

Artículos de interés especial:

"Editorial"

"¿Sanciones impropias en la aplicación de la NIC 12?"

"Cierre de negocios por no presentación de declaraciones en el plazo requerido".

"La norma contable que sí nos aplica"

"Gung Ho"

**Secciones:**

Editorial. 1

¿Sanciones impropias en la aplicación de la NIC 12? 2

Cierre de negocios por no presentación de declaraciones en el plazo requerido. 4

La norma contable que sí nos aplica. 7

Gung Ho. 9

Ley, Resoluciones. 13

Comentario a la Resolución N° TFA 297-2009. 14

Noticia: Deterioro Fiscal. 15

Eventos y Temas de Importancia. 17

## EDITORIAL

**LICDA. MARIELA BRICEÑO NELSON, MAF.**

Supervisor VIPTax  
División de Estrategia y Negocios  
Grupo Camacho, S.A.

En los últimos meses, hemos sido testigos del incremento paulatino que se ha venido dando en las actuaciones fiscalizadoras por parte de la Administración Tributaria. En algunos casos, los contribuyentes son sancionados por la comisión de infracciones que al final de cuentas, no causan un perjuicio económico a la Hacienda Pública.

Es allí donde la Administración Tributaria debe analizar cada caso en concreto, cuando la norma le otorgue alguna discrecionalidad, con el fin de valorar si la aplicación de la sanción conlleva un perjuicio económico mayor para el Administrado en relación con el daño ocasionado.

En esta edición, nos permitimos evaluar las sanciones impropias en la aplicación de la NIC 12 "Impuesto a las ganancias", en la que existen áreas que por su incompatibilidad con la norma tributaria presentan un mayor nivel exposición a una sanción impropia por parte de la Administración Tributaria.

En la sección jurídica nos referimos a la sanción de cierre de negocios por la no entrega de declaraciones, que no causan impuesto, cuando éstas hayan sido requeridas por la autoridad tributaria.

En la sección contable desarrollamos el tema de aplicación de la Norma Contable para Pequeñas y Medianas Empresas, susceptible de aplicación a partir de este periodo contable 2010.

Y finalmente en la sección de capital humano nos permitimos compartir con ustedes un interesante relato sobre el modelo de gestión implantado por una compañía, que le permitió convertir a cada miembro de la organización empresarial en gestor de resultados de excelencia.

Les recordamos que **VIPTax** es un servicio de apoyo tributario en el quehacer de los altos ejecutivos de nuestros clientes. Por favor háganos saber sus temas de interés a [mbriceno@viptax.cr](mailto:mbriceno@viptax.cr)

# “¿SANCIONES IMPROPIAS EN LA APLICACIÓN DE LA NIC 12?”

**FRANKLIN ESPINOZA VÁSQUEZ**

Consultor Senior  
División de Estrategia y Negocios  
Grupo Camacho, S.A.

¿Hasta qué punto es aplicable una sanción tributaria por la no aplicación o aplicación incorrecta de la Norma Internacional de Contabilidad N° 12?

Desde el periodo fiscal 2001, las Normas Internacionales de Información Financiera fueron adoptadas por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica como la base legal de registro y presentación de los estados financieros. Estas normas para efectos tributarias fueron acogidas y dimensionadas mediante la Resolución de la Dirección General de Tributación N° 52-01.

Lo anterior implica, entre otros, que cualquier incompatibilidad de aplicación o la ausencia de ésta, es susceptible de ser sancionable por parte de la Dirección General de Tributación (si es determinada de manera razonable y la obtención de evidencia es adecuada); es aquí donde surge otra interrogante: ¿qué nivel de exposición a una sanción podría presentar una entidad y qué circunstancias son susceptibles de dicha exposición?

Tomando en cuenta que la adopción de las NIIF en Costa Rica es de forma integral, no se puede suponer que su aplicación es de forma parcial, esto conlleva a una inevitable afirmación: es obligatorio realizar la aplicación de las normas en una dimensión total (cuando la norma específica aplique a la actividad desarrollada).

Volviendo a nuestra pregunta inicial, el nivel de exposición dependerá de la revisión a conciencia realizada por la administración de la entidad, la concentración de riesgo fiscal en las diferentes cuentas de los estados financieros y los planes acción a desarrollar, sin embargo existen áreas que por su incompatibilidad con la norma tributaria presentan un mayor nivel de exposición a una sanción por parte de la Administración Tributaria. Las incompatibilidades mencionadas son abordadas por la norma financiera en la NIC 12 de Impuesto las Utilidades y los activos y pasivos por impuesto de renta diferido generados por divergencias mencionadas, lo cual nuevamente nos hace afirmar que su aplicación es obligatoria.

Pero ¿en qué casos se está expuesto a la sanción? Si bien es cierto no se cuenta con jurisprudencia publicada en materia tributaria relacionada con el Impuesto de Renta Diferido, existen rubros dentro de los estados financieros que por su origen, tratamiento contable o por aprovechamiento de créditos fiscales son objeto de revisión.

En algunos casos la determinación del impuesto de renta diferido es correcta; sin embargo los gastos y situaciones que lo originan no están a derecho, provocando una sanción impropia, la cual se define como una sanción anómala o indirecta por devenir de la aplicación adyacente de otra normativa, donde la función represiva es derivada pero no prioritaria, o bien aquellos casos en los que ocurren sanciones atípicas, cuyo origen no está definido como tal pero que posee una función de origen punitivo, resultando concurrentes sus restantes finalidades.

Continúa en página 3

## “¿SANCIONES IMPROPIAS EN LA APLICACIÓN DE LA NIC 12?”

En función de lo anterior mencionamos algunos ejemplos en los cuales se puede dar una sanción impropia:

- a. En el caso de las **pérdidas diferidas** en el sector agrícola e industrial, constituye una sanción impropia por parte de la DGT, el **no reconocer la aplicación del ISRD cuando éste no está registrado contablemente, aunque se determine según NIC 12.**
- b. En el caso de la **cesantía**, si el salario sobre el cual se calculó, no fue sometido a las cargas sociales y al Impuesto al Trabajo personal dependiente el **ISRD generado por la porción de la cesantía no pagada, no será aplicable posteriormente en la liquidación del impuesto sobre la renta.**
- c. Las diferencias originadas del **tratamiento de software** no serán aplicables al ISR, **si no se cuenta con documentación fehaciente que respalde la transacción.**
- d. Si existen diferencias originadas en el método o plazo de depreciación de un activo no serán aplicables al ISR, pero formalmente el gasto no sea deducible por no contarse **con soporte documental que respalde la titularidad del bien o el uso del mismo en la generación de ingresos gravables.**
- e. El ISRD aplicado, originado en la diferencia entre el tratamiento contable y el fiscal de las **cuotas de un arrendamiento operativo, cuando en esencia posea características de arrendamiento financiero.**
- f. Cuando **no se documente ni sea razonable** la **diferencia surgida entre el método de valoración de inventarios UEPS y PEPS** y se aplique un ISRD.

Podemos concluir que la exposición a una sanción por una aplicación incorrecta de la norma no radica únicamente en su tratamiento y cálculo, sino que va más allá de un simple registro contable ya que involucra prácticas sanas de control interno y almacenamiento de información, así como el cumplimiento de deberes formales y materiales que pasan del ámbito tributario y financiero, que denotan la necesidad de realizar evaluaciones más sesudas del nivel de exposición que abarquen “más terreno del que alcanzamos a ver”, que expongan todas las aristas posibles del evento.

**“CIERRE DE NEGOCIOS POR NO  
ENTREGA DE DECLARACIONES  
EN EL PLAZO REQUERIDO”**

**LICDA. MARIELA BRICEÑO NELSON, MAF.**

Supervisor VIPTax  
División de Estrategia y Negocios  
Grupo Camacho, S.A.

De acuerdo con el artículo 86 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios, procede la aplicación de la sanción de cierre de negocios cuando el contribuyente, previamente requerido por la Administración Tributaria, no haya presentado la declaración del impuesto, dentro del plazo conferido al efecto:

**“Artículo 86.- Infracciones que dan lugar al cierre de negocios**

**La Administración Tributaria queda facultada** para ordenar el cierre, por un plazo de cinco días naturales, del establecimiento de comercio, industria, oficina o sitio donde se ejerzan la actividad o el oficio, en el cual se cometió la infracción, para los sujetos pasivos o declarantes que reincidan en no emitir facturas ni comprobantes debidamente autorizados por la Administración Tributaria o en no entregárselos al cliente en el acto de compra, venta o prestación del servicio.

(...)

También se aplicará la sanción de cierre por cinco días naturales de todos los establecimientos de comercio, industria, oficina o sitio donde se ejerza la actividad o el oficio, de los sujetos pasivos que, previamente requeridos por la Administración Tributaria para que presenten las declaraciones que hayan omitido, o ingresen las sumas que hayan retenido, percibido o cobrado; ...”

El artículo citado no hace distinción alguna en cuanto a si la declaración omitida genera impuestos o no, basta únicamente con que no se haya presentado en el tiempo debido para que proceda el cierre de todos las oficinas principales, agencias y/o sucursales donde se ejerza la actividad.

El Tribunal Fiscal Administrativo ha sido del criterio que la imposición de la sanción de cierre de negocios necesariamente requiere de la verificación de un hecho punible, en este caso, la no presentación de la declaración dentro del plazo establecido en la ley.

La infracción se configura a partir del momento en que vence el plazo conferido para la presentación de la declaración y ésta no es subsanable por actuación posterior del contribuyente:

“... los llamados deberes formales tributarios tienen por objetivo asegurar la adecuada determinación y cobro de los tributos; este tipo de infracciones, no requiere una lesión efectivamente inferida al bien jurídico tutelado para tenerse por constituida, bastando que se configure la conducta u omisión sancionada; en otras palabras, no es necesario que exista un perjuicio económico directo a la hacienda pública. El simple incumplimiento de la obligación configura la infracción y la norma no tiene ninguna eximente de responsabilidad basada en el

Continúa en página 5

## **“CIERRE DE NEGOCIOS POR NO ENTREGA DE DECLARACIONES EN EL PLAZO REQUERIDO”**

hecho de que se haya o no defraudado al fisco, o que por otro medio se pueda llegar a la determinación tributaria...” Voto 082-2002 de las diez horas cuarenta y cinco minutos del ocho de marzo del 2002, Sección Primera del Tribunal Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda, en igual sentido voto 054-2009, Sección VII, Tribunal Contencioso Administrativo, diez horas cuarenta minutos del 27 de mayo del 2009; 826-2009, Sección VI del Tribunal Contencioso Administrativo, Segundo Circuito Judicial-Goicoechea, catorce horas treinta minutos del cinco de mayo del 2009. **(Resolución N° 381-S-2009 de la Sala Segunda del Tribunal Fiscal Administrativo).**

La sanción de cierre supone dimensionar el grado de lesión al bien jurídico tutelado, sea el interés patrimonial de la Hacienda, más que la aplicación automática de la sanción, de manera que se debe medir si la conducta reprochada alcanzó el nivel de peligro que justifique la sanción. En este sentido, el Tribunal Contencioso Administrativo mediante resolución 309-2009, señaló:

"estima este tribunal es imperativo que la administración Tributaria en el ejercicio de esas facultades valore los criterios de insignificancia del incumplimiento o bien la trascendencia de la lesión al bien jurídico tutelado esto es determinante para establecer cuando el comportamiento sea formalmente típico pero no exista una gravedad suficiente que dentro de ese marco de racionalidad y proporcionalidad constituya o pueda llegar a constituir una lesión al bien jurídico tutelado..."

Si la finalidad de la norma de cierre de negocios es tutelar el bien jurídico, que es la Hacienda Pública, y éste a su vez, no se lesiona en virtud de que las declaraciones no presentadas dentro del plazo conferido no generan impuesto, pareciera que el daño grave no existe por lo que no resulta proporcional ni razonable aplicar la sanción.

Esto nos lleva a desarrollar el tema de la discrecionalidad administrativa que yace de forma particular en la normativa que regula la sanción de cierre de negocio y que no permite de plano, aplicar de forma automática dicha sanción, sino que requiere el estudio de los diversos efectos que produce el cierre. Así, el Tribunal Superior Contencioso Administrativo mediante resolución No. 826-2009 indicó:

"No obstante lo anterior, en este caso y en casos similares al presente, esta Sala ha manifestado que el cierre de negocios es una facultad discrecional de la Administración Tributaria, de acuerdo con el artículo 86 del Código Tributario que indica que aquella "queda facultada para ordenar el cierre, por un plazo de cinco días naturales", por lo que en tales condiciones, en el caso presente ante los supuestos antes indicados, aquella oficina podrá dimensionar los efectos de esta resolución..."

## **“CIERRE DE NEGOCIOS POR NO ENTREGA DE DECLARACIONES EN EL PLAZO REQUERIDO”**

Si bien el Estado tiene la potestad de imponer en sede administrativa sanciones pecuniarias y materiales, las mismas deben ajustarse a criterios de razonabilidad, oportunidad y proporcionalidad con la finalidad de que no implique un menoscabo de los derechos de los particulares y no impliquen medidas confiscatorias ineludibles para el contribuyente.

En materia tributaria sancionatoria la Sala Constitucional ha dicho que por ser las infracciones y sanciones administrativas, una manifestación del poder punitivo del Estado, se deben respetar los principios constitucionales de la materia penal, entre ellos el principio de insignificancia prescrito en el artículo 22 del Código Procesal Penal, mismo que autoriza a la autoridad para prescindir de la persecución cuando se trate de un hecho intrascendente:

### **“Artículo 22.- Principios de legalidad y oportunidad**

(...) No obstante, previa autorización del superior jerárquico, el representante del Ministerio Público **podrá solicitar que se prescinda, total o parcialmente, de la persecución penal,** que se limite a alguna o varias infracciones o a alguna de las personas que participaron en el hecho, **cuando:**

**A) Se trate de un hecho insignificante,** de mínima culpabilidad del autor o el partícipe o con exigua contribución de este...” (El resaltado es nuestro).

Lo anterior quiere decir que para que una infracción dé lugar a una sanción administrativa, como lo es el cierre de negocios, el comportamiento del contribuyente debe lesionar el bien jurídico tutelado de manera significativa, de forma que la presentación tardía de una declaración que no genera deuda tributaria, no debería ocasionar la aplicación de la sanción de cierre; hacerlo implicaría un daño no solo al contribuyente, sino también para la Hacienda Pública quien vería mermada la recaudación en virtud de la disminución de ingresos del contribuyente durante el periodo ordenado para el cierre.

## **“LA NORMA CONTABLE QUE SÍ NOS APLICA”**

**LIC. CARLOS H. CAMACHO CÓRDOBA, MAF.**

Presidente  
Grupo Camacho, S.A.

La rápida entrada en vigor de las Normas Internacionales de Información Financiera en Costa Rica, desde su adopción plena en 2001, no es un acto carente de consecuencias no deseadas. Mientras muchos, aun los países más desarrollados en materia económica y técnica contable, se dieron el tiempo que consideraron oportuno y necesario para adoptar, adaptar o converger la responsabilidad que les compete, las Normas se adoptan de pleno derecho desde tempranos momentos en la historia de la contaduría nacional.

Sin que esto sea demérito, por supuesto que hoy, después de los hechos, lo que parece evidenciarse es precisamente, que la oportunidad de entrar en temprana adopción, explica el fenómeno de baja aplicación que dicho cuerpo normativo tiene en las empresas nacionales, quizá excepcionando particularmente los sectores financieros regulados por las correspondientes Superintendencias que, a los efectos, facilitaron el camino de la puesta en marcha mediante la emisión de planes contables, cuadros de cuentas comunes y manuales descriptivos de uso de cuentas que permite usar de manera inequívoca, aunque perfectible, la concreción de las NIIF en dicho sector.

En Julio de 2009, se publica la normativa que pretende resolver la abismal diferencia entre las realidades de las empresas medianas y pequeñas, que constituyen más del 90% de las actividades económicas del mundo y aquellas que tienen, en una baja concentración numérica, respecto de aquellas que son susceptibles de apegarse con herramientas más sofisticadas y complejas a las exigentes labores que comporta cumplir con las cada vez más rigurosas pruebas de valor razonable, actualizaciones de instrumentos financieros complejos, sin dejar de lado los derivados, instrumentos que, entre otros, fueron los motores del descalabro económico del mundo occidental en los dos últimos años.

La Norma PYME sustenta su emisión en la necesidad de solucionar el costo beneficio de apego a un cuerpo normativo contable y de información financiera, considerando las diferencias inherentes entre las grandes empresas y consorcios multinacionales y las empresas que, siendo más en número, son menores en cuanto a recursos disponibles. Las primeras acceden a los mercados de interés público, en general y, en concreto a los mercados de capitales, en virtud de dominar la actividad de captaciones de recursos del público mediante instrumentos de deuda, patrimonio, instrumentos mixtos o los mismos derivados, siendo el acceso al crédito directo o al capital del emprendedor o emprendedores el que se expone en las PYME.

Tienen como denominador común las normas, un marco conceptual compartido, aspecto que sin ser reprochable a la simplificación de las NIIF PYME, comporta una suerte de tarea pendiente del IASB<sup>1</sup>. También, caracteriza a ambas normas, el pretender la homologación en un lenguaje contable que sea universal, permitiendo que la globalización de las actividades económicas se faciliten mediante la lectura universalizada de la información financiera. Queda para ambas aun pendiente el ya iniciado proceso de confluencia con los principios contables de los Estados Unidos de América<sup>2</sup>, proceso que está en marcha y cuya culminación implicará que en efecto la pretendida universalización se logre de manera mas cercana a la realidad que a una mera aspiración parcial que tiene aun camino que recorrer.

Continúa en página 8

<sup>1</sup> International Accounting Standards Bureau. Organismo supranacional encargado de la emisión y revisión de las Normas Contables en su carácter de estándares.

<sup>2</sup> Conocidos por sus siglas en inglés USGAAP

## **“LA NORMA CONTABLE QUE SÍ NOS APLICA”**

La entrada en vigor para el presente año 2010, de las normas para PYME, representa un reto indispensable de prestar atención en cuanto a los cambios que las empresas deben aplicar para los efectos de su puesta en marcha.

Vale resaltar que el proceso de adopción de normas contables no es una tarea que compete de manera única y exclusiva a los contadores; las empresas, desde sus cuerpos emisores de políticas, han de efectuar una serie de decisiones que se traduzcan en políticas contables que no son del resorte de los contadores, sino de los cuerpos de gobierno corporativo, quienes son los que han de proceder a adoptar. De igual manera, corresponde que dichos cuerpos decisores conozcan los términos y condiciones no opcionales de la aplicación de la norma. En relación con la dimensión temporal, las 35 secciones que componen la nueva normativa, cierran indicando los plazos de aplicación, deviniendo en urgentes las acciones, entre las que está la del Ministerio de Hacienda para indicar su enfoque respecto de esta nueva norma tal y como lo hizo en su momento con la entrada en vigor de las “NIIF plenas”, mediante la emisión de la resolución 52-01, de diciembre del 2001.

Para efectos del proceso de transición, conforme a la sección “35” de dicho cuerpo normativo, se establece para elaboración del estado de situación financiera de apertura conforme la NIIF PYMES, la fecha de inicio del próximo periodo fiscal. Esta fecha dependerá del periodo fiscal que tiene autorizado el ente por parte de la Administración Tributaria del Ministerio de Hacienda. Por ejemplo, quien tiene periodo fiscal ordinario del 1 de octubre al 30 de septiembre, el periodo de inicio de la transición sería el 1 de octubre del año 2010, quien tiene periodo fiscal especial del 1 de enero al 31 de diciembre, el inicio sería el 1 de enero del año 2010.

No cabe duda que habrá quienes ya estén llevando a cabo al menos los primeros pasos, capacitándose, para luego implementar, sin embargo, el reto ulterior es mantener la base contable con arreglo a la norma contable que sí nos aplica.

Por último el IASB, ha asumido el compromiso de la fijeza de las normas al menos por un plazo de tres años, lo que nos justifica al menos que los procesos de conversión y mantenimiento a la nueva base contable, se mantendrán inmutables hasta que dicho plazo de respiro para implementar se agote. Todos los agentes económicos que no se dediquen a la captación de recursos de manera directa o indirecta o a efectuar transacciones en calidad de depositarios o fiduciarios, tenemos ahora la norma contable que sí nos aplica.

# “GUNG HO “

## **MBA. FERNANDO SALAS CASTRO.**

Especialista en Liderazgo, Motivación, Comunicación Asertiva y Servicio al Cliente.  
Coordinador Administrativo de Grupo Camacho, S.A.

Hace unos tres años leí un libro, Gung Ho, a la Carga, (que esencia lo que significa es trabajando juntos), escrito por Ken Blanchard y Sheldon Bowles. Hoy, tiempo después, esa lectura sembró un conocimiento que llevado a la práctica puede ser de gran beneficio en cualquier actividad económica en que usted se desarrolle.

El libro nos relata la historia de una empresa, que estando a punto de quiebra, logra superar un eminente cierre de operaciones y su gesta los lleva, no solo a evolucionar en su parte financiera, sino también a ser llamados por la Casa Blanca para recibir un reconocimiento por su extraordinario aporte.

¿Qué fue lo que le enseñó Gung Ho a esta organización de aproximadamente 1500 colaboradores y qué les permitió superar sus paradigmas?

El relato inicia con la incorporación de Peggy Sinclair, como Gerente (quien era el último recurso antes del cierre, misma que fue contratada con la intención de que dirigiera la empresa y la rescatara). Lo interesante del relato es que la solución a tan grande dilema estaba dentro de la misma organización Walton Works (compuesta por 32 plantas). Uno de los departamentos, a diferencia del resto de la planta, era un verdadero modelo a seguir, el gerente a cargo de ese departamento era Andy Logan. Peggy se percató en su primer día de ese fenómeno y por esas cosas del destino se encuentran en una banca fuera de la oficina, compartiendo sus angustias.

Andy le cuenta a Peggy que su éxito se basa en Gung Ho y le relata a manera de fábula el secreto de Gung Ho!, que sería lo que después haría que la organización alcanzara la mayor productividad de la cadena Walton Works.

Gung Ho! Es una palabra china que significa Trabajar Juntos, el cual había sido el lema de los aviadores de asalto de Carlson durante la Segunda Guerra Mundial. El objetivo de Gung Ho es aprovechar al máximo el potencial de las personas, convirtiéndolos en gestores de resultados de excelencia para el negocio y fanáticos de la Organización.

Veamos Gung Ho como modelo de gestión. Es el resultado de una decisión organizacional que impone la obligación a todos sus miembros de administrar de una determinada forma. Dicho de otra manera, que las acciones y actuaciones necesarias de emprender para el logro de los fines de la organización, se den respetando los elementos que comprende.

Al final de cuentas Gung Ho, es aplicar tres elementos que al inicio parecen raros y hasta risibles. Estos elementos son: El Espíritu de la ardilla, El Estilo del Castor, EL Don del Ganso.

**El primero de ellos, el espíritu de la ardilla.** Las ardillas muy afanadas recolectan frutas para sobrevivir al invierno. Las personas se disponen más a lograr algo, cuando consideran que es importante y que vale la pena, esto significa que necesitan contribuir a la forma como se realiza ese trabajo, cuando éste vale la pena.

Continúa en página 10

## “GUNG HO “

Esta premisa nos permite forjar la misión, pero la fuerza que impulsa a los colaboradores durante la realización de una misión verdadera, se da cuando, esta acción está acompañada de una razón lo suficientemente poderosa para trabajar.

La lectura del libro nos ilustra con uno de los problemas más serios que enfrentaba la planta, y talvez usted ya lo adivinó, hablamos de la falta de interés por parte de los gerentes, supervisores y por ende los colaboradores, la falta de motivación los tenía en un estado de confort y de indiferencia.

¿Cómo logramos que en nuestra organización se desarrolle el espíritu de la ardilla?

- 1) Hacer lo correcto. Tiene que ver con satisfacer las necesidades de la sociedad, con predicar con el ejemplo, con ser íntegro y con tener una cadena de valores que soporte la toma de decisiones.
- 2) Las personas deben comprender la razón por la cual son necesarias. ¿Por qué su trabajo hace de este mundo un sitio mejor para vivir (Necesidades de la sociedad)? ¿Cómo su trabajo aporta? Cuentan que cuando el Presidente de los E.E.U.U. John F. Kennedy visitaba Cabo Cañaveral en el momento en que se preparaban para el primer viaje a la luna, había una señora haciendo la limpieza del lugar, el Presidente le pregunta ¿Y usted que hace? Ella le responde, “Estoy ayudando a poner un hombre en la luna”.
- 3) No puede haber trabajo que valga la pena a menos que todo el mundo se esfuerce por conseguir una meta clara y compartida. Si no sabe para donde va, móntese en cualquier barco, y lo llevarán a cualquier lugar.

¿Qué son las metas? Son planteamientos claros sobre lo que deseamos alcanzar. Se pueden transar. Son para el futuro.

Otras metas, que podríamos mencionarlas como metas de valores, son: Planteamientos que describen el impacto que deseamos tener sobre la vida de los miembros de nuestro equipo, clientes, proveedores, comunidad y dueños. Estas no se pueden transar, es necesario imponer obediencia. No es posible mantener a aquellas personas que no estén dispuestos a honrarlas. Son el presente, no cambian. Son rocas inmutables en las cuales se puede confiar.

Es preciso entonces, estar orgulloso de la meta y también de la forma de alcanzarla, lo que nos lleva a tener que reflexionar sobre los valores que guiarán las actuaciones (conductas). El apoyo a las metas se logra a través de la confianza mutua.

**El segundo paso es “El Estilo del Castor”.** Ellos construyen la presa, pero no hay nadie diciéndoles como hacerlo. En realidad lo que nos quieren dejar claro, es la importancia que tiene hacer lo correcto, de la manera correcta. Dígales a sus colaboradores cual es la meta, pero permítales que aporten con su propio talento.

## “GUNG HO “

Tiene que ver con las necesidades del individuo en su relación con la organización y viceversa. Abarca la relación entre el individuo y la organización desde ambos lados. Primero el individuo, quien es el que tiene el control. Luego, la organización que permite esa situación y la alienta.

Es en este ambiente donde los pensamientos, los sentimientos, las necesidades y los sueños de los individuos son respetados, escuchados y dan origen a determinadas actuaciones. Esto implica que es necesario entregar a las personas trabajos que estén en capacidad de hacer, ni más ni menos, evite las cargas excesivas. Además apunta al liderazgo como la delegación responsable, nivel de desarrollo del trabajador respecto de una tarea específica.

Dicen algunos expertos que no hay nada que humille más que obtener algo a cambio de nada. Es lo mismo cuando no se le permite a la gente contribuir, rendir de acuerdo con su capacidad.

En el estilo del castor está la respuesta a la pregunta: ¿quién manda aquí?

Cada miembro del equipo tiene un alto grado de control sobre su propio destino. Ellos deciden cómo debe hacerse el trabajo. Operan como contratistas independientes.

Aunque todos tengan el espíritu del castor, la organización no puede ser Gung Ho si la Gerencia obliga a los trabajadores a hacer todo de acuerdo a unas reglas impuestas. Lo más probable es que el estilo de la gerencia no sea el de los trabajadores, de manera que éstos no podrán producir a la medida de sus capacidades.

Ken Blanchard y Sheldon Bowles nos dicen que, al establecer las metas y los valores fundamentales, se define el campo de juego y las reglas. Luego es necesario decidir quien juega en cada posición. Después, se debe abandonar el campo y permitir que los jugadores se encarguen del balón. Deben saber que mientras la pelota está en juego, se permanecerá fuera del campo.

Basado en esta estrategia los elementos del rol de la Gerencia, deberían ser: Hacer saber a la gente por qué su trabajo vale la pena. Decidir hacia donde ir. Asegurarse de que el equipo comparta las metas. Ayudar a establecer los valores. Asignar los recursos. Mantener a raya a quienes hacen las reglas. Asegurarse de tener el apoyo requerido tanto dentro como fuera de la organización. Mantener la vista en el futuro para alejar las tribulaciones y estar listos para cambiar de dirección.

El verdadero secreto del éxito como Gerentes está en descubrir lo que la gente puede hacer de manera natural para luego, determinar la forma de adaptar la organización para aprovechar ese comportamiento natural... Son demasiados los Gerentes que enfocan su labor al revés.

Esto último recoge la siguiente definición: La estructura es función de la estrategia, y ambos son función de la misión y el equipo humano.

Continúa en página 12

## “GUNG HO “

Al establecer los límites, se les da a los colaboradores la libertad para moverse.

**El tercer y último paso es el “Don del Ganso”.** Ellos vuelan en forma de **V**, todos van a asumir el papel de liderazgo y van graznando, dándose apoyo uno a otros. La estrategia de este paso, está en que las felicitaciones activas o pasivas deben ser verdaderas. Si no hay anotación no hay juego y felicitar por el progreso.

Algunas reflexiones respecto de cómo construir y consolidar El Don del Ganso:

- 1) Tiene que ver con reconocer de la manera correcta.
- 2) Siempre hay algo por lo cual felicitar, pero si no es posible felicitar directamente a una persona, siempre es posible darle una voz de aliento.

Una voz de aliento significa que tenemos fe en su habilidad y el hecho de reconocerla es a la vez una felicitación.

- 3) El ingreso es una variable clave. Es necesario suplir las necesidades materiales básicas de las personas para poder alimentar después el espíritu con las felicitaciones.

La raíz de muchos problemas laborales se relaciona con el espíritu. La falta de respeto puede ser de las mayores causas, se refiere a la falta de confirmación en cuanto a lo que tú haces importa y de que tu contribución es valiosa.

Este libro más que una enseñanza, nos deja un legado de cómo hacer que una empresa funcione y que si no todos los que la componen, la mayoría esté feliz con su trabajo lo que hace un trabajo excelente en equipo.

En una empresa donde el trabajo no sea una dictadura que el trabajador tenga la confianza de aportar alguna idea, es una empresa formada por gerentes, donde no sólo este rango sea el que cambie, el que aporte, es una empresa emprendedora. Si además de eso se le da la oportunidad de hacer lo que “él sabe hacer” de una manera que no se le presione, que se le deje cierta libertad de expresar una manera que a su juicio sea correcta dentro de los límites de la empresa y, encima de todo lo antes dicho, se le felicita, se le incentiva, se le premia por su trabajo, esto nos convierte en una empresa totalmente exitosa.

---

*Resolución N° 093-2010*

*Dirección General de Aduanas*

---

*Resolución N° 092-2010*

*Dirección General de Aduanas*

---

*Circular DGT 17-2010*

*Dirección General de Aduanas*

**Resolución N° 093-2010 Dirección General de Aduanas**

Publicado en La Gaceta N° 68 del 09 de abril del 2010. Aviso de disponibilidad del “Esquema de Operación que contempla lo relacionado al Internamiento de mercancías y Exportación del Régimen de Zonas Francas”.

**Resolución N° 092-2010 Dirección General de Aduanas**

Publicado en La Gaceta N° 75 del 20 de abril del 2010, mediante el cual Se deja sin efecto el formulario “Solicitud de Criterios Técnicos de sobre clasificación arancelaria” que está como anexo a la Resolución DGA-484-2008 de 10 de noviembre de 2008.

**Circular N° DGT 17-2010 Dirección General de Aduanas**

Publicado en La Gaceta N° 76 del 21 de abril del 2010, mediante la cual se da aviso de la publicación en la página Web del Ministerio de Hacienda del proyecto de “Manual Único de Procedimientos Aduaneros Centroamericano”.

## **Aplicación automática de sanciones por infracción material**

Si bien es cierto el artículo 81 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios faculta a la Administración Tributaria para aplicar sanciones de carácter sustancial, mediante resolución 297-2009 de la Sala Primera del Tribunal Fiscal Administrativo, dicho órgano reitera la posición en cuanto a que la falta de ingreso de sumas adeudadas por el contribuyente al fisco, no necesaria e invariablemente conllevan la aplicación automática de sanciones, como sucede casi inevitablemente en la aplicación de sanciones administrativas por incumplimiento de deberes formales, sino que, tratándose de infracciones materiales, puede que dicha conducta obedezca a diversas situaciones que no necesariamente

implique que la conducta del particular se encuentra sujeta a una sanción.

En algunos casos, esa conducta puede obedecer a una interpretación errónea pero razonable de las normas tributarias o de institutos relacionados directamente con éstas, en cuyo caso le incumbe al contribuyente demostrar en el procedimiento sancionatorio que su conducta aunque ilegal, por haber dado lugar a una recalificación de impuestos, ha obedecido a circunstancias eximentes de responsabilidad como podría ser el error de hecho o de derecho en la apreciación de las circunstancias relativas a la determinación que ha dado origen al subsiguiente procedimiento sancionatorio, por lo que resultaría improcedente la sanción administrativa.

# Deterioro fiscal

Opinión Editorial

Publicado: 2010/04/05

Tomado textualmente de: <http://www.nacion.com/2010-04-05/Opinion/Editorial/Opinion2322256.aspx>

## **Un reto para las nuevas autoridades de Hacienda a partir del próximo 8 de mayo.**

### **No es conveniente que se siga incrementando un déficit fiscal que podría desembocar en crisis, como en el pasado.**

La situación fiscal se ha deteriorado en los últimos doce meses, según reportamos la semana pasada. La recaudación total ha tendido a estabilizarse, pero las erogaciones, particularmente los gastos corrientes, se han acelerado substancialmente. Eso impone un reto a las nuevas autoridades que asumirán el Ministerio de Hacienda a partir del próximo 8 de mayo. ¿Cuáles serán las acciones que estarán dispuestos a impulsar?

Para aquilatar la verdadera situación fiscal actual y valorar las posibles acciones, es necesario partir de una compleja realidad: la crisis económica ocasionó una disminución en la tasa de crecimiento de los ingresos tributarios y, a la vez, demandó mayores erogaciones para paliar los efectos del menor crecimiento de la producción, caída en el ingreso real de las personas y el menor nivel de empleo.

Por la conjunción de esos factores, pasamos rápidamente de un superávit financiero a un creciente déficit en las finanzas públicas, que ronda el 4% del PIB y podría incrementarse. Pero las complejidades no paran ahí. Es necesario indagar por qué han crecido tan rápidamente las erogaciones y cuáles, entre ellas, son las que

presionan más fuertemente el crecimiento del déficit hacia el futuro.

De acuerdo con la nueva metodología del Ministerio de Hacienda, los ingresos tributarios totales, incluyendo los impuestos sobre la renta, ventas y arancelarios, han tendido a estabilizarse en términos reales. Eso significa que en términos nominales han continuado creciendo a una tasa satisfactoria, similar a la variación interanual de la inflación. En contraste con la fuerte alza observada durante el período de expansión financiera antes de la crisis económica. El déficit fiscal, entonces, no se explica tanto por una merma en los ingresos como por el incremento extraordinario en las erogaciones.

Los gastos corrientes han venido creciendo aceleradamente en términos reales desde agosto del 2008, lo cual revela una política fiscal expansiva, incompatible a mediano plazo con el estancamiento en los ingresos reales. Por tanto, es muy difícil de sostener. Entre los mayores gastos destacan los sueldos y salarios por aumentos en la planilla e incrementos porcentuales de las remuneraciones, transferencias corrientes al sector privado (incluyendo pensiones cuyos ajustes en términos reales también han sido elevados), y los gastos sociales que se duplicaron en los últimos 12 meses. Los gastos de capital, en cambio, se han estancado, y los relativos a la atención de la deuda (intereses) más bien se han reducido, debido a la notoria caída en las tasas de interés. Sin embargo, todos esos factores señalan dificultades que se deben resolver.

Continúa en página

## Deterioro fiscal

Pretender que las autoridades restrinjan los gastos de carácter social en época de crisis, es injustificable. Hizo bien el Gobierno en duplicar los gastos del programa Avancemos, entre otros, pues, además de contribuir a la economía, solventa problemas de ingreso y trabajo de los grupos más necesitados. Pero no se puede decir lo mismo de los otros gastos recurrentes, como incrementos en la burocracia, que implican erogaciones crecientes de cara al futuro, no solo por el costo actual de los salarios, sino, también, por los gastos concomitantes en la seguridad social y los futuros aumentos salariales por el costo de vida y los pluses que se aplican en el sector público a raíz de las convenciones colectivas.

Una política de empleo e inversiones diferente, dirigida a generar empleo en el sector privado y apuntalada con reducciones permanentes o, incluso, temporales de impuestos y cargas sociales, como la que le propuso al Gobierno el sector privado por medio de la Unión de Cámaras, hubiera sido mucho más efectiva para paliar la crisis sin necesidad de afectar permanentemente las finanzas públicas. Habría tenido, además, un mejor impacto probablemente

mayor en el crecimiento del PIB, la generación de empleo y la distribución del ingreso.

El sector privado es más eficiente en la asignación del gasto y recursos, generación de empleo productivo y asignación de ingresos, sobre todo a las personas de menor educación y formación profesional, como los que sufren durante las crisis económicas. Para ellos, es más difícil conseguir empleo pues no tienen la formación necesaria. Si al sector privado se le hubiera estimulado, la reactivación hubiera sido más dinámica, se habrían recuperado más rápidamente los ingresos tributarios, y el déficit fiscal habría sido menor y menos recurrente. He ahí una de los principales aprendizajes de esta crisis y de las deficiencias de la política fiscal.

En el futuro, las nuevas autoridades deberán valorar muy bien la política de ingresos y gastos, particularmente el empleo en el sector público, así como los incentivos al sector privado y el impacto de las elevadas cargas sociales, pues no es conveniente que se siga incrementando un déficit fiscal que bien podría desembocar en otra crisis, como las observadas en el pasado.

## **“Eventos y Temas de Importancia”**

### **LIBRO DEL CUAL ES PARTÍCIPE EL LIC. CARLOS CAMACHO CÓRDOBA, MAF:**

Les recordamos que pueden adquirir el libro denominado: **“Fraude Fiscal. La Experiencia en Costa Rica y España”**, cuyo valor es de ₡15 000 (quince mil colones por ejemplar), el libro ya se encuentra a la venta y entregable a todos aquellos interesados, estará disponible en todos nuestros eventos de Firma, también pueden adquirirlo en nuestra próxima Jornada Tributaria a celebrarse el día lunes 24 de mayo denominado: ***“Impuesto General sobre las Ventas”***.

---

Visítenos en:

[www.viptax.co.cr](http://www.viptax.co.cr)

[www.grupocamacho.com](http://www.grupocamacho.com)

---