

Compilación



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



CICAP
Centro de Investigación
y Capacitación en
Administración Pública

ADMINISTRAR LO PÚBLICO



CASOS DE ESTUDIO
Compiladora Mayela Cubillo Mora

351.07

A238a Administrar lo público : casos de estudio / compiladora
Mayela Cubillo Mora. -- 1 ed. -- San José, C.R.:
Universidad de Costa Rica, Centro de Investigación y
Capacitación en Administración Pública, 2013.

174 p. : il.

Impreso: Sección de Impresión del SIEDIN

ISBN 978-9968-932-15-8

1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA -- ENSEÑANZA. 2.
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA -- ESTUDIO DE CASOS. I.
Cubillo Mora, Mayela, comp.

CIP/2447
CC/SIBDI

Universidad de Costa Rica
© Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP)
Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

Primera edición: 2013

Compiladora: M.Sc. Mayela Cubillo Mora
Revisión Filológica: Dr. Bolívar Bolaños Calvo

Diagramación y diseño de portada: Patricia Rodríguez González, Diseñadora Publicitaria
E-mail: grape_design@yahoo.com



Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados. Hecho el depósito de ley.

Impreso en la Sección de Impresión del SIEDIN, Universidad de Costa Rica, en febrero de 2013 • IG 1515

ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN.....	1
La Utilidad de la Metodología de Casos como Práctica Docente.....	2
• Definición de un Estudio de Caso.....	3
• Tipos de Estudios de Caso.....	4
• Dimensión del Estudio de Caso.....	4
• Utilidad de la metodología.....	5
Caso de estudio: Planificación Estratégica de la Comisión Nacional de Prevención del Riesgo y Atención a la Emergencia (CNE).....	6
Investigadores/as Licda. Catalina Esquivel Rodríguez M.Sc. Roberto Guillén Pacheco Ing. Rodolfo Romero Redondo Inga. Silvia Solano Mora	
Caso de Estudio: ¿Gobierno local responsable con el ambiente?: El caso de la municipalidad de Santa Ana.....	21
Investigador: M.Sc. Orlando J. Hernández Cruz	
Caso de Estudio: El compromiso de los empleados públicos con la implantación del gobierno digital y propuesta de futuros cursos de acción: El caso de los empleados de las aduanas de Paso Canoas y Central.....	39
Investigador: Lic. Gastón Arce Cordero, MBA, AAA	
Caso de estudio: El rediseño organizacional de la Comisión Nacional de Prevención del Riesgo y Atención de Emergencias.....	63
Investigadores/as: Licda. Catalina Esquivel Rodríguez M.Sc. Roberto Guillén Pacheco Ing. Rodolfo Romero Redondo Inga. Silvia Solano Mora	
Caso de Estudio: Planificación Estratégica: Establecimiento de metas en un Tribunal, el caso del Tribunal Aduanero Nacional.....	74
Investigador: M.Sc. Esteban O. Mora Martínez	

Caso de Estudio: Política pública de vivienda: el caso de su dinámica y evolución en el ordenamiento territorial del Valle Central de Costa Rica86

Investigadora:
M. Sc. Johanna Alarcón Rivera

Caso de Estudio: La participación de la mujer en la Gestión Local del Riesgo: El Caso de las Oficiales de Enlace y las Mujeres de Comités de Emergencia103

Investigadora:
Licda. María Villalba Altamirano

Caso de Estudio: La toma de decisiones en el proceso de quiebra de Coopemex R.L.114

Investigadora:
M. Sc. Lorena López González

Caso de Estudio: "Convenio entre Recope y China Petroleum para el desarrollo de una refinería"136

Investigadores:
M.Sc. Víctor Garro Martínez
M.Sc. Leonardo Castellón Rodríguez

Caso de Estudio: Acoso Laboral en la Gestión Pública. Caso: Una Universidad Estatal Costarricense149

Investigadora:
M.Sc. Margarita Esquivel Porras

Caso de Estudio: Contrato de Gestión Interesada de Servicios del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría: Capítulo Alterra Partners, S.A.162

Investigadores:
M.Sc. Charles Sánchez Vindas
M.Sc. Leonardo Castellón Rodríguez

“Planificación Estratégica: Establecimiento de metas en un Tribunal, el caso del Tribunal Aduanero Nacional”.

M.Sc. Esteban O. Mora Martínez.

Investigador Asociado CICAP

Resumen

El objetivo del presente caso de estudio, es mostrar la forma en que se identifican, definen y asignan metas en el Tribunal Aduanero Nacional del Ministerio de Hacienda en el periodo 2011, con el fin de ilustrar cómo la toma de decisiones se lleva a cabo y cómo se realiza la programación de casos relacionados con la normativa aduanera.

La metodología seleccionada por ese Tribunal para el establecimiento de metas es la instruida por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, la cual, permite a las instituciones del Estado contar con un modelo estandarizado por medio de matrices e instrumentos de planificación en los ámbitos operativos, tácticos y estratégicos, facilitando los procesos de integración, pero que no asegura la calidad de lo programado.

Al finalizar el caso de estudio, el docente y el estudiante podrán realizar una serie de actividades que permitan mejorar las acciones para establecer metas basadas en criterios técnicos y científicos apropiados, identificando actitudes y aptitudes a las que se deben enfrentar propias del comportamiento organizacional de las instituciones del Estado y las diferencias existentes en la formación de las diferentes profesiones.

Palabras clave

Administración Pública, Aduanas, Comercio Exterior, Comercio Internacional, Comportamiento Organizacional, Cultura, Estilo de Gestión, Indicadores, Metas, Planificación Estratégica, Planificación Operativa, Planificación Táctica.

Introducción y contexto

El Ministerio de Hacienda, es una cartera del Poder Ejecutivo, que funge como el órgano que, en la estructura administrativa de la República de Costa Rica, establece y ejecuta la política Hacendaria Nacional.

Sin embargo, para contar con la estructura organizacional y adscripción funcional con que se cuenta hoy en día, han ocurrido una serie de cambios históricos. Los albores de la instancia que se conoce hoy en día como Ministerio de Hacienda, se remontan a 1825, cuando estaba a cargo la Tesorería General de Hacienda del Estado, creada por la Asamblea Constitucional del Estado libre de Costa Rica, cuyos objetivos eran la recaudación, administración y distribución de la renta pública en el país.

Así, es como el 14 de octubre de 1825, se crea con el Decreto Ejecutivo LV la Tesorería General de Hacienda del Estado y el 25 de octubre de 1825, se modifica su nombre por Dirección General de Hacienda.

Posteriormente, en el año 1948 como resultado de los cambios políticos, sociales y culturales de la época, se modifican sus objetivos y funciones, definiéndose así el cambio de Cartera de Economía y Hacienda por Ministerio de Economía y Hacienda.

Luego, en 1966 la Dirección General de Estadísticas y Censos, y la Dirección General de Integración Económica se separaron de la Cartera de Economía y Hacienda, lo que motiva a cambiar el nombre por el que actualmente se conoce: Ministerio de Hacienda.

Es decir, el Ministerio de Hacienda, con su nombre actual tiene suficientes antecedentes y variables para ser sometido a una revisión el Modelo de Larry Greiner sobre el crecimiento de las organizaciones. Algunas de estas variables se ubican en la legislación vigente que establece las siguientes competencias a dicha Cartera:

1. Política y administración tributaria y aduanera, fiscalización y recaudación;
2. Administración financiera y del presupuesto, control interno, y contabilidad pública;
3. Administración de las deudas públicas interna y externa;
4. Administración patrimonial;
5. Negociaciones económicas y financieras con gobiernos y entidades nacionales, extranjeras e internacionales;
6. Velar por la correcta y eficiente recaudación de todos los impuestos, tasas, contribuciones, producto del uso de la propiedad fiscal y, en general, de todos los ingresos públicos;

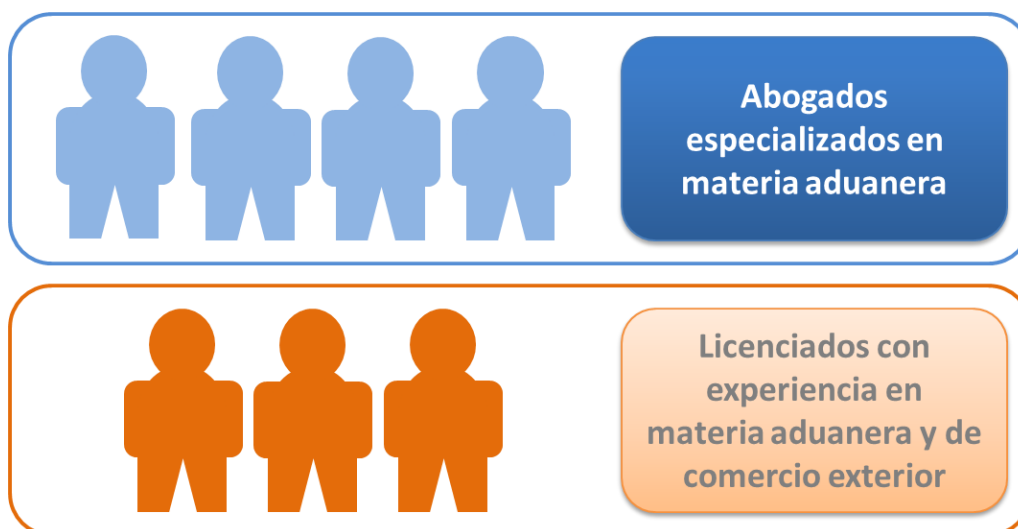
7. Coordinar los aspectos fiscales con las políticas monetaria, cambiaria y crediticia fijadas por el Banco Central de Costa Rica;
8. Dirigir y coordinar dependencias del propio Ministerio y sus relaciones con los sectores público y privado;
9. Minimizar el déficit fiscal mediante una mejor recaudación, la racionalización del gasto y una mayor flexibilidad en su asignación.

En particular, interesa resaltar la relación de dichas competencias con la función del Tribunal Aduanero Nacional, que de conformidad con los términos del artículo 205 de la Ley General de Aduanas (LGA) se crea "...como un órgano de decisión autónoma, adscrito al Ministerio de Hacienda. Tendrá competencia para conocer y decidir, en última instancia administrativa, los recursos contra los actos dictados por el Servicio Nacional de Aduanas".

Es decir, el Tribunal Aduanero Nacional es un órgano de desconcentración máxima del Ministerio de Hacienda dentro de la Administración Pública. Está integrado por siete miembros, que se distribuyen de la siguiente manera: cuatro de ellos serán abogados especializados en materia aduanera, con experiencia mínima de cuatro años; los otros tres serán personas con el grado mínimo de licenciatura y experiencia de por lo menos cuatro años en materias tales como clasificación arancelaria, valoración aduanera, origen de las mercancías y demás regulaciones del comercio exterior.¹

¹ Art. 206. *Composición*. Ley General de Aduanas, No. 7557. Costa Rica.

Figura No. 1: **Composición del Tribunal Aduanero Nacional**



Fuente: Elaboración propia, 2012.

Los miembros del tribunal, según se indica en el artículo 207 de la LGA, son nombrados por el Ministro de Hacienda, previo concurso público de antecedentes. En esa forma, se nombrará igual número de suplentes, quienes deberán reunir los mismos requisitos de los propietarios y actuarán en caso de ausencia, impedimento, recusación o excusa de estos.

Las causales y los procedimientos de remoción y prohibición y la retribución económica de los miembros del Tribunal serán iguales a los fijados para los miembros del Tribunal Fiscal Administrativo.²

El Tribunal Aduanero Nacional sigue la siguiente metodología de trabajo: “una vez listo el asunto, el Tribunal dictará la resolución dentro de los quince días hábiles siguientes. Mediante resolución fundada, el plazo podrá prorrogarse por un término único adicional de quince días hábiles. La resolución dará por agotada la vía administrativa. El interesado podrá solicitar aclaración y adición dentro de los tres días hábiles siguientes a la notificación, solicitud que habrá de resolverse en el término de quince días hábiles”.³

Las decisiones que toma el Tribunal Aduanero Nacional se fundamentan en criterios técnicos y legales, con base en votaciones de mayoría simple.⁴

² Art. 207. *Nombramiento*. Ley General de Aduanas, No. 7557. Costa Rica.

³ Art. 209. *Plazo para resolver*. Ley General de Aduanas, No. 7557. Costa Rica.

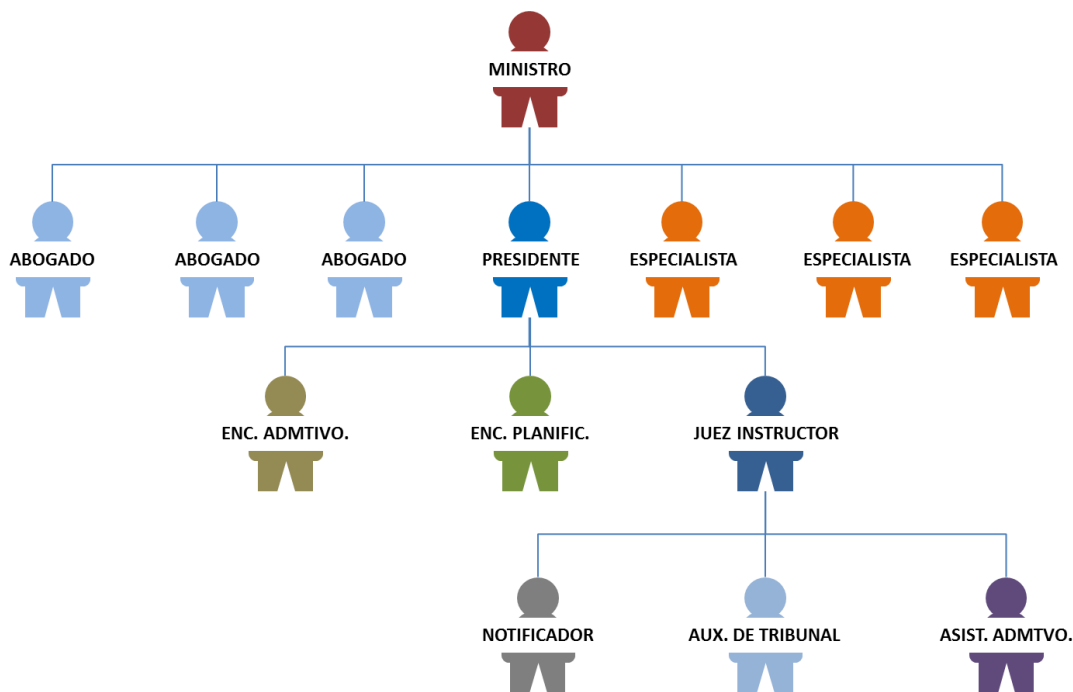
⁴ Art. 201. *Votación*. “...Los miembros deberán asegurar la eficiencia y el decoro en el ejercicio de las funciones encomendadas por ley. Al presidente del tribunal le corresponderá realizar las correcciones de advertencia y amonestación de los miembros, mediante el debido proceso administrativo disciplinario. En caso de falta grave, se regirá por las disposiciones del Reglamento Interno de Trabajo del Ministerio de Hacienda”. Ley General de Aduanas, No. 7557. Costa Rica.

Este órgano del Ministerio de Hacienda inicia funciones desde el 1° de mayo de 1998 al haber sido designados sus miembros, por el Ministro, basado en el procedimiento de concurso público de antecedentes.

El Código aduanero incorpora la posibilidad de que se nombren suplentes, previo concurso de antecedentes. Dichos suplentes deben reunir los mismos requisitos de los miembros propietarios. Los mismos podrán actuar en caso de ausencia, impedimento, recusación o excusa de los propietarios, tal y como lo establece el artículo 208 de la Ley General de Aduanas.

A la fecha de esta investigación, el Tribunal Aduanero Nacional está integrado por cuatro especialistas en materia aduanera (abogados, uno de lo cuales preside) y tres especialistas en materia técnica aduanera (profesionales). La adscripción funcional incluye un juez instructor, un encargado administrativo, un auxiliar de Tribunal y un notificador.

Figura No. 2: Estructura del Tribunal Aduanero Nacional



Fuente: Elaboración propia, 2012.

Los antecedentes del Tribunal se remontan a las instancias administrativas creadas por la Legislación Comunitaria del Mercado Común Centroamericano, para conocer y decidir los asuntos relativos al valor aduanero y la clasificación arancelaria.

El artículo 22 del Código Aduanero Uniforme Centroamericano, señala entre otras cosas que “Corresponde al Comité Arancelario: a) Resolver en última instancia administrativa las reclamaciones sobre la correcta clasificación arancelaria de las mercancías objeto del comercio internacional. Contra sus resoluciones no cabrá el recurso de lo contencioso administrativo.”

Por su parte, el artículo 25 de la Legislación Centroamericana Sobre el Valor Aduanero de las Mercancías, da vida jurídica al Comité Nacional de Valoración Aduanera como última instancia administrativa para conocer y decidir los recursos de apelación interpuestos contra las resoluciones firmadas por el Director General de Aduanas en esta materia.

Es en el año 1993 que se aprueba el Protocolo de Modificación del Código Aduanero Uniforme Centroamericano II, conocido con las siglas CAUCA II, del Tratado General de Integración Económica de Centroamérica, el cual, es refrendado en Costa Rica por la Asamblea Legislativa con la Ley N°7485 del 21 de marzo de 1995, y entra en vigencia el 1° de julio de 1996. Posteriormente, entra en vigencia el CAUCA III con la Ley N°8360 del 12 de junio del 2003.

En el artículo 104 del CAUCA III se permite a los países signatarios crear el Tribunal Aduanero Nacional, órgano que asumirá las funciones de los Comités Arancelario y de Valoración Aduanera, con la organización, integración, atribuciones y demás competencias que se le otorguen.

Por su parte la Ley General de Aduanas, vigente en Costa Rica y que empezó a regir a partir del 1° de julio de 1996, crea el Tribunal Aduanero Nacional. Posteriormente, la LGA se modificó por medio de la Ley N°8373 de 18 de agosto del 2003, publicada en la Gaceta N°171 del 5 de setiembre de 2003.

Justificación

El presente caso de estudio se fundamenta en la competencia del Tribunal Aduanero Nacional, y las implicaciones que tiene el ingreso de recursos legales para el trabajo cotidiano de este órgano, por lo cual, se requiere de una adecuada planificación operativa para lograr el cumplimiento de metas.

El Tribunal Aduanero Nacional (TAN) de conformidad con los términos del artículo 205 de la LGA, se crea como un órgano de decisión autónoma, adscrito al Ministerio de Hacienda, constituyéndose en la última instancia administrativa, para conocer y decidir los recursos contra los actos dictados por el Servicio Nacional de Aduanas. Por tal motivo es un órgano desconcentrado máximo del Ministerio de Hacienda dentro de la Administración Pública.

La Procuraduría General de la República en el dictamen número C-012-98 del 21 de enero de 1998, indica que “...cabe recordar que la materia aduanera ha sido objeto de un proceso de desconcentración máxima, que abarca tanto el poder de decidir en primer instancia como el conocimiento de los recursos jerárquicos. Se ha producido un cambio en el orden objetivo de competencias, de manera que no corresponde al Ministro dictar actos en materia aduanera, incluso los necesarios para el agotamiento en la vía administrativa.”

Las decisiones del TAN pueden ser objeto de impugnación en la vía contencioso-administrativa, cumpliendo los plazos y requisitos señalados en la Ley Reguladora de la Jurisdicción Contencioso Administrativa, Ley N°3667 del 12 de marzo de 1966 y sus reformas.

El Tribunal Aduanero Nacional, a pesar de que sus decisiones se dan en sede administrativa, es independiente de la Administración Activa, tanto por la autonomía que expresamente señala la Ley, como también por la forma en que son elegidos sus integrantes y el régimen procesal que debe observar en su actuación.

Esta condición debe ser garantía para la eficacia de las decisiones, permitiéndole que por su especialidad se de por agotada la vía administrativa, para brindar una herramienta de justicia eficiente y expedita en beneficio del Estado y los contribuyentes.



Consulte los votos de la Sala Constitucional:
1148-90, 6829-93, 5227-94 y 5484-94.

Es decir, el Tribunal Aduanero Nacional se encuentra inmerso en el Poder Ejecutivo adscrito al Ministerio de Hacienda, pero con funciones independientes de la administración activa, puesto que como órgano de decisión autónoma y en respeto del procedimiento y competencia que la ley le otorga, aunque sus resoluciones no tengan el valor de cosa juzgada, agotan la vía administrativa, dejando abierta la vía jurisdiccional, en los términos indicados en la Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativa, Ley número 3667 del 12 de marzo de 1966 y sus reformas.

A modo de corolario, sobre la naturaleza jurídica del Tribunal Aduanero Nacional, el magistrado Jinesta de la Sala Constitucional, ha manifestado que:

“En punto a la jerarquía impropia, debe tomarse en consideración que en tales supuestos quien conoce y resuelve en grado es no el superior jerárquico natural, correspondiente, propio u ordinario, sino la instancia que indique expresamente la ley. Se trata de una jerarquía legal y no de la natural.

Ese contralor no jerárquico puede ser un órgano administrativo que, generalmente, asume la forma de la desconcentración en grado máximo (jerarquía impropia monofásica), garantizándose de esa forma independencia al distorsionarse o desaparecer la relación jerárquica y el ejercicio de una competencia exclusiva de revisión.

Ejemplos de este tipo de jerarquía son las siguientes:

- a) El Tribunal Fiscal Administrativo...
- b) El Tribunal Aduanero Nacional respecto de las resoluciones tomadas por el Servicio Nacional de Aduanas-Dirección General de Aduanas, las aduanas, sus dependencias y demás órganos aduaneros-, artículo 205 de la Ley General de Aduanas, etc...” (Jinesta, 2000.)

Situación

El Tribunal Aduanero Nacional (en adelante TAN), para el periodo 2011, realizó la siguiente programación de trabajo, denominada Plan Anual Operativo (PAO):

Tabla No. 1: **Plan Anual Operativo del Tribunal Aduanero Nacional, periodo 2011**

PLAN ANUAL OPERATIVO 2011					
TRIBUNAL ADUANERO NACIONAL					
Objetivo	Acción	Meta Anual Programada	Indicador de Gestión	Plazo de ejecución de la acción 2011	Responsable
1. Conocer y resolver en el menor tiempo posible y como órgano especializado los recursos de apelación contra actos dictados por el Servicio Nacional de Aduanas (SNA) conforme el ordenamiento jurídico, de manera que propicie una correcta aplicación e interpretación de la normativa aduanera,	1.1 Resolver la mayor cantidad de recursos de apelación interpuestos contra actos dictados por el SNA.	236	El número de recursos de apelación notificados en el año	Enero a Diciembre	Colegiado
	1.2 Estudiar, conocer, resolver y notificar en el menor plazo posible los recursos de apelación interpuestos contra actos dictados por el SNA.	Estudiar, conocer, resolver y notificar cada uno de los recursos de apelación dentro de 81 días hábiles en promedio	El número de días real en que se estudió, conoció, resolvió y notificó cada uno de los recursos de apelación	Enero a Diciembre	

PLAN ANUAL OPERATIVO 2011					
TRIBUNAL ADUANERO NACIONAL					
Objetivo	Acción	Meta Anual Programada	Indicador de Gestión	Plazo de ejecución de la acción 2011	Responsable
respetando los derechos del administrado y de la administración.					
2. Crear una jurisprudencia aduanera y administrativa que facilite la aplicación uniforme de las normas por parte de las autoridades competentes y genere seguridad jurídica y certeza tributaria a los usuarios de los servicios.	2.1 Divulgar la jurisprudencia aduanera y administrativa del TAN a través de un boletín trimestral.	4 boletines por año	El número de boletines publicados en el año	Enero, Abril, Julio y Octubre	Juez de Instrucción
	2.2 Actualizar diariamente de la página Web respecto a inclusión de sentencias notificadas.	La totalidad de sentencias que se notifiquen en el 2011	El número de sentencias notificadas subidas a la página Web	Enero a Diciembre	Auxiliar del TAN
3. Fortalecer el sistema de control institucional a fin de que sus sistemas de control se conviertan en herramientas efectivas para conducir a la institución hacia el logro de sus objetivos.	3.1 Fortalecer los mecanismos de control interno mediante la rendición de cuentas, que permitan evaluar el cumplimiento de las labores que corresponden a cada uno de los funcionarios y tomar las medidas correctivas necesarias	Elaborar 12 informes de labores mensuales por funcionario	El número de informes mensuales presentado por funcionario	Enero a Diciembre	Todo el personal del TAN
		Elaborar 6 informes bimensuales al Despacho del señor (a) Ministro (a) y para señor (a) Viceministro (a) de Ingresos sobre la gestión realizada por el TAN en el período	El número de informes bimensuales presentados	Enero, Marzo, Mayo, Julio, Setiembre y Noviembre	Presidencia

PLAN ANUAL OPERATIVO 2011					
TRIBUNAL ADUANERO NACIONAL					
Objetivo	Acción	Meta Anual Programada	Indicador de Gestión	Plazo de ejecución de la acción 2011	Responsable
		Elaborar 12 informes de ejecución presupuestaria mensuales	El número de informes de ejecución presupuestaria presentados	Enero a Diciembre	Encargado Administrativo
		Realizar 12 reuniones de seguimiento mensuales respecto al cumplimiento de las acciones del PAO	El número de reuniones realizadas en el año	Enero a Diciembre	Presidencia y Área Administrativa

Fuente: Tribunal Aduanero Nacional (2010).

El TAN como una dependencia del Ministerio de Hacienda de la República de Costa Rica funge como órgano especializado en materia aduanera, que se encarga de impartir justicia pronta y cumplida, mediante la resolución en última instancia administrativa, de los recursos de apelación interpuestos por los Auxiliares de la Función Pública Aduanera, Importadores, Exportadores y demás usuarios contra los actos dictados por el Servicio Nacional de Aduanas, mediante la correcta interpretación y aplicación de la normativa.

Por ello, se observa que el objetivo sustantivo del PAO 2011 indica “1. Conocer y resolver en el menor tiempo posible y como órgano especializado los recursos de apelación contra actos dictados por el Servicio Nacional de Aduanas (SNA) conforme el ordenamiento jurídico, de manera que propicie una correcta aplicación e interpretación de la normativa aduanera, respetando los derechos del administrado y de la administración.”

En el informe de labores del 2010 se reflexiona acerca de la misma, ya que, se ha desarrollado con la mejor actitud de servicio público, con el fin de brindar al administrado y al Servicio Nacional de Aduanas del Ministerio de Hacienda, los mejores resultados con la capacidad instalada y recursos asignados.

Los resultados de dicho año, informan que el total de casos registrados fue de 289, más 2 adiciones que no se registran con número nuevo pero, sí se contabilizan, lo que genera un total de

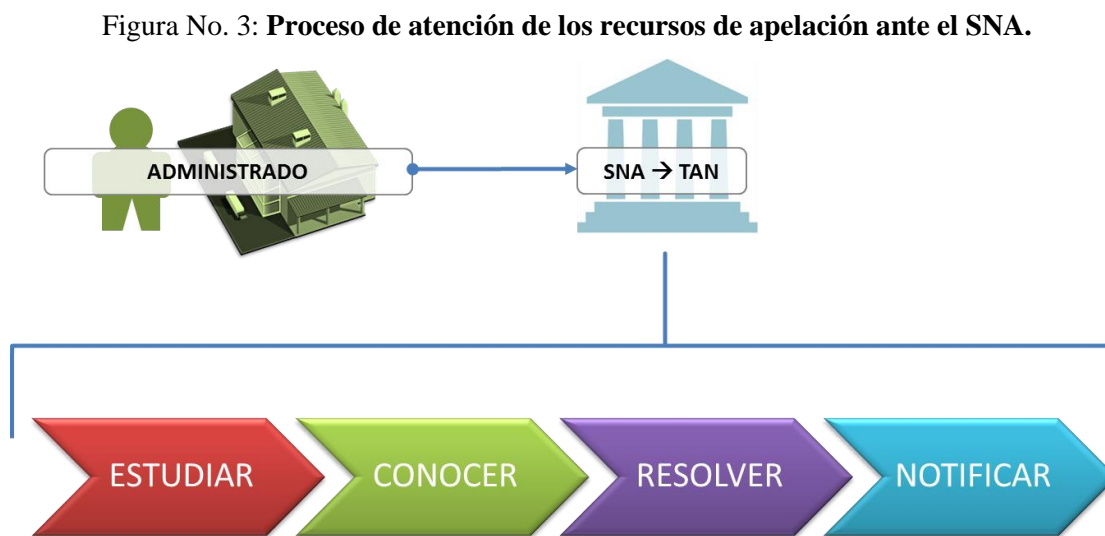
ingreso de 291 casos. Dentro de ellos, 44 expedientes se encuentran suspendidos por la Acción de Inconstitucionalidad contra el Artículo 242 LGA.

Como acción para dicho objetivo, se enuncia “1.1 Resolver la mayor cantidad de recursos de apelación interpuestos contra actos dictados por el SNA” con una meta de 236 casos en el periodo enero – diciembre de 2011.

Los lineamientos estipulados en el Plan Anual Operativo del Tribunal Aduanero Nacional, para cumplir con los mandatos legales y ejecutar las acciones correspondientes a los subprocesos sustantivos y administrativos propios de la esfera funcional del Ministerio de Hacienda, evidencian, mediante la acción “1.2 Estudiar, conocer, resolver y notificar en el menor plazo posible los recursos de apelación interpuestos contra actos dictados por el SNA” que existe un proceso lógico para la atención de los casos.

Dicho proceso, involucra al administrado (auxiliar de la función pública y empresario) y al Servicio Nacional de Aduanas con la participación del Tribunal Aduanero Nacional del Ministerio de Hacienda, donde se estudia, conoce, resuelve y notifica al Administrado y a la Administración lo resuelto. La importancia de este proceso determina también la necesidad de diseñar indicadores de gestión para el TAN, que permitan evidenciar las incidencias de los reclamos interpuestos, pasando por los tiempos y movimientos de los recursos de apelación, hasta las cargas de trabajo en los miembros del TAN.

En la siguiente figura, se expone el proceso seguido en la atención de los reclamos interpuestos.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

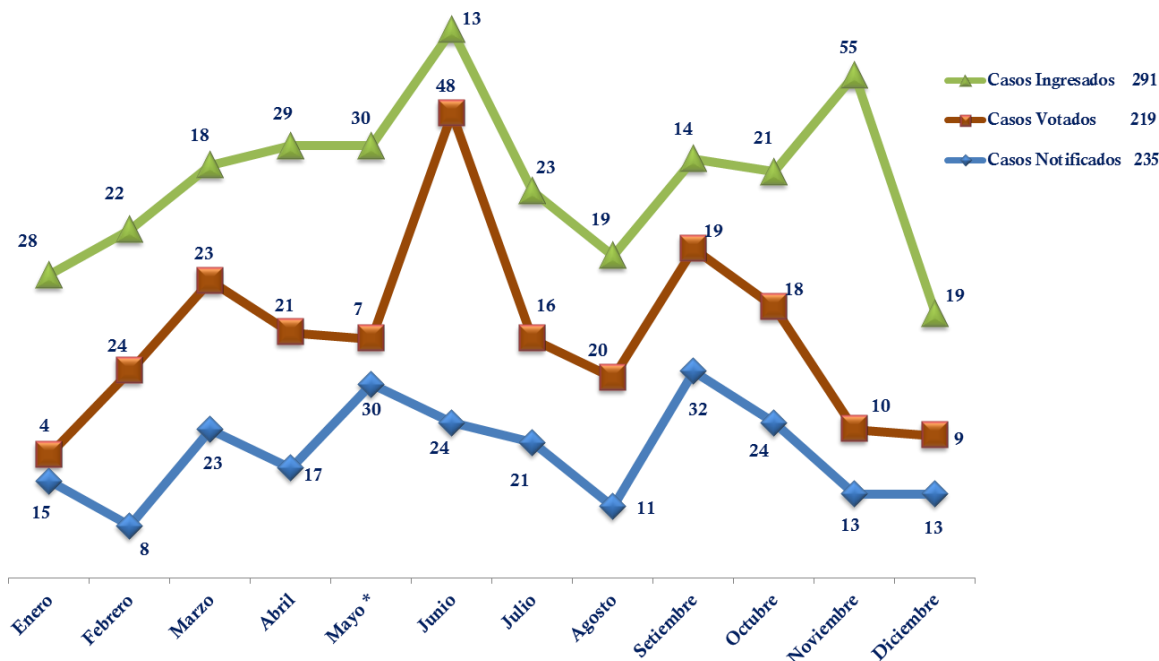
Este órgano de la Administración Pública, actúa velando por garantizar a la sociedad costarricense la efectiva y justa recaudación de los impuestos, uso adecuado del financiamiento del Sector Público y coadyuvar a la asignación de los recursos, con eficiencia, eficacia y transparencia, mediante una política hacendaria sostenible y la activa rectoría del Sector Financiero, para contribuir al desarrollo económico y social del país.

El diseño, manejo y seguimiento de indicadores para un Tribunal, implica contar con un sistema de gestión que logre medir los avances en la resolución de casos que incluya un monitoreo de casos antiguos sin resolver, las causas de esa situación, los factores clave para el avance en el juzgamiento, la priorización de casos según criterios de eficiencia y eficacia técnica, jurídica y económica para la Administración, sin perjuicio para las partes involucradas.

La determinación de los indicadores de gestión es vital para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo. La meta “Estudiar, conocer, resolver y notificar cada uno de los recursos de apelación dentro de 81 días hábiles en promedio” generó en el PAO 2011 del TAN el siguiente indicador de gestión “El número de días real en que se estudió, conoció, resolvió y notificó cada uno de los recursos de apelación”.

En el siguiente gráfico, se muestra la relación entre casos ingresados, votados y notificados del periodo 2010 en el TAN, con lo cual, se muestran los picos de ingreso, votación y notificación de los casos presentados por el administrado ante el SNA.

Gráfico No. 1: Casos ingresados, votados y notificados por el TAN, periodo 2010.



Fuente: Tribunal Aduanero Nacional (2010).

El objetivo estratégico establecido por este órgano en la Ley de Presupuesto Nacional es “Conocer y resolver en el menor plazo posible y como órgano especializado los recursos de apelación interpuestos contra actos dictados por el Servicio Nacional de Aduanas conforme al ordenamiento jurídico, propiciando una correcta aplicación e interpretación de la normativa aduanera y el respeto de los derechos del administrado y de la administración, mediante la emisión de resoluciones administrativas”.

En cuanto al objetivo estratégico citado, para el periodo 2011, se estableció una meta de 236 sentencias resueltas y notificadas, con un tiempo promedio para la resolución de casos hasta su notificación de 81 días. El Tribunal Aduanero Nacional cuenta con funcionarios dedicados a la revisión y resolución de los casos, cuyas complejidades varían según la materia, monto y mercancía de la cual se trate. En la siguiente tabla, se muestra la evolución de 12 años en cuanto a las variables “casos ingresados” y “sentencias emitidas”:

Cuadro No. 1: **Cantidad de casos ingresados y sentencias emitida, Tribunal Aduanero Nacional, periodo 1998 – 2010**

Año	Casos Ingresados	Sentencias Emitidas
1998	124	75

1999	160	196
2000	61	69
2001	170	149
2002	146	136
2003	115	105
2004	438	371
2005	569	569
2006	331	318
2007	420	371
2008	335	282
2009*	325	235
2010*	289	235

Fuente: Información del Tribunal Aduanero Nacional, 2012.

* Datos estimados

La interpretación de dicho cuadro muestra a lo interno del TAN explica la relación entre la cantidad de casos ingresados en un año con respecto a la cantidad de sentencias emitidas, por ejemplo, para el año 2000, una indican una productividad del 113%.

Finalmente, desde la Programación Operativa del año 2009, de forma consensuada por los miembros del Tribunal Aduanero Nacional, se acordó, metodológicamente, que el número de casos resueltos y notificados se incrementaría en 1 por año y la cantidad de días promedio para la resolución y notificación de casos se disminuiría en 1 por año.

Preguntas guía

1. ¿Qué es un Ministerio? ¿Cuál es su propósito dentro de la Administración Pública?
2. Defina los conceptos “adscripción funcional” y “estructura organizacional”. Explique cómo interaccionan ambos conceptos.
3. Desarrolle el Modelo de Larry Greiner para establecer el crecimiento organizacional del Ministerio de Hacienda.
4. ¿Qué es un órgano de desconcentración máxima?
5. ¿Cuáles tipos de tribunales existen en el ordenamiento jurídico costarricense?
6. ¿Cómo se dan los nombramientos en los Ministerios? ¿Qué papel juega la Dirección General del Servicio Civil?

7. Investigue la estructura del Tribunal Aduanero Nacional y compárela con el Tribunal Fiscal Administrativo. ¿En cuál objetivo estratégico o fundamento legal del Ministerio de Hacienda se sustentan?
8. Investigue ¿Cuáles normas de procedimiento debe seguir u observar el Tribunal Aduanero Nacional? ¿Existen normas supletorias?
9. Revise la sentencia C-033-98 del 25 de febrero de 1998 de la Procuraduría General de la República.
10. Explique qué es la Administración Activa y cuáles instituciones/órganos forman parte y por qué.
11. Investigue la Acción de Inconstitucionalidad contra el Artículo 242 LGA.
12. Diseñe indicadores de gestión para el Tribunal Aduanero Nacional.
13. ¿Qué tipo de indicadores establecería para el Objetivo 1 plasmando en el PAO 2011 del TAN? Explique por qué de forma justificada y establézcalos bajo el criterio SMART.
14. ¿Cuál es su criterio con respecto a la interpretación dada por el TAN del Cuadro No. 1: Cantidad de casos ingresados y sentencias emitida, Tribunal Aduanero Nacional, periodo 1998 – 2010?
15. ¿Qué ocurre con la gestión de casos no resueltos en el periodo anterior y la acumulación de los mismos?
16. ¿De qué forma mostraría la información del TAN en el periodo 1998 – 2012?
17. Proponga una metodología para el diseño de metas e indicadores del TAN.
18. El TAN lo ha contratado para que realice una contrapropuesta de planeamiento anual operativo que genere una serie de indicadores de gestión que permitan maximizar la eficiencia, eficacia y productividad del órgano para la generación de valor público. En su desarrollo considere la Planificación Operativa, el Plan Nacional de Desarrollo y la Administración de Programas y Proyectos en el marco de políticas públicas vigentes y prospectivas.
19. Conclusiones del estudiante
20. Lecciones aprendidas por el estudiante

Fuentes de Información y recursos disponibles para el estudiante

Bellavita L., Ana C. (2011). *Tesis para optar por el grado de licenciatura en derecho. Análisis jurídico de la normativa actual en cuanto al régimen de importación temporal de vehículos*

automotores terrestres, marítimos y aéreos para fines no lucrativos – propuesta para su reforma.
Universidad de Costa Rica. San José, CR.

Jinesta Lobo, Ernesto (2000). El agotamiento de la vía administrativa y los recursos administrativos. *Revista IVSTITIA*, 169-170, 24-33.

Tribunal Aduanero Nacional *Manual de cargos, 2009*. Ministerio de Hacienda. CR. Recuperado de: <https://www.hacienda.go.cr/Msib21/Espanol/Tribunal+Aduanero+Nacional/TAN.htm>

Tribunal Aduanero Nacional. *Manual de procedimientos, 2003*. Ministerio de Hacienda. CR. Recuperado de:
<https://www.hacienda.go.cr/Msib21/Espanol/Tribunal+Aduanero+Nacional/TAN.htm>

Tribunal Aduanero Nacional. *Curso de clasificación arancelaria, 2005*. Ministerio de Hacienda. CR. Recuperado de: <https://www.hacienda.go.cr/cursoclasificacionarancelaria.doc>

Tribunal Aduanero Nacional. *Informe de gestión marzo y abril del 2006 e informe final de gestión de 5 de setiembre-2005 al 7 de mayo de 2006, 2006*. Ministerio de Hacienda. CR. Recuperado de:
<https://www.hacienda.go.cr/FINFORMEFINALversion1252006definitiva.doc>

Tribunal Aduanero Nacional. *Plan estratégico 2007-2011, 2007*. Ministerio de Hacienda. CR. Recuperado de:
<https://www.hacienda.go.cr/Msib21/Espanol/Tribunal+Aduanero+Nacional/TAN.htm>

Tribunal Aduanero Nacional. *Boletín especial, 2008*. Ministerio de Hacienda. CR. Recuperado de:
<https://www.hacienda.go.cr/Boletinedicionespecial.doc>

Tribunal Aduanero Nacional. *Boletín de jurisprudencia NO. 42, 2009*. Ministerio de Hacienda. CR. Recuperado de:
<https://www.hacienda.go.cr/BoletinTribunalAduaneroNacionalprimertrimestre2009.doc>

Tribunal Aduanero Nacional. *Informe final de gestión, Loretta Rodríguez Muñoz, 2009*. Ministerio de Hacienda. CR. Recuperado de:

<https://www.hacienda.go.cr/InfomeFinaldeGestiondeLorettaRodriguez.doc>

Tribunal Aduanero Nacional. *Plan anual operativo 2011, 2010*. Ministerio de Hacienda. CR.

Recuperado de:

<https://www.hacienda.go.cr/Msib21/Espanol/Tribunal+Aduanero+Nacional/TAN.htm>

Tribunal Aduanero Nacional. *Principales criterios sobre materia técnica, 2010*. Ministerio de Hacienda. CR. Recuperado de:

<http://www.hacienda.go.cr/principalescriteriosobremateriatecnica.ppt>

Tribunal Aduanero Nacional. *Presentación, 2010*. Ministerio de Hacienda. CR. Recuperado de:

<http://www.hacienda.go.cr/presentaciontribunaladuaneronacionaldic2006.ppt>

Tribunal Aduanero Nacional. *Cumplimiento de metas y principales acciones 2010, 2010*. Ministerio de Hacienda. CR. Recuperado de:

<https://www.hacienda.go.cr/Msib21/Espanol/Tribunal+Aduanero+Nacional/TAN.htm>

Recursos

Este caso de estudio contiene un disco compacto con información adicional para el docente y el estudiante.