en la función pública y alineado con los valores institucionales.	Plan de Desarrollo de Capacidades	5.1 5.2	Implementación de herramientas para Fortalecimiento de Capacidades Cobertura en la capacitación de los funcionarios	Herramientas implementadas / herramientas programadas Cantidad de funcionarios capacitados/ Total de funcionarios del SNA	Implementación inicial de todas las herramientas según programación. Capacitar al menos al 90% de los funcionarios del SNA.
6. Ejecutar acciones de control y fiscalización, apoyado con uso intensivo de tecnología, que permitan reprimir y minimizar las prácticas asociadas al fraude, la informalidad y la incorrecta aplicación de los procedimientos aduaneros y pongan en riesgo la seguridad del país.	Fortalecimiento del control mediante Revisión No Intrusiva Identificación de Medios de Transporte mediante RFID	6.1	Uso de tecnología para el apoyo de controles aduaneros	Controles implementados / Controles Programados	El 100% Controles no intrusivos implementados y operando, según programación.

Objetivo	Iniciativa	Código del Indicador	Nombre del Indicador	Formula	Metas
7. Mejorar los mecanismos de coordinación y comunicación con otras direcciones del Área de Ingresos del Ministerio de Hacienda y otras dependencias gubernamentales que se relacionan con la gestión aduanera, a fin de fortalecer los procesos aduaneros y proveer información para la gestión integral de riesgos.	Integración Aduanera	7.1	Nivel de integración en aduanas	Mecanismos de coordinación implementados / Mecanismos de coordinación programados	Implementación del 100% de las iniciativas de integración según programación.
8. Modelar los procesos del negocio con el fin de rediseñarlos, optimizarlos, gestionarlos y digitalizarlos para que su aplicación sea transversal, estándar, medible y evaluable en un ciclo de mejora continua.	Gestión por procesos	8.1 8.2	Nivel de levantamiento de procesos Nivel de mejora de los procesos	Procesos documentados / Total de procesos Procesos con mejoras implementadas / Total de procesos	El 100% de los procesos documentados. El 100% de los procesos optimizados.

Elaborado por:	Elaborado por:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Marco Araya Solís Profesional, Área de Planificación y Control de la Gestión	Rosalyn Garro Contreras Profesional, Área de Planificación y Control de la Gestión	Esteban Bonilla Cabana Profesional, Área de Planificación y Control de la Gestión	Jose Raul Vargas Calvo, Jefe Área de Planificación y Control de la Gestión	Juan Carlos Gómez Sánchez, Director General de Aduanas