

LOS INDICADORES DE GESTIÓN: MAPA Y CUADRO DE MANDO

Nipa Khimani

Asistente Ejecutivo Técnico
Servicio de Rentas Internas
(Estados Unidos de América)

Contenido: Resumen. 1. Introducción. 2. ¿Quién Dirige la Medición del IRS?. 3. ¿Quién Mide el Desempeño del IRS?. 4. ¿Cuáles son las Fuentes para Medir el Desempeño del IRS?. 5. ¿Cómo Implementa el IRS las Medidas de Desempeño?. 6. ¿Cómo Evalúa el IRS la Implementación de los Programas?. 7. Desafíos de las Mediciones. 8. Conclusión.

RESUMEN

El Servicio de Rentas Internas (IRS) ha desarrollado tres medidas de éxito: satisfacción del cliente, satisfacción del empleado y resultados del negocio. Estos son los indicadores esenciales utilizados para evaluar el funcionamiento del IRS y determinar cuán bien el IRS logra sus objetivos. Cada una de estas medidas dispone de un conjunto separado de criterios que deben usarse para determinar si se ha logrado éxito. Estas medidas representan la implementación por la administración tributaria de directrices federales respecto a la medición del desempeño, al igual que la implementación interna de mandatos estatutarios para el IRS. Aunque las medidas del IRS puedan ser exclusivas para la administración tributaria, cada organización en el gobierno federal debe medir su éxito. La meta de las medidas consiste en evaluar si la misión de una organización en particular ha sido lograda, así como medir los logros dentro de esa organización. El IRS fue reestructurado en 1998 y se le dio un nuevo enfoque, en parte debido a las preocupaciones de que el exceso de énfasis en el éxito cuantitativo más que en el éxito cualitativo estaba socavando el nivel de servicio proporcionado por el IRS, lo que resulta en metas de corto alcance y corto plazo que podrían no cumplir con las metas generales de largo plazo del IRS. Todas las divisiones del IRS utilizan estas tres medidas para determinar si la división ha satisfecho sus metas del año. Las medidas de desempeño están balanceadas de modo que a cada parte del desempeño se le atribuya el mismo peso en el proceso de evaluación. Esta ponencia ofrece una visión de las medidas de desempeño que se aplican a cada organización dentro del gobierno federal y luego se enfoca en cómo el IRS mide su éxito.

1. INTRODUCCIÓN

A todo el mundo le gusta saber cuan bien se desempeña. Todas las organizaciones de alto desempeño, ya sean públicas o privadas, desean una medición de desempeño y sistemas de gestión de desempeño efectivos, ya que es solamente a través de dichos sistemas que pueden permanecer siendo organizaciones de alto desempeño.¹ Sin embargo, no siempre es fácil medir el desempeño, y ello es igualmente cierto en el gobierno federal.

Hace más de veinte años, el Presidente Clinton firmó la Ley de Desempeño y Resultados del Gobierno de 1993 (GPRA), que dispuso el establecimiento de la planificación estratégica y la medición del desempeño en el Gobierno Federal.² La GPRA se constituyó en el centro de las acciones del Congreso en los años 90 para hacerle frente al persistente déficit federal y mejorar la efectividad de los programas federales.³ La GPRA trató de desviar el enfoque de la toma de decisiones y rendición de cuentas del gobierno respecto a la preocupación con las actividades que se emprenden – tales como subvenciones otorgadas o inspecciones realizadas – hacia un enfoque en los resultados de esas actividades, tales como ganancias reales en empleo, seguridad, sensibilidad o calidad del programa.⁴ En base al mandato de la GPRA, el Departamento del Tesoro y el Servicio de Rentas Internas (IRS) de los Estados Unidos emitieron planes e informes estratégicos sobre cuán bien habían logrado sus metas estratégicas. Sin embargo, la GPRA no es el único mandato o herramienta de medición. Esta ponencia analizará varias formas en que se evalúa el desempeño del IRS.

2. ¿QUIÉN DIRIGE LA MEDICIÓN DEL IRS?

Al gobierno federal, incluyendo el IRS se le requiere medir tanto los aspectos grandes como pequeños de sus programas para determinar la efectividad de la organización. Esta sección analiza la autoridad de muchos de estos requerimientos.

1 *National Performance Review, Serving the American Public: Best Practices in Performance Measurement (June 1997)*, available at <http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/benchmrk/nprbook.html>

2 *Pub. L. No. 103-62, sections 3 and 4*, available at <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/STATUTE-107/pdf/STATUTE-107-Pg285.pdf>

3 *U.S. Government Accountability Office (hereafter GAO), Publication No. GAO/GGD-97-109, The Government Performance and Results Act: 1997 Governmentwide Implementation Will Be Uneven (June 1997)*, 3, available at: <http://www.gao.gov/assets/160/155907.pdf>.

4 *GAO at* <http://www.gao.gov/new.items/gpra/gpra.htm>

a. Oficina de Gestión y Presupuesto (OMB)

La OMB, la oficina más grande dentro de la Oficina Ejecutiva del Presidente de los Estados Unidos, ayuda al Presidente a implementar su visión en toda la Rama Ejecutiva.⁵ La OMB asiste al Presidente en la preparación del presupuesto y contribuye a implementar sus compromisos y prioridades. La Oficina de Gestión de Desempeño y Personal (OPPM) trabaja con las agencias para estimular el uso y comunicación de la información de desempeño, así como para mejorar los resultados y transparencia.⁶ La OMB lleva a cabo su misión a través de cinco procesos críticos, uno de los cuales es la gestión, incluyendo la supervisión del desempeño de la agencia. En 1992, la OMB emitió la Circular No. A-94, Lineamientos y Tasas de Descuento para el Análisis Costo-Beneficio de los Programas Federales.⁷ Estos lineamientos generalmente se aplican a cualquier análisis usado para respaldar las decisiones gubernamentales respecto a programas o proyectos que resultarán en beneficios o costos mensurables que se extiendan por tres o más años hacia el futuro.⁸

Esto contribuye a promover una eficiente asignación de recursos.⁹

b. Oficina General de Rendición de Cuentas de E.U. (GAO)

La GAO es una agencia independiente que trabaja para el Congreso. Frecuentemente llamada el “perro guardian del congreso,” la GAO investiga cómo gasta el gobierno federal los dólares de los contribuyentes.¹⁰ La GAO publicó la GAO/AIMD-10.1.15, Guía de Evaluación de Reingeniería del Proceso de Negocios (Mayo 1997),¹¹ para ayudar a los auditores a revisar los proyectos de reingeniería de procesos de negocios en el ambiente federal, determinar la solidez de estos esfuerzos e identificar acciones requeridas para mejorar las perspectivas para su éxito. Para lograr importantes niveles de ahorro de costos y mejora del desempeño con frecuencia se requiere que las agencias rediseñen los procesos de negocios que utilizan para realizar su trabajo.

5 http://www.whitehouse.gov/omb/organization_mission/

6 <http://www.whitehouse.gov/omb/performance>

7 <http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/a94/a094.pdf>

8 *Id.*, section 4.a

9 *Id.*, section 1

10 <http://www.gao.gov/about/index.html>

11 <http://www.gao.gov/assets/80/76302.pdf>

c. Congreso

El Congreso puede fijar metas de desempeño, amplias o específicas, como parte de las leyes que promulga, tales como la Ley de Desempeño y Resultados del Gobierno de 1993. A comienzos del 2011, el Presidente firmó la Ley de Modernización de la GPRA de 2010,¹² una actualización de la GPRA de 1993. La Ley de Modernización de la GPRA establece que cada agencia debe incluir un plan estratégico en su sitio web público para el primer lunes del mes de febrero. Este plan estratégico debe incluir metas y objetivos, cómo se han de lograr las metas y objetivos, así como una descripción sobre cómo las metas de desempeño colocadas en el sitio web público contribuyen a las metas y objetivos generales.¹³ Cada año, la agencia debe proveer una actualización sobre el desempeño de la agencia, disponible en el sitio web público.¹⁴

Específicamente para la administración tributaria, el Congreso aprobó la Ley de Reestructuración y Reforma del Servicio de Rentas Internas de 1998 (RRA).¹⁵ La Sección 1204(a) de la RRA prohíbe el uso de registros de los resultados de la aplicación de impuestos (ROTTER) para evaluar a los empleados o imponer o sugerir cuotas o metas de producción con respecto a dichos empleados. En su lugar, una de las normas para evaluar el desempeño del empleado será el trato justo y equitativo de los contribuyentes de parte de los empleados.¹⁶

Bajo la RRA se estableció la oficina del Inspector General del Tesoro para la Administración Tributaria (TIGTA) a fin de brindar supervisión independiente de las actividades del IRS.¹⁷ TIGTA promueve la economía, eficiencia y efectividad en la administración de las leyes de rentas internas. También está comprometida con la prevención y detección del fraude, pérdidas y abuso en el IRS y entidades relacionadas.¹⁸

La Oficina del Defensor del Contribuyente también fue establecida por la RRA y es dirigida por el Defensor Nacional del Contribuyente (NTA).¹⁹ La Oficina del Defensor del Contribuyente, la que se conoce como

12 Pub. L. No. 111-352, available at <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-111publ352/pdf/PLAW-111publ352.pdf>

13 *Id.*, section 2, amending 5 U.S.C. 306, which refers to the performance plan required by 31 U.S.C. 1115

14 31 U.S.C. 1116

15 Pub. L. No 105-206, available at <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-105publ206/pdf/PLAW-105publ206.pdf>

16 *Id.*, section 1204(b)

17 *Id.*, section 1103

18 <http://www.treasury.gov/tigta/>

19 Pub. L. No 105-206, *supra*, section 1201(a). See Internal Revenue Code section 7803(c)

Servicio de Defensa del Contribuyente (TAS), es una organización independiente dentro del IRS. El papel de TAS es asegurarse de que cada contribuyente sea tratado justamente y que conozca y entienda sus derechos.²⁰

d. Órdenes Ejecutivas

El Presidente de los Estados Unidos puede dirigir las operaciones de la rama Ejecutiva del Gobierno mediante la emisión de Órdenes Ejecutivas.²¹ Por ejemplo, en 1994, el entonces Presidente Clinton emitió la Orden Ejecutiva 12893, Principios para las Inversiones en Infraestructuras Federales, que establece que deben medirse los beneficios y costos de inversiones en infraestructura.²² En el 2009, el Presidente Barack Obama emitió la Orden Ejecutiva 13520, Reducción de Pagos Incorrectos y Eliminación de Pérdidas en los Programas Federales.²³ En esa Orden Ejecutiva, él ordenó a la OMB que identificara los programas federales con el mayor valor en dólares de pagos incorrectos realizados y establecer metas anuales o semianuales para reducir estos pagos incorrectos.²⁴ En marzo de 2010, la OMB emitió guías sobre cómo identificar los programas.²⁵ Utilizando estos criterios, la OMB identificó el programa de Crédito de Impuesto sobre la Renta Devengada, como programa de alta prioridad debido al monto de los pagos incorrectos.²⁶

3. ¿QUIÉN MIDE EL DESEMPEÑO DEL IRS?

Grupos externos miden la efectividad del IRS y sus programas. TIGTA lleva a cabo auditorías cada año y les da seguimiento a ver si se han implementado las recomendaciones. La GAO también realiza auditorías de programas federales, incluyendo los del IRS. La NTA se reporta anualmente al Congreso. Los informes de la NTA identifican los principales problemas encontrados por los contribuyentes en el año anterior y recomiendan acciones para hacer frente a estos problemas. Además, el IRS también mide sus propios programas.

²⁰ <http://www.irs.gov/Advocate>

²¹ <https://www.federalregister.gov/executive-orders>

²² 59 Fed. Reg. 4233 (January 31, 1994), available at <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-1994-01-31/html/94-2261.htm>, section 2(a)(2)

²³ 74 Fed. Reg. 62201 (November 25, 2009), available at <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-2009-11-25/pdf/E9-28493.pdf>. This Executive Order is similar to the Improper Payment Information Act of 2002, Pub. L. No. 107-300, available at <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-107publ300/pdf/PLAW-107publ300.pdf>, but it further increases Federal agencies' accountability for reducing improper payments while continuing to ensure Federal programs serve and provide access to their intended beneficiaries.

²⁴ *Id.*, section 2(a)

²⁵ http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/memoranda_2010/m10-13.pdf

²⁶ <http://www.paymentaccuracy.usaspending.gov/high-priority-programs>

a. Inspector General del Tesoro para la Administración Tributaria

TIGTA emitió más de 25 informes en el primer semestre de 2014, en áreas tales como la Ley del Cuidado Razonable,²⁷ pagos incorrectos,²⁸ procesos,²⁹ y la temporada de presentación de declaraciones.³⁰ Aunque todos los informes están públicamente disponibles en el sitio web de TIGTA,³¹ cierta información en el informe puede ser editada por razones de privacidad.

b. Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno

La misión de la GAO es apoyar al Congreso a cumplir con sus responsabilidades constitucionales y ayudar a mejorar el desempeño y garantizar la rendición de cuentas del gobierno federal para beneficio del pueblo americano. La GAO proporciona al Congreso información oportuna que es objetiva, basada en hechos, independiente, no ideológica, justa y balanceada. El trabajo de la GAO se realiza a solicitud de los comités o subcomités congresionales, es ordenado por las leyes públicas o los informes de los comités, o se lleva a cabo bajo la autoridad del Contralor General. Aunque la GAO prepara informes sobre muchos temas distintos a los impuestos, el trabajo reciente

27 TIGTA, Reference No. 2014-43-044, *Affordable Care Act: Accuracy of Responses to Exchange Requests for Income and Family Size Verification Information and Maximum Advance Premium Tax Credit Calculation* (July 3, 2014), available at <http://www.treasury.gov/tigta/auditreports/2014reports/201443044fr.pdf>; and TIGTA, Reference No. 2014-33-032, *Affordable Care Act: Despite Initial Challenges, the Internal Revenue Service Successfully Implemented the Branded Prescription Drug Fee* (May 16, 2014), available at <http://www.treasury.gov/tigta/auditreports/2014reports/201433032fr.pdf>

28 TIGTA, Reference No. 2014-40-027, *The Internal Revenue Service Fiscal Year 2013 Improper Payment Reporting Continues to Not Comply With the Improper Payments Elimination and Recovery Act* (March 31, 2014), available at <http://www.treasury.gov/tigta/auditreports/2014reports/201440027fr.pdf>; and TIGTA, Reference No. 2014-10-017, *Millions of Dollars in Potentially Improper Claims for the Qualified Retirement Savings Contributions Credit Are Not Pursued* (March 26, 2014), available at <http://www.treasury.gov/tigta/auditreports/2014reports/201410017fr.pdf>

29 TIGTA, Reference No. 2014-40-041, *Processes Were Not Established to Verify Eligibility for Work Opportunity Tax Credits* (July 1, 2014), available at <http://www.treasury.gov/tigta/auditreports/2014reports/201410017fr.pdf>; TIGTA, Reference No. 2014-40-038, *Processes to Determine Optimal Face-to-Face Taxpayer Services, Locations, and Virtual Services Have Not Been Established* (June 27, 2014), available at <http://www.treasury.gov/tigta/auditreports/2014reports/201440038fr.pdf>; and TIGTA, Reference No. 2014-40-011, *Processes for Ensuring Compliance With Qualifying Advanced Energy Project Credit Requirements Can Be Strengthened* (February 6, 2014), available at <http://www.treasury.gov/tigta/auditreports/2014reports/201440011fr.pdf>

30 TIGTA, Reference No. 2014-40-029, *Interim Results of the 2014 Filing Season* (March 28, 2014), available at <http://www.treasury.gov/tigta/auditreports/2014reports/201440029fr.pdf>

31 <http://www.treasury.gov/tigta>

en áreas tributarias incluye auditorías,³² el presupuesto del IRS,³³ y las devoluciones de impuestos.³⁴ La GAO también envía Informes de Gestión anuales al Comisionado del IRS en base a su auditoría del estado financiero del IRS e identifica las debilidades en los controles internos e igualmente recomienda acciones que mejoren los controles.³⁵ Los informes de la GAO están públicamente disponibles en el sitio web de GAO.³⁶

c. Defensor Nacional del Contribuyente (NTA)

Además de asistir a los contribuyentes, el NTA debe informar anualmente al Congreso e identificar al menos 20 de los problemas más serios encontrados por los contribuyentes y recomendar acciones adecuadas.³⁷ Todos estos informes están públicamente disponibles.³⁸

d. Evaluaciones Internas

El IRS también mide e informa sus logros. Igualmente, el IRS difunde información estadística.³⁹

1. Estadísticas de Ingresos

El Boletín de Estadísticas de Ingresos (SOI) es emitido trimestralmente por la División de Estadísticas de Ingresos del IRS. El informe proporciona las primeras estadísticas financieras anuales publicadas,

32 GAO, Publication No. GAO-14-746T, *LARGE PARTNERSHIPS: Growing Population and Complexity Hinder Effective IRS Audits, Testimony Before the Permanent Subcommittee on Investigations, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate*, by James R. White, Director; *Strategic Issues (July 22, 2014)*, available at <http://www.gao.gov/assets/670/664917.pdf>; and GAO, Publication No. GAO-14-479, *IRS CORRESPONDENCE AUDITS: Better Management Could Improve Tax Compliance and Reduce Taxpayer Burden, Report to the Committee on Finance, U.S. Senate (June 2014)*, available at <http://www.gao.gov/assets/670/663840.pdf>

33 GAO, Publication No. GAO-14-605, *IRS 2015 BUDGET: Long-Term Strategy and Return on Investment Data Needed to Better Manage Budget Uncertainty and Set Priorities, Report to Congressional Committees (June 2014)*, available at <http://www.gao.gov/assets/670/664083.pdf>

34 GAO, Publication No. GAO-13-515, *TAX REFUNDS: IRS Is Exploring Verification Improvements, but Needs to Better Manage Risks, Report to the Committee on Finance, U.S. Senate (June 2013)*, available at <http://www.gao.gov/assets/660/655020.pdf>

35 See, e.g., GAO, Publication No. GAO-14-433R, *Management Report: Improvements Are Needed to Enhance the Internal Revenue Service's Internal Controls (July 2, 2014)*, available at <http://www.gao.gov/assets/670/664599.pdf>; and GAO, Publication No. GAO-13-420R, *Management Report: Improvements Are Needed to Enhance the Internal Revenue Service's Internal Controls (May 13, 2013)*, available at <http://www.gao.gov/assets/660/654563.pdf>

36 www.gao.gov

37 *IRC section 7803(c)(2)(B)(ii)*

38 <http://www.irs.gov/Advocate/Reports-to-Congress>

39 www.irs.gov/taxstats

obtenidas de diversos tipos de declaraciones de impuestos e informaciones presentadas, así como información de estudios analíticos periódicos o especiales de interés particular para los estudiosos del sistema tributario de Estados Unidos, encargados de formular políticas tributarias y administradores tributarios. Tablas seleccionadas de datos históricos y otros, previamente publicadas en cada edición del Boletín SOI, actualmente sólo se publican en el Sitio Web del IRS.

2. Libro de Datos

El Libro de Datos del Servicio de Rentas Internas (IRS) es publicado anualmente por el Servicio de Rentas Internas y contiene tablas estadísticas e información organizacional sobre la base de un año fiscal. El informe incluye datos sobre la recaudación de los ingresos, emisión de devoluciones, aplicación de la ley, asistencia al contribuyente, el presupuesto y la fuerza laboral. El Libro de Datos no ofrece análisis alguno.

4. ¿CUÁLES SON LAS FUENTES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DEL IRS?

En la RRA, el Congreso instruyó al IRS, de manera consecuente con sus procedimientos actuales de planificación del desempeño establecidos según la GPRA, que desarrollara un sistema de gestión de desempeño que determinará las “metas u objetivos para el desempeño individual, de grupo u organizacional.”⁴⁰ Como resultado de ello, el IRS ha establecido sus medidas de desempeño en un número de fuentes, incluyendo Reglamentos y el Manual de Rentas Internas.

a. Reglamento

El IRS implementó los requerimientos de desempeño de la RRA mediante la adopción de reglamentos que incluyen reglas relacionadas con el establecimiento de un sistema balanceado de medición del desempeño.⁴¹ El reglamento señala que el IRS debe establecer metas de desempeño para las unidades organizacionales y medir los resultados logrados por las unidades con respecto a estas metas.⁴² El IRS estableció un sistema balanceado de medición del desempeño que consta de tres elementos: Medidas de Satisfacción del Cliente,

⁴⁰ *Public Law No. 105-206, supra, section 1201, adding 5 U.S.C. section 9508(a)(2)*

⁴¹ *T.D. 8830, 64 Fed. Reg. 42834 (August 6, 1999), amended in T.D. 9426, 73 Fed. Reg. 60627 (October 14, 2008)*

⁴² *Treas. Reg. section 801.1(a)(2)*

Medidas de Satisfacción del Empleado y Medidas de los Resultados del Negocio.⁴³ También se requiere un sistema de evaluación de desempeño para empleados individuales.⁴⁴ Las medidas de desempeño deben ser objetivas, cuantificables, mensurables y se utilizarán para medir el desempeño global de las diversas unidades operacionales.⁴⁵

Cada empleado del IRS es evaluado usando los elementos críticos o normas establecidas para la posición.⁴⁶ Además todos los empleados han de ser evaluados respecto a si ofrecen un trato justo y equitativo a los contribuyentes.⁴⁷ Ningún empleado ha de ser evaluado en base a los resultados de la aplicación de los impuestos.⁴⁸ Los miembros del Servicio Ejecutivo Superior serán evaluados de manera distinta, pero específica.⁴⁹

El reglamento proporciona información sobre el significado de satisfacción del cliente, satisfacción del empleado y resultados del negocio para las unidades operacionales.⁵⁰ Un “cliente” podría ser un contribuyente individual, una unidad organizacional, un empleado del IRS, así como un grupo externo afectado por el servicio desempeñado.⁵¹

El tema del reglamento – las medidas balanceadas de Satisfacción del Cliente, Satisfacción del Empleado y Resultados del Negocio – fueron descritos en mayor detalle en *Modernizando la Agencia Tributaria de América (Modernizing)*, una publicación del entonces Comisionado Charles Rossotti en 1999.⁵² El capítulo VII de *Modernizing* analiza estas medidas de desempeño.⁵³ El informe señala que durante años, las estadísticas de aplicación de la ley fueron un elemento clave en la medición del desempeño. En los años 90, de hecho el desempeño de las oficinas distritales del IRS fue clasificado, en parte, mediante un índice de desempeño cuantitativo en el que las estadísticas de aplicación de las leyes abarcaban alrededor del 70 por ciento del peso del índice. Aunque los empleados de primera línea no estaban supuestos a ser evaluados según estas mediciones cuantitativas, no siempre se siguió esta política.⁵⁴

43 *Id.*

44 *Id.*

45 *Treas. Reg. section 801.2*

46 *Treas. Reg. section 801.3(a)*

47 *Treas. Reg. section 801.3(b)*

48 *Treas. Reg. section 801.3(e)(1)*

49 *Treas. Reg. section 801.3(c)*

50 *Treas. Reg. section 801.4 through 801.6*

51 *Treas. Reg. section 801.4*

52 <http://www.irs.gov/uac/Modernizing-America's-Tax-Agency>

53 <http://www.irs.gov/pub/irs-utl/perform.pdf>

54 *Id.*, 48

En vista de que el establecimiento de medidas de desempeño cuantitativas apropiadas es tanto requerido por ley (GPRA) como esencial para el debido funcionamiento del IRS, las medidas de desempeño balanceadas fueron desarrolladas como parte del esfuerzo de modernización del IRS.⁵⁵ Estas medidas respaldan y refuerzan el logro de la misión del IRS así como las metas estratégicas generales.⁵⁶ La publicación “Modernizing” proporcionó lineamientos generales sobre los niveles en los que se debe llevar a cabo la medición. A nivel estratégico, las mediciones son aplicables a la agencia como un todo y a cada una de las cuatro divisiones operacionales recién creadas (Salarios & Inversión, Pequeños Negocios / Trabajadores Independientes, Negocios Grandes y Medianos,⁵⁷ y Entidades Exentas de Impuestos/Gubernamentales).⁵⁸ A nivel operacional, las mediciones son aplicables a las “funciones” de la operación, tales como servicio al cliente, recaudación en el campo y fiscalización en el campo.⁵⁹

b. Manual de Rentas Internas (IRM)

El Reglamento y la publicación “Modernizing” establecieron el tono general y ofrecieron una visión general de las medidas balanceadas a ser usadas en el futuro. El significado detallado del Sistema Balanceado de Medición de Desempeño del IRS aparece descrito en la sección 1.5 del IRM, Manejo de las Estadísticas en un Sistema de Medición Balanceado. El IRM 1.5.1 proporciona los lineamientos detallados para la implementación del sistema balanceado de medición del desempeño. Cada uno de los tres componentes de las medidas balanceadas – satisfacción del cliente, satisfacción del empleado y resultados del negocio – debe ser considerado cuando el IRS fija los objetivos organizacionales, establece metas, mide el avance y los resultados y evalúa el desempeño individual.⁶⁰ El IRM confirma las aseveraciones generales que aparecen en “Modernizing” en cuanto que las medidas balanceadas son usadas tanto a nivel estratégico como operacional para medir el desempeño organizacional y que el enfoque de medidas balanceadas es la base para evaluar a los empleados a nivel individual.⁶¹

55 *Id.*

56 *Id.*

57 *This division changed its name to Large Business & International in 2010 as part of an organizational shift to improve international tax compliance. See <http://www.irs.gov/uac/IRS-Realigns-and-Renames-Large-Business-Division,-Enhances-Focus-on-International-Tax-Administration>.*

58 *Modernizing, supra*, 49

59 *Id.*, 50

60 *IRM 1.5.1.2(1)*

61 *IRM 1.5.1.2(2)*

Cada componente de las medidas balanceadas tiene una meta.⁶² El IRM indica tanto la meta como los lineamientos generales sobre como lograr la meta. Por ejemplo, la meta de Satisfacción del Cliente consiste en medir cuan bien el IRS ofrece servicios precisos y profesionales a los clientes internos y externos de una manera cortés y oportuna.⁶³ El IRS mide cuán bien logra esta meta en base a información recopilada en un censo o de una muestra estadísticamente válida de contribuyentes que han sido atendidos por una división operacional en particular o que recientemente han interactuado con un programa particular del IRS.⁶⁴ La meta de satisfacción del cliente debe ser considerada aun cuando se desarrollen estrategias para mejorar otras mediciones de desempeño del negocio, tales como, resultados del negocio.⁶⁵ La meta de Satisfacción del Empleado consiste en medir cuan bien el IRS crea un ambiente de trabajo apropiado para los empleados ofreciendo liderazgo de calidad, capacitación adecuada, y servicios de apoyo efectivos.⁶⁶ La meta de Resultados del Negocio consiste en medir cuanto trabajo produce el IRS con calidad y poder llegar de manera significativa a todos los clientes.⁶⁷ Los Resultados del Negocio se evalúan a través de medidas de resultados (cantidad) y eficiencia (calidad).⁶⁸ Las medidas de resultados consisten en datos sobre resultado-producción neutral y recursos, tales como el número de casos concluidos, trabajos terminados y horas utilizadas. Las medidas de eficiencia consisten en datos tales como datos de caso/ revisión de llamada, precisión y oportunidad. La medición tanto de la cantidad como la calidad ayuda a garantizar que se genere una cantidad productiva de trabajo con calidad.⁶⁹

Cada organización dentro del IRS debe establecer un enfoque global para medir las tres metas; una estrategia clara para usar todos los elementos de medidas balanceadas en una planificación estratégica, operacional y de negocios; y el compromiso de garantizar, explicar y demostrar como se utilizan las metas en las decisiones de negocio de la organización.⁷⁰

62 IRM 1.5.1.5(1)

63 IRM 1.5.1.5(1)(a)

64 IRM 1.5.1.8.1(1)

65 IRM 1.5.1.8.1(3)

66 IRM 1.5.1.5(1)(b)

67 IRM 1.5.1.5(1)(c)

68 IRM 1.5.1.8.2(1)

69 *Id.*

70 IRM 1.5.1.14(1)

5. ¿CÓMO IMPLEMENTA EL IRS LAS MEDIDAS DE DESEMPEÑO?

a. Planes Estratégicos a Nivel de toda la Agencia

Uno de los propósitos de la GPRA era ayudar a los gerentes a mejorar el servicio requiriendo la planificación.⁷¹ Cada agencia debía presentar un plan estratégico de 5 años que sería actualizado y revisado al menos cada tres años.⁷² Además, cada agencia debía proporcionar un plan de desempeño para el presupuesto general.⁷³

A partir del Año Fiscal 2000, el IRS emitió Planes Estratégicos de múltiples años para ayudar a memorizar su misión y metas y a trazar sus planes para lograr esas metas.⁷⁴ El Plan Estratégico del IRS (Años Fiscales 2000-2005) fue el primer plan estratégico publicado en la historia reciente.⁷⁵ El mismo describe la nueva Declaración de Misión del IRS, así como las tres metas y objetivos estratégicos del IRS: servicio de alta calidad a cada contribuyente en cada interacción, servicio de alta calidad a todos los contribuyentes mediante la aplicación justa y uniforme de la ley, y productividad mediante un ambiente de trabajo de calidad.⁷⁶ Esto habría de lograrse con el nuevo proceso de Planificación Estratégica, Presupuesto y Gestión de Desempeño.⁷⁷

La RRA le requería al IRS revisar y modificar su misión para poner mayor énfasis en servir al público y responder a las necesidades de los contribuyentes.⁷⁸ La misión actual del IRS es:

Brindar a los contribuyentes de América servicio de alta calidad ayudándolos a comprender y cumplir con sus responsabilidades tributarias, al igual que aplicando la ley tributaria con integridad y justicia para todos.

Así, el IRS tiene una misión que consta de dos partes: servicio y aplicación de la ley, siendo cada parte igualmente importante. Aproximadamente el 98% de los impuestos recaudados son pagados sin intervención activa del IRS.⁷⁹ La mayoría de estos impuestos

71 *GPRA, supra, section 2(b)(4)*

72 *Id., section 3, adding 5 USC 306(b)*

73 *Id., section 4, adding 31 USC 1105(a)(29) and 31 USC 1115*

74 *Publication 3744, issued in 2001 (<http://www.irs.gov/pub/irs-prior/p3744--2001.pdf>), and revised in 2004 (<http://www.irs.gov/pub/irs-prior/p3744--2004.pdf>), 2009 (<http://www.irs.gov/pub/irs-prior/p3744--2009.pdf>), and 2014 (<http://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p3744.pdf>)*

75 *Publication 3744 (2001), supra, 13*

76 *Id., 3 – 5*

77 *Id., 13*

78 *Public L. No. 105-206, supra, section 1002*

79 *Publication 3744 (2001), supra, 15*

son recaudados al momento en que se paga la renta – a través de impuestos retenidos sobre los salarios, por ejemplo. Otros impuestos son recaudados al momento en que el contribuyente voluntariamente presenta una declaración de impuestos. El papel del IRS es ayudar a los contribuyentes dispuestos (servicio) a la vez que se asegura que los contribuyentes no dispuestos no recarguen a sus compañeros contribuyentes (aplicación de la ley).⁸⁰ El plan estratégico es un marco para desarrollar la participación y guía de la gerencia superior. El primer Plan Estratégico incluía las metas estratégicas identificadas como Satisfacción del Cliente, Satisfacción del Empleado y Resultados del Negocio.⁸¹ La misión y las 3 metas estratégicas serán las anclas contra las que se mide todo en el IRS.⁸² Cada meta tiene objetivos que ayudan a definir la meta.⁸³

El IRS ha continuado con este marco estratégico a través de sus posteriores planes estratégicos. La meta de “servicio a cada contribuyente” generalmente ha sido traducida al componente de “servicio” del marco. Aunque esto ha sido una meta en cada uno de los 4 Planes Estratégicos que han sido emitidos (2000 –Servicio de alta calidad para cada contribuyente en cada interacción;⁸⁴ 2005 – Mejorar el servicio al contribuyente;⁸⁵ 2009 – Mejorar el servicio para facilitar el cumplimiento voluntario;⁸⁶ 2014 – Brindar servicio de alta calidad y oportuno para reducir la carga del contribuyente y estimular el cumplimiento voluntario⁸⁷), los objetivos para medir cuán bien se ha logrado la meta han cambiado, por cuanto los objetivos previos fueron satisfechos o han sido revisados debido a las circunstancias cambiantes. Por ejemplo, en la sección de la meta “servicio”, un objetivo en el 2000 era “Convertir la mayoría de las interacciones con los contribuyentes y profesionales de impuestos hacia medios electrónicos tan pronto como sea posible.”⁸⁸ En aquella época, el 77% de las declaraciones todavía eran presentadas en papel.⁸⁹ La RRA estableció una meta de 80% de declaración electrónica para el 2007.⁹⁰ El Plan Estratégico de 2001 identificó áreas de cambio necesario para mejorar la declaración electrónica (tales como mejorar la tecnología para permitir la presentación electrónica de más formularios).⁹¹ Esta

80 *Modernizing, supra*, 1 - 2

81 *Publication 3744 (2001), supra*, 79 - 80

82 *Id.*, 18

83 *Id.*

84 *Id.*, 23

85 *Publication 3744 (2004), supra*, 12

86 *Publication 3744 (2009), supra*, 13

87 *Publication 3744 (2014), supra*, 22

88 *Publication 3744 (2001), supra*, 43

89 *Id.*

90 *Public L. No. 105-206, supra, section 2001(a)(2)*

91 *Publication 3744 (2001), supra*, 43

meta ha sido lograda – el Plan Estratégico del 2014 señaló que el 83% de las declaraciones fueron presentadas electrónicamente para el año fiscal 2013.⁹² La meta de declaración electrónica ha sido aumentada a 90% para el 2017.⁹³ Además, un objetivo en la meta de “servicios” para el plan estratégico actual se refiere a reducir la “carga del cliente” y una de las estrategias para lograr esta meta es “expandir la disponibilidad de la declaración electrónica y proveer herramientas de pago fácilmente accesibles para todos los contribuyentes”.⁹⁴ Otra meta de servicios se refiere al “servicio digital al cliente”, que incluye mejorar las ofertas de auto-servicio en línea tales como: “Dónde está mi Devolución” que los contribuyentes pueden usar sin involucrar a un representante de servicio al cliente.⁹⁵ Así pues, el objetivo estratégico es el mismo (servicio al contribuyente), pero la meta y las estrategias para lograr la meta han cambiado.

Cada año, las divisiones del IRS deben establecer “metas” para la división las cuales son desarrolladas de acuerdo con las Medidas Balanceadas. Estas medidas de las divisiones contribuyen a determinar cuán bien está logrando el IRS sus metas globales.

b. Plan de Asistencia al Contribuyente

En el 2005, el Congreso instruyó al IRS a que llevara a cabo una revisión global de su cartera actual de servicios y que desarrollara un plan de cinco años para los servicios al contribuyente.⁹⁶ El plan debía (1) ser desarrollado en colaboración con la Junta Supervisora del IRS y el Defensor Nacional del Contribuyente (NTA) y (2) incluir metas a largo plazo que fueran estratégicas y cuantitativas y balancearan la aplicación de la ley y el servicio.⁹⁷ En respuesta, se implementó la iniciativa del Plan de Asistencia al Contribuyente (TAB). Fue un proceso de dos fases. El IRS emitió su informe de la Fase 1 en el 2006⁹⁸ y el informe de la Fase 2 en el 2007.⁹⁹ El informe de la Fase 1 identificó aspectos de mejoramiento estratégico investigando los servicios del IRS relacionados con las necesidades y preferencia de

92 *Publication 3744 (2014), supra, 6*

93 *Id.*, pg. 37

94 *Id.*, pg. 27

95 *Id.*, pg. 23

96 *Conference Report 109-307, Joint Explanatory Statement of the Committee of Conference: Internal Revenue Service, Processing Assistance, and Management (Including Rescission of Funds)*, 209, available at <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CRPT-109hrpt307/pdf/CRPT-109hrpt307.pdf>

97 *Id.*

98 *The 2006 Taxpayer Assistance Blueprint, Phase 1, April 24, 2006*, available at <http://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p4525.pdf> (2006 TAB Report)

99 *The 2007 Taxpayer Assistance Blueprint, Phase 2*, available at <http://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p4579.pdf> (2007 TAB Report)

los contribuyentes.¹⁰⁰ El Informe de la Fase 2 describió áreas para el mejoramiento de los servicios y proporcionó un plan de 5 años para los servicios a los contribuyentes – el Plan Estratégico TAB.¹⁰¹ A partir del 2008, el IRS, la Junta de Supervisión y el NTA emitieron un informe anual al Congreso durante cuatro años; en abril de 2013, el grupo emitió un informe final, que constituyó un resumen de las actividades de los cinco años.¹⁰² El informe final identificó las mejoras que se han hecho al servicio e indicó que el Plan Estratégico para el 2009 hasta el 2013 incorporaba el concepto de mejoramiento de los servicios al contribuyente y que su próximo Plan Estratégico también incluiría el mejoramiento del servicio en cada interacción del contribuyente.¹⁰³

6. ¿CÓMO EVALÚA EL IRS LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS?

El IRS emite informes tanto formales como informales para ayudar a medir el éxito. El Congreso ha instruido al IRS para que proporcione informes sobre diversos programas del IRS. Por ejemplo, en la Ley de Boleto para Trabajar y Mejoramiento de los Incentivos para el Trabajo de 1999,¹⁰⁴ el Congreso estableció que a más tardar 90 días después de concluido cada año calendario, el Secretario del Tesoro preparará y publicará un informe con información muy específica sobre acuerdos anticipados de fijación de precios.¹⁰⁵ La información incluye el número de solicitudes presentadas para los acuerdos anticipados de fijación de precios durante dicho año calendario, así como los acuerdos anticipados de fijación de precios ejecutados de manera acumulada a la fecha y durante dicho año calendario.

De modo similar, en el Informe de la Conferencia¹⁰⁶ para acompañar la Ley de Asignaciones Consolidadas de 2001,¹⁰⁷ el Congreso señaló que el IRS había recientemente dado a conocer un programa piloto para un acuerdo previo a la declaración¹⁰⁸ e indicó que el Secretario del Tesoro pondría a disposición pública un informe anual con

100 2006 TAB Report, i

101 2007 TAB Report, 1 - 2

102 Annual Report to Congress: Progress on the Implementation of The Taxpayer Assistance Blueprint, available at <http://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p4701.pdf>

103 Id., iii

104 Pub. L. No. 106-170, available at <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-106publ170/pdf/PLAW-106publ170.pdf>

105 Id., section 521(b)

106 H.R. Rep. 106-1033, Making Omnibus Consolidated and Emergency Supplemental Appropriations for Fiscal Year 2001, available at <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CRPT-106hrpt1033/pdf/CRPT-106hrpt1033.pdf>

107 Pub. L. No. 106-554, available at <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-106publ554/pdf/PLAW-106publ554.pdf>

108 Notice 2000-12, 2000-9 I.R.B. 72

información tal como el número de solicitudes recibidas y retiradas, el número de acuerdos completados, y los tipos de asuntos resueltos por los acuerdos.¹⁰⁹

El IRS emite los siguientes informes para reflejar el cumplimiento con los mandatos del Congreso, así como para mostrar su avance en el logro de diversas metas.

a. Informe sobre los Acuerdos Anticipados de Fijación de Precios

Cada año el IRS emite un Anuncio e Informe sobre los Acuerdos Anticipados de Fijación de Precios. Como se señaló anteriormente, este informe es requerido por ley.

El Anuncio para el 2013 fue emitido el 27 de marzo de 2014.¹¹⁰ El mismo sigue el formato requerido por el estatuto y constituye una vista del programa para mostrar áreas de reto continuo o áreas de mejoramiento. Por ejemplo, en el 2013 se recibieron 111 solicitudes de APA, que representan una disminución de las 126 solicitudes recibidas en el 2012, aunque en el 2013 se recibieron 42 declaraciones de pagos de usuarios adicionales. Casi el 75 por ciento de las solicitudes bilaterales presentadas en el 2013 involucraban a Japón o Canadá. Un total de 145 APAs fueron ejecutados en el 2013 lo que incluye 77 APAs.¹¹¹

Debido a que el informe es emitido cada año, resulta fácil comparar los resultados anuales. Por ejemplo, en el anuncio para el año calendario de 2007, se reportó que fueron presentadas 92 solicitudes de APA y 81 APAs fueron ejecutados.¹¹² El tiempo promedio para concluir cualquier tipo de APA (nuevo o renovación, unilateral o bilateral) en el 2007 era de 33.7 meses; mientras que en el 2013 el tiempo promedio era de 36.2 meses.¹¹³

El informe reciente muestra aumentos de eficiencias dentro del programa APMA, ya que el número de APAs pendientes disminuyó en el 2013. Sin embargo, la gráfica de barras también muestra que el número de APAS pendientes a finales de 2013 todavía era más alto que en años anteriores.¹¹⁴

¹⁰⁹ *H. R. Rep. No. 106-1033, supra, 1010*

¹¹⁰ *Announcement 2014-14, 2014-16 I.R.B. 948, available at <http://www.irs.gov/pub/irs-irbs/irb14-16.pdf>*

¹¹¹ *Id.*, 951

¹¹² *Announcement 2008-27, 2008-15 I.R.B. 751, 757, available at <http://www.irs.gov/pub/irs-irbs/irb08-15.pdf>*

¹¹³ *Id.*, 757; *Announcement 2014-14, supra, 960*

¹¹⁴ *Announcement 2014-14, supra, 952*

El informe APA incluye una descripción general de los APAs ejecutados en el 2013, según se requiere mediante estatuto.¹¹⁵ También se proporciona información estadística adicional, tales como tipos de contrapartes examinados (proveedor de servicio estadounidense, proveedor de servicio no estadounidense, fabricante estadounidense, etc.), como igualmente se informa sobre el tiempo para completar APAs nuevos así como para renovarlos.¹¹⁶

b. Informe de la Autoridad Competente

El IRS emite un informe anual sobre casos atendidos por la Oficina de la Autoridad Competente de los Estados Unidos (USCA) conforme al Procedimiento de Acuerdo Mutuo de los tratados tributarios estadounidenses.¹¹⁷ El USCA incluye tanto el Programa de Acuerdo Anticipado de Fijación de Precios y Mutuo Acuerdo (APMA) y el Equipo de Asistencia e Interpretación de Tratados (TAIT). Este informe incluye estadísticas sobre casos atendidos tanto por APMA como por TAIT incluyendo información sobre solicitudes recibidas, casos resueltos y casos pendientes. La información sobre el Acuerdo Anticipado de Fijación de Precios (APA) se proporciona separadamente en el informe estatutario de APA (discutido anteriormente).

c. Programa de Acuerdo Previo a la Declaración

A comienzos del 2000, el IRS implementó un programa piloto de Acuerdo Previo a la Declaración.¹¹⁸ El propósito del programa era permitir tanto a los contribuyentes como al IRS resolver antes de la fecha de vencimiento de una declaración de impuestos temas que de otro modo probablemente fueran a ser objeto de disputas en auditorías posteriores a la declaración. Este esfuerzo de cooperación se proponía reducir los costos, carga, y demoras encontradas en las fiscalizaciones realizadas después de la declaración. El programa se tornó permanente en el 2001.¹¹⁹ El Congreso le solicitó al IRS que emitiera un informe anual relacionado con las actividades del programa de acuerdo previo a la presentación de la declaración del año anterior.¹²⁰ El informe debía incluir información estadística (p.e., solicitudes recibidas, acuerdos concluidos, tiempo promedio para

115 *Id.*, 955

116 *Id.*, 957, 960

117 <http://www.irs.gov/Businesses/Corporations/Annual-Competent-Authority-Statistics>

118 Notice 2000-12, *supra*

119 Rev. Proc. 2001-22, 2001-9 I.R.B. 745, section 2.02. The scope of the program has also expanded over the years. See, e.g., Rev. Proc. 2009-14, 2009-3 I.R.B. 324, available at <http://www.irs.gov/pub/irs-irbs/irb09-03.pdf>

120 H.R. Rep. 106-1033, *supra*, 1010. The reports were required for the shorter of 5 years or the duration of the program.

completar una solicitud) así como información descriptiva (p.e., clases de asuntos resueltos, acuerdos modelo).¹²¹ Por ejemplo, el primer informe indicaba que, hasta finales del 2000, se habían presentado 19 solicitudes: 7 no fueron consideradas adecuadas para el programa piloto, 1 fue retirada por el contribuyente, 4 todavía están en proceso y 7 fueron ejecutadas.¹²² El tiempo promedio para completar un acuerdo era de 166.1 días.¹²³ El IRS emitió informes al Congreso durante 5 años y continúa proporcionando la información estadística en su sitio web.¹²⁴

d. Programas de Revelaciones Voluntarias de Ultramar

En el 2009, el IRS anunció el primer programa de revelaciones voluntarias de ultramar.¹²⁵ En este programa, los contribuyentes que voluntariamente revelaran cuentas en ultramar que no hubiesen sido previamente reportadas al IRS tendrían que pagar impuestos, intereses y sanciones asociadas con el hecho de no declarar, pero podrían evitar el enjuiciamiento penal por no declarar. Se han anunciado otros programas de revelación desde el 2009.¹²⁶ Aunque el IRS no tiene obligación estatutaria de reportar información sobre los programas, sus éxitos han sido anunciados de tiempo en tiempo. Por ejemplo, en el OVDP de 2009 el IRS recibió 15,000 revelaciones antes de la fecha de cierre del 15 de octubre de ese año; el programa llevó a otras 3,000 revelaciones luego de la fecha de cierre.¹²⁷ Trajo como resultado la recaudación de \$3.4 mil millones en impuestos atrasados, intereses y sanciones.¹²⁸ Para junio de 2012, el IRS había recibido 33,000 revelaciones de los programas OVDP de 2009 y 2011 y había recaudado más de \$5 mil millones en impuestos atrasados,

¹²¹ *Id.*

¹²² *Announcement 2001-38, 2001-17 I.R.B. 1138, 4 – 5, available at <http://www.irs.gov/pub/irs-utl/report1-38.pdf>*

¹²³ *Id.*, 8

¹²⁴ Available at <http://www.irs.gov/Businesses/Pre-Filing-Agreement-Program>

¹²⁵ See <http://www.irs.gov/uac/Statement-from-IRS-Commissioner-Doug-Shulman-on-Offshore-Income> for the statement of then-Commissioner Shulman on the program and http://www.irs.gov/pub/newsroom/memorandum_authorizing_penalty_framework.pdf for the guidance he discussed

¹²⁶ See <http://www.irs.gov/uac/Second-Special-Voluntary-Disclosure-Initiative-Opens;-Those-Hiding-Assets-Offshore-Face-Aug.-31-deadline> for the 2011 program; [http://www.irs.gov/uac/IRS-Offshore-Programs-Produce-\\$4.4-Billion-To-Date-for-Nation's-Taxpayers;-Offshore-Voluntary-Disclosure-Program-Reopens](http://www.irs.gov/uac/IRS-Offshore-Programs-Produce-$4.4-Billion-To-Date-for-Nation's-Taxpayers;-Offshore-Voluntary-Disclosure-Program-Reopens) for the 2012 program; and <http://www.irs.gov/uac/Newsroom/IRS-Makes-Changes-to-Offshore-Programs;-Revisions-Ease-Burden-and-Help-More-Taxpayers-Come-into-Compliance> for the changes and modifications to the 2012 program

¹²⁷ <http://www.irs.gov/uac/Second-Special-Voluntary-Disclosure-Initiative-Opens;-Those-Hiding-Assets-Offshore-Face-Aug.-31-deadline>

¹²⁸ [http://www.irs.gov/uac/IRS-Offshore-Programs-Produce-\\$4.4-Billion-To-Date-for-Nation's-Taxpayers;-Offshore-Voluntary-Disclosure-Program-Reopens](http://www.irs.gov/uac/IRS-Offshore-Programs-Produce-$4.4-Billion-To-Date-for-Nation's-Taxpayers;-Offshore-Voluntary-Disclosure-Program-Reopens)

intereses y sanciones.¹²⁹ En junio de 2014, el IRS anunció que los tres programas voluntarios habían resultado en más de 45,000 revelaciones voluntarias de personas que habían pagado alrededor de \$6.5 mil millones en impuestos atrasados, intereses y sanciones.¹³⁰

e. Devoluciones Fraudulentas

Una tarea de gran importancia para el IRS es la de detener las retenciones fraudulentas.¹³¹ Al inicio de la temporada de presentación de declaraciones del 2014, el IRS manifestó que había detenido 14.6 millones de declaraciones sospechosas, y protegido más de \$50 mil millones en devoluciones fraudulentas en el periodo de 2011 a noviembre de 2013.¹³²

f. Robo de Identidad

El robo de identidad es uno de los delitos que aumentan más rápidamente.¹³³ El robo de identidad relacionada con los impuestos incluye el robo de un número de seguro social con el fin de presentar una declaración falsa de impuesto sobre la renta y reclamar una devolución de impuestos. Los incidentes de robo de identidad relacionada con impuestos han aumentado exponencialmente en los últimos cinco años. El robo de identidad es un área prioritaria de investigación para la división de Investigación Criminal (IC) en el IRS. En el año Fiscal 2011, IC inició 276 investigaciones de robo de identidad; para el Año Fiscal de 2013, esta cifra era de 1492.¹³⁴

El IRS mide su éxito en esta área mediante las devoluciones suspendidas. El IRS suspendió o rechazó 5.7 millones de declaraciones sospechosas que valían casi \$18 mil millones en el año calendario de 2013;¹³⁵ para finales de mayo de 2014 se habían

129 [http://www.irs.gov/uac/IRS-Says-Offshore-Effort-Tops-\\$5-Billion,-Announces-New-Details-on-the-Voluntary-Disclosure-Program-and-Closing-of-Offshore-Loophole](http://www.irs.gov/uac/IRS-Says-Offshore-Effort-Tops-$5-Billion,-Announces-New-Details-on-the-Voluntary-Disclosure-Program-and-Closing-of-Offshore-Loophole)

130 [http://www.irs.gov/uac/Newsroom/IRS-Offshore-Voluntary-Disclosure-Efforts-Produce-\\$6.5-Billion;-45,000-Taxpayers-Participate](http://www.irs.gov/uac/Newsroom/IRS-Offshore-Voluntary-Disclosure-Efforts-Produce-$6.5-Billion;-45,000-Taxpayers-Participate).

131 <http://www.irs.gov/uac/Newsroom/IRS-Combats-Identity-Theft-and-Refund-Fraud-on-Many-Fronts-2014>

132 *Id. Many, but not all, of the instances of refund fraud also involve identity theft, discussed in the next section. For examples of investigations involving refund fraud, see <http://www.irs.gov/uac/Examples-of-Questionable-Refund-Investigations-Fiscal-Year-2014>.*

133 <http://www.irs.gov/uac/Newsroom/IRS-Intensifies-Work-on-Identity-Theft-and-Refund-Fraud;-Criminal-Investigation-Enforcement-Actions-Underway-Across-the-Nation>

134 *Criminal Investigation, 2013 Annual Business Report, 10, available at <http://www.irs.gov/pub/foia/ig/ci/REPORT-fy2013-ci-annual-report-02-14-2014.pdf>*

135 *Written Testimony of John A. Koskinen, Commissioner, Internal Revenue Service, before the House Oversight and Government Reform Committee, Subcommittee on Government Operations, on IRS Actions to Reduce Improper Payments, July 9, 2014, available at <http://oversight.house.gov/wp-content/uploads/2014/07/Mr.-Koskinen-Testimony.pdf>*

suspendido alrededor de 3.7 millones de declaraciones sospechosas. El IRS ha abierto más de 800 nuevas investigaciones sobre esquemas de robo de identidad y devoluciones fraudulentas; el número total de casos activos es de más de 1,900.¹³⁶ En su informe interino sobre la Temporada de Presentación de Declaraciones, TIGTA señaló que el IRS ha expandido de 80 a 114 el número de filtros de robo de identidad que se utilizan para identificar las declaraciones de impuestos fraudulentas al momento del procesamiento.¹³⁷

TIGTA ha revisado el problema de robo de identidad. Un informe de 2012 incluyó 8 recomendaciones (1 era una recomendación legislativa) para desarrollar o mejorar procesos que aumentarían la capacidad del IRS para detectar y prevenir la emisión de devoluciones tributarias fraudulentas resultantes del robo de identidad.¹³⁸ El IRS estuvo de acuerdo con las recomendaciones. TIGTA emitió un informe de seguimiento en 2013 y señaló que el monto de devoluciones potencialmente fraudulentas no detectado para el año fiscal de 2011 disminuyó en \$1.6 mil millones de los \$5.2 mil millones del año fiscal de 2010 que TIGTA había identificado en el 2012.¹³⁹ Sin embargo, al mismo tiempo señaló que se requería trabajo adicional para atender las recomendaciones de 2012 e igualmente hizo dos recomendaciones adicionales.¹⁴⁰ El IRS implementó una recomendación en Julio de 2014, cuando el Comisionado reportó que no se podían depositar más de 3 devoluciones en la misma cuenta bancaria.¹⁴¹ TIGTA continúa revisando los esfuerzos del IRS y emitirá informes adicionales sobre el tema, continuando así a contribuir con la medición del éxito del IRS en el combate contra el robo de identidad.¹⁴²

g. Pagos Indevidos de Crédito de Impuesto sobre la Renta Devengada

Los pagos indebidos que se relacionan con Crédito de Impuesto sobre la Renta Devengada (EITC) han sido identificados como un problema significativo durante muchos años. A comienzos del año

¹³⁶ *Id.*, 6

¹³⁷ TIGTA, Reference No. 2014-40-029, *supra*, 12

¹³⁸ TIGTA, Reference No. 2012-42-080, *There Are Billions of Dollars in Undetected Tax Refund Fraud Resulting From Identity Theft* (July 19, 2012), 11 – 18, available at <http://www.treasury.gov/tigta/auditreports/2012reports/201242080fr.pdf>

¹³⁹ TIGTA, Reference No. 2013-40-122, *Detection Has Improved; However, Identity Theft Continues to Result in Billions of Dollars in Potentially Fraudulent Tax Refunds* (September 20, 2013), 3, available at <http://www.treasury.gov/tigta/auditreports/2013reports/201340122fr.pdf>

¹⁴⁰ *Id.*, 11 and 17

¹⁴¹ 2014 Tax Notes Today, *Koskinen Announces Limits on Electronic Refunds*, July 2, 2014 (Doc 2014-16474)

¹⁴² TIGTA, Reference No. 2013-40-122, *supra*, 12

2002, el IRS emitió un informe que señalaba que entre \$8.5 y \$9.9 mil millones de reclamos de EITC que representaban entre 27 a 31.7 por ciento de los reclamos totales no debieron haberse pagado.¹⁴³ EL IRS, TIGTA, y el GAO continúan revisando el programa EITC para medir el monto de pagos indebidos, así como para identificar pasos que podrían contribuir a reducir estos pagos indebidos.

En el 2004 TIGTA señaló que el IRS había tomado medidas para seleccionar mejor las declaraciones a ser fiscalizadas antes de emitir las devoluciones y recomendó acciones para mejorar el proceso de fiscalización, las cuales fueron aceptadas por el IRS.¹⁴⁴ En el 2009, TIGTA indicó que el IRS estimaba que entre \$9.6 mil millones y \$11.4 mil millones (de 23 a 28 por ciento) de los \$41.3 mil millones en reclamos EITC pagados por las declaraciones del AF 2004 fueron pagados erróneamente.¹⁴⁵ En el 2011, TIGTA reportó que el IRS estimaba que los pagos indebidos del EITC continuaban representando aproximadamente 23 a 28 por ciento del total de pagos de EITC; o entre \$11 a \$13 mil millones en pagos indebidos.¹⁴⁶ Además, un informe del IRS a TIGTA¹⁴⁷ no incluía ninguna meta cuantificable para reducir pagos indebidos de EITC, según fuera requerido por la Orden Ejecutiva 13520 (Reducción de Pagos Indebidos).¹⁴⁸

Casi el 66 por ciento de las declaraciones de impuestos que reclaman el EITC son preparadas por un preparador de declaraciones de impuestos remunerado¹⁴⁹. Para el año fiscal 2011, el IRS revisó el Formulario 8867, la Lista de Verificación de Crédito por Renta Devengada del Preparador Remunerado, a fin de que

143 Internal Revenue Service, *Compliance Estimated for Earned Income Tax Credit on 1999 Returns* (February 28, 2002), 3, available at <http://www.irs.gov/pub/irs-soi/competic.pdf>

144 TIGTA, Reference No. 2004-40-004, *The Selection of Earned Income Tax Credit Returns for Examination Can Be Improved to Further Prevent Erroneous Payments* (October 2003), 9, available at <http://www.treasury.gov/tigta/auditreports/2004reports/200440004fr.pdf?FILTERNAME=%40URL%5C&FILTERVALUE=%2Ftigta%2F>

145 TIGTA, Reference No. 2009-40-024, *The Earned Income Tax Credit Program Has Made Advances; However, Alternatives to Traditional Compliance Methods Are Needed to Stop Billions of Dollars in Erroneous Payments* (December 31, 2008), 1, available at <http://www.treasury.gov/tigta/auditreports/2009reports/200940024fr.pdf>

146 TIGTA, Reference No. 2011-40-023, *Reduction Targets and Strategies Have Not Been Established to Reduce the Billions of Dollars in Improper Earned Income Tax Credit Payments Each Year* (February 7, 2011), 1, available at <http://www.treasury.gov/tigta/auditreports/2011reports/201140023fr.pdf>

147 *Id.*, Appendix IV

148 *Id.*, pg 6

149 TIGTA, Reference No. 2012-40-119, *The Majority of Individual Tax Returns Were Processed Timely, but Not All Tax Credits Were Processed Correctly During the 2012 Filing Season* (September 26, 2012), 15, available at <http://www.treasury.gov/tigta/auditreports/2012reports/201240119fr.pdf>

el preparador remunerado sea más responsable en la aplicación de la debida diligencia a un cliente y confirmando la elegibilidad del EITC. A finales del 2011, el Departamento del Tesoro emitió reglamentos que rigen el uso del Formulario 8867.¹⁵⁰ Sin embargo, para el año fiscal de 2013, la GAO estimó que los pagos indebidos de EITC ascendieron a \$14.5 mil millones, una tasa de error de 24%,¹⁵¹ mientras que un informe TIGTA indicó que el IRS estimó que se efectuaron pagos indebidos de EITC entre \$13.3 y \$15.6 mil millones, los que representaban una tasa de error entre 22 a 26 por ciento.¹⁵² Una revisión del cuadro en este informe TIGTA no muestra ninguna mejora en la reducción de los pagos EITC para el período de 11 años identificado en el informe.

7. DESAFIOS DE LAS MEDICIONES

a. Algunos Programas Resultan Difíciles de Medir

Algunas metas son más fáciles de medir que otras. Un ejemplo de una meta fácil de medir es el número de declaraciones de impuestos que son presentadas electrónicamente. En el RRA, el Congreso fijó la meta de tener el 80% de las declaraciones presentadas electrónicamente en el plazo de 10 años.¹⁵³ El IRS mide la presentación electrónica de las declaraciones cada año. El primer año en que sobrepasó el 80% fue en el 2011.¹⁵⁴

Resulta más difícil medir el éxito cuando el programa que está siendo medido no dispone de una meta fácilmente cuantificable. Un ejemplo de este tipo de programa es el Proceso de Garantía de Cumplimiento (CAP). En el 2005, el IRS anunció un programa piloto para contribuyentes de grandes negocios llamado CAP.¹⁵⁵ El programa CAP es un método de identificar y resolver asuntos tributarios mediante interacción abierta, cooperadora y transparente entre el IRS y un contribuyente antes de que el contribuyente presente una declaración. Requiere un intercambio contemporáneo de información relacionada

¹⁵⁰ *Treas. Reg. § 1.6695-2*

¹⁵¹ *GAO, Publication No. GAO-14-737T, IMPROPER PAYMENTS Government-Wide Estimates and Reduction Strategies, Testimony Before the Subcommittee on Government Operations, Committee on Oversight and Government Reform, House of Representatives (July 9, 2014), 4, available at <http://www.gao.gov/assets/670/664692.pdf>*

¹⁵² *TIGTA, Reference No. 2014-40-027, The Internal Revenue Service Fiscal Year 2013 Improper Payment Reporting Continues to Not Comply With the Improper Payments Elimination and Recovery Act (March 31, 2014), 5, available at <http://www.treasury.gov/tigta/auditreports/2014reports/201440027fr.pdf>*

¹⁵³ *Pub. L. No 105-206, supra, section 2001(a)*

¹⁵⁴ <http://www.irs.gov/uac/2012-Filing-Season-Statistics>

¹⁵⁵ *Announcement 2005-87, 2005-50 I.R.B. 1144, available at <http://www.irs.gov/pub/irs-irbs/irb05-50.pdf>*

con las propuestas posiciones de declaraciones y transacciones que pudieran afectar la obligación tributaria federal del contribuyente.¹⁵⁶

La meta objetiva del programa CAP es reducir la carga e incertidumbre del contribuyente, a la vez de asegurarle al IRS la precisión de las declaraciones de impuestos antes de que sean presentadas. El programa CAP debería reducir o eliminar la necesidad de fiscalizaciones posteriores a la presentación, lo que ahorra tiempo y recursos y provee una más rápida guía respecto a los asuntos tributarios.¹⁵⁷ Otras metas del CAP consisten en permitir al IRS proveer un uso más eficiente de los recursos de auditoría y permitir a los contribuyentes administrar mejor las reservas tributarias, así como garantizar un informe más preciso sobre las ganancias en los estados financieros. En marzo de 2011, el IRS anunció que se estaba expandiendo y estableciendo de manera permanente el programa piloto CAP.¹⁵⁸ El CAP ahora incluye un programa Pre-CAP, que ofrece a los contribuyentes un mapa claro de los pasos a seguir para lograr el ingreso en el CAP, así como un nuevo programa de Mantenimiento del Cumplimiento.¹⁵⁹ El programa de Mantenimiento CAP está disponible para los contribuyentes que han formado parte de CAP, tienen menos temas complejos y han establecido un record trabajando en cooperación con y de manera transparente con el IRS.

Tanto TIGTA como GAO han auditado el programa CAP.¹⁶⁰ Ambos informes señalan que el IRS no ha desarrollado un plan para evaluar los datos del CAP; y como resultado, el IRS no puede demostrar si se está cumpliendo con las metas señaladas del CAP.

TIGTA reportó que el programa CAP está siendo administrado de acuerdo con las políticas y procedimientos del IRS. Sin embargo, a pesar de la extensión del programa piloto (6 años) y la historia de 2 años con el programa permanente, al IRS todavía le queda por desarrollar e implementar un plan usando medidas y normas objetivas para evaluar plenamente los datos de CAP.¹⁶¹ La evaluación

156 IRM 4.51.8.2, available at http://www.irs.gov/irm/part4/irm_04-051-008.html#d0e60

157 Announcement 2005-87, *supra*, 1144

158 IR-2011-32, March 31, 2011, available at [http://www.irs.gov/uac/IRS-Expands-and-Makes-Permanent-Its-Compliance-Assurance-Process-\(CAP\)-for-Large-Corporate-Tax-payers](http://www.irs.gov/uac/IRS-Expands-and-Makes-Permanent-Its-Compliance-Assurance-Process-(CAP)-for-Large-Corporate-Tax-payers)

159 IRM 4.51.8.3, available at http://www.irs.gov/irm/part4/irm_04-051-008.html#d0e60

160 TIGTA, Ref. No. 2013-30-021, *The Compliance Assurance Process has Received Favorable Feedback, but Additional Analysis of Its Costs and Benefits Is Needed* (February 22, 2013), available at <http://www.treasury.gov/tigta/auditreports/2013reports/201330021fr.pdf>; and GAO, GAO-13-662, *CORPORATE TAX COMPLIANCE: IRS Should Determine Whether Its Streamlined Corporate Audit Process Is Meeting Its Goals* (August 2013), available at <http://www.gao.gov/assets/660/657092.pdf>

161 TIGTA, Ref. No 2013-30-021, *supra*, 4

cuidadosa del programa CAP podría permitir identificar revisiones que contribuirían a mejorar el proceso y ayudar a los contribuyentes a evaluar si el programa CAP está proporcionando suficientes beneficios para justificar los costos.¹⁶² Aunque el IRS realiza revisiones de calidad del programa CAP cada año, y los puntajes han sido altos, el IRS todavía no ha establecido una meta precisa para el puntaje de calidad del CAP.¹⁶³ Además, el tamaño de la muestra ha disminuido como porcentaje de las auditorías CAP y las metodologías de selección de muestras difieren de año a año. Un enfoque más consistente habría hecho que los resultados pudieran ser más comparables.¹⁶⁴

En general, tanto los contribuyentes como los fiscalizadores están satisfechos con la experiencia del CAP. Las auditorías CAP en general fueron concluidas más rápidamente y lograron certidumbre tributaria más temprano. Aunque los fiscalizadores del CAP generaron un promedio mayor de cinco años de impuestos adicionales, se han utilizado más horas de personal en las auditorías de CAP, lo que hace que la tasa por hora de impuestos adicionales de una auditoría CAP sea de alrededor de un tercio del de las auditorías tradicionales. Una auditoría CAP utiliza en promedio 2,911 horas de personal por declaración, mientras una auditoría tradicional consume 855 horas de personal por declaración.¹⁶⁵ A pesar de que el IRS dio ejemplos de aspectos emergentes identificados de las auditorías CAP que implicaban mayor cobertura de auditoría, no se sabe si esto justificó las horas adicionales de personal sin un análisis de costo-beneficio.¹⁶⁶ LB&I no deberían disminuir su habilidad para auditar a grandes empresas que no cumplen con las leyes tributarias y deciden no ofrecerse como voluntarios para el CAP.

El GAO informa que el IRS no ha evaluado si el programa CAP está cumpliendo sus metas y no ha establecido un conjunto completo de medidas de desempeño y metas para evaluar la efectividad del programa CAP.¹⁶⁷ Aunque no resulta fácil medir conceptos tales como “certidumbre” y “carga administrativa,” el GAO sugirió que los lineamientos generales del IRS para llevar a cabo evaluaciones de

162 *Id.* TIGTA also suggested the program could be a source of new user fees.

163 *Id.*, 7. The scores ranged from 91.8% for TY 2006 to 98% for 2009, with the numbers increasing every year.

164 *Id.* TIGTA noted that the IRS plans to use a standardized random sampling methodology beginning in FY 2014, when audits from the first CAP permanent year (TY 2012) will be reviewed.

165 *Id.*, 14. Figure 5 shows that the average annual hours per return for a CAP audit have been decreasing.

166 *Id.*, 15. In the Management’s Response, the IRS stated that a comparison of staff hours used was not a meaningful classification because CAP audits a limited population of the largest taxpayers, while traditional audits examine all sizes of corporations. *Id.*, 31

167 GAO, GAO-13-662, *supra*, 12

programas podrían aplicarse al CAP.¹⁶⁸ El GAO recomendó que el IRS evalúe el proceso CAP, desarrolle medidas y objetivos para las metas, de manera consistente capture datos para dar seguimiento al avance de la meta, dé seguimiento a los aspectos tributarios y ahorro de recursos, desarrolle un plan para expandir el Mantenimiento del Cumplimiento y verifique que el personal de auditoría comprenda los intentos por aclarar la guía relacionada.¹⁶⁹

b. Énfasis en el Desempeño a Corto Plazo

Una queja común respecto al uso de números para medir el éxito es que el logro del número se convierte en la meta y las personas olvidan el propósito del trabajo en sí.

Durante las audiencias sobre el IRS realizadas en 1997 y 1998, los empleados se quejaron de que sus evaluaciones de desempeño estaban basadas, en parte, en números que enfatizaban desempeño a corto plazo y cumplir con metas de eficiencia de corto plazo en lugar de un enfoque balanceado sobre eficiencia, calidad y servicio al contribuyente.¹⁷⁰ Como resultado de ello, las medidas de desempeño no estaban alineadas con los objetivos finales y la misión del IRS. En la RRA, el Congreso estableció claramente que el IRS no debía usar sus registros sobre resultados de la aplicación de las leyes ni para evaluar a los empleados como tampoco para imponer o sugerir cuotas o metas de producción con respecto a dichos empleados.¹⁷¹ Los supervisores deben certificar trimestralmente mediante carta al Comisionado de Rentas Internas si los resultados de aplicación de las leyes tributarias están siendo o no usados de manera prohibida.¹⁷²

Aunque el IRS ha establecido un nuevo sistema de medidas balanceadas que se enfocan en la satisfacción del cliente, satisfacción del empleado y resultados del negocio, el Defensor Nacional del Contribuyente (NTA) ha identificado aspectos relacionados con las medidas de desempeño

¹⁶⁸ *Id.*

¹⁶⁹ *Id.*, 27

¹⁷⁰ *National Commission on Restructuring the Internal Revenue Service, A Vision for a New IRS*, pgs. 21 – 22 (June 25, 1997), available at <http://www.house.gov/natcommirs/report1.pdf>

¹⁷¹ *Pub. L. No. 105-206, supra, section 1204.*

¹⁷² *Id.*, section 1204(c)

como un “Muy Serio Problema” en varios Informes al Congreso.¹⁷³ Por ejemplo, el NTA ha señalado que “el IRS carece de medios adecuados para medir la efectividad de sus esfuerzos para atender las complejidades tributarias mediante la educación y alcance.”¹⁷⁴ Igualmente, aunque cada división operacional del IRS tiene un componente de servicio al cliente en su declaración de misión, “ninguna división evalúa su desempeño de cumplimiento en base al nivel de servicio de ‘clase mundial’ brindado al cliente.”¹⁷⁵ Más bien, el desempeño operacional se califica en base a las medidas de negocio enfocadas en la eficiencia (tales como tiempo del ciclo o tiempo promedio de llamada) más que en la efectividad operacional (lograron las acciones del IRS el resultado de cumplimiento voluntario deseado?).¹⁷⁶

Los Informes al Congreso han identificado problemas específicos que muestran que el énfasis en cantidad puede entrar en conflicto con la meta de calidad. Por ejemplo, si la calificación de un asistente telefónico se basa en el tiempo dedicado a cada cliente, él/ella tal vez no se tome el tiempo necesario para atender todos los aspectos de importancia para el contribuyente.¹⁷⁷ Como resultado, de ello, los contribuyentes tendrían que llamar múltiples veces, y el IRS incurre en costos adicionales al continuar tratando de resolver un problema con el contribuyente.

Un problema similar puede surgir con los arreglos de pago. Aunque el análisis del funcionario de ingresos debe incluir las posiciones financieras actuales del contribuyente, la oficina de ingresos podría no tomar en cuenta ese análisis financiero cuando los arreglos de pago sean negociados. Por ejemplo, la recaudación en el campo logró una puntuación de calidad de 84% para el Año Fiscal de 2007, pero 22 por ciento de los contribuyentes incumplieron estos acuerdos. Según la opinión de la NTA, los montos de pagos eran demasiado altos en muchos casos, y los incumplimientos resultaban en volver a hacer el trabajo y una mayor carga para el contribuyente. Si el IRS tuviera una “medida de resultados”, tales como el porcentaje de

173 For 2004, see MSP A-5, *Education and Outreach*, <http://www.irs.gov/pub/tas/ntafy-2004annualreport.pdf>, pg. 52; for 2008, see MSP # 10, *Customer Service Within Compliance*, http://www.irs.gov/pub/tas/08_tas_arc_intro_toc_msp.pdf, pg. 158; for 2010, see MSP #3, *IRS Performance Measures Provide Incentives that May Undermine the IRS Mission*, http://www.irs.gov/pub/tas/2010arcmsp3_irmsmeasures.pdf; for 2013, see the letter to Congress submitting the report, where the NTA discussed problems such as the need for better measures and the need to integrate service and enforcement, at <http://www.taxpayeradvocate.irs.gov/userfiles/file/2013FullReport/Volume-1.pdf>, pg ix

174 <http://www.irs.gov/pub/tax/ntafy2004annualreport.pdf>, 52

175 http://www.irs.gov/pub/tas/08_tas_arc_intro_toc_msp.pdf, 158

176 *Id.*

177 *Id.*

contribuyentes que cumplen con el acuerdo de pago para un período dado, entonces en los acuerdos de pago el IRS podría desarrollar un enfoque más centrado en el contribuyente.¹⁷⁸ La NTA encontró apoyo para esta conclusión en presupuestos recientes, lo que hizo aumentar los fondos para la aplicación de las leyes y redujo los fondos para el servicio al contribuyente.¹⁷⁹ Así, la NTA concluye que el IRS no establece metas o medidas para sus programas de cumplimiento que evalúen adecuadamente su desempeño o efectos a largo plazo del cumplimiento voluntario desde la perspectiva del contribuyente.¹⁸⁰

8. CONCLUSIÓN

El gobierno federal y el Servicio de Rentas Internas disponen de un número de directrices sobre la medición del éxito. Tanto en su Declaración de Misión como sus Medidas de Desempeño, el IRS se enfoca igualmente en servicio y aplicación de las leyes. El servicio se enfoca en un contribuyente único y en brindarle a ese contribuyente el nivel adecuado de servicio para permitirle al contribuyente presentar una declaración correcta y pagar el monto correcto de impuesto. La aplicación de las leyes se enfoca en toda la población contribuyente y requiere que cada contribuyente pague el monto correcto de impuestos, de modo que cada contribuyente sienta que en general, es tratado equitativamente. Como resultado de ello, el contribuyente continúa estando dispuesto a cumplir con sus responsabilidades de contribuyente. El tercer nivel de las medidas, satisfacción del empleado, garantiza que los empleados del IRS se sientan comprometidos, informados y debidamente capacitados de modo que puedan ayudar al IRS a lograr las metas del contribuyente de servicio y aplicación de las leyes.

Cada organización debe determinar las medidas adecuadas de éxito, analizar cuán bien se lograron las medidas y determinar su éxito. Este es un proceso continuo que evoluciona a través del tiempo.

¹⁷⁸ *Id.*, 162

¹⁷⁹ *Id.*, 162

¹⁸⁰ *Id.*, 169 - 170