

PLAN DE LUCHA CONTRA EL FRAUDE FISCAL DE LA HACIENDA FORAL DE NAVARRA 2025-2027

3 de septiembre de 2025

Contenido:

1. Presentación.....	4
2. El fraude fiscal.	5
3. Objetivos y principios del Plan.....	7
4. Ejes estratégicos de actuación en la lucha contra el fraude.	8
4.1. Asistencia al contribuyente.....	8
4.2. Actuaciones preventivas.....	11
4.3. Control del fraude fiscal.....	15
5. Comunicación.	19
6. Medios humanos y materiales.....	21
6.1. Ordenación de recursos humanos.....	21
6.2 Medios Materiales.....	27
7. Indicadores del Plan de lucha contra el fraude.....	32
7.1. Efectos inducidos de actuaciones de control.....	32
7.2. Evolución de la base de cálculo.....	32
7.3. Mejora de la eficiencia.....	33
7.4. Deuda gestionada.....	34
7.5. Información y asistencia.....	35
7.6. Conflictividad tributaria.....	35
8. Instrumentos de planificación.....	37

1. Presentación.

La Constitución Española, en su artículo 31.1, establece el deber de todos los ciudadanos a contribuir al sostenimiento de los gastos públicos conforme a su capacidad económica y mediante la aplicación de un sistema tributario basado en los principios de justicia, igualdad, progresividad y sin que tenga carácter confiscatorio.

Sin embargo, no todos los ciudadanos cumplen el deber de contribuir. La existencia del fraude es un hecho real y ello tiene efectos perniciosos en el funcionamiento de la economía y en la cohesión social ya que:

- Constituye un agravio para los cumplidores frente a los incumplidores, siendo una profunda muestra de insolidaridad.
- Incide en el nivel y en la calidad de los servicios públicos pues afecta directamente a su financiación.
- Distorsiona la actividad económica y la leal competencia, produciendo agravios entre empresas.

Por tanto, la lucha contra el fraude fiscal y la mejora del cumplimiento tributario son una necesidad, una demanda social y una exigencia de los poderes públicos pues afecta directamente a los fundamentos de nuestra sociedad.

Entendiendo la trascendencia de esta labor, el Acuerdo programático suscrito por los grupos políticos que sustentan el Gobierno de Navarra en la legislatura 2023-2027 contemplaba, entre las medidas referidas a Hacienda, recursos públicos y fiscalidad, la aprobación de un Plan de lucha contra el fraude fiscal.

Y el Parlamento de Navarra aprobó el 20 de marzo de 2025 una Resolución instando al Gobierno de Navarra a “elaborar en el plazo de seis meses un plan trienal de lucha contra el fraude fiscal. Dicho plan se actualizará anualmente y contendrá, al menos:

- a) Objetivos concretos de la estrategia diseñada para impulsar la prevención, detección y persecución del fraude fiscal.
- b) Medidas y acciones a realizar dirigidas a la consecución de tales objetivos, entre las que se incluirán la dotación de los recursos necesarios para su cumplimiento.
- c) Seguimiento continuo y evaluación anual de los resultados obtenidos en relación con los objetivos perseguidos, con el fin de establecer la efectividad y rentabilidad económico-social de la estrategia. Dicha evaluación será igualmente presentada al Parlamento de Navarra.
- d) Recursos humanos, económicos y materiales necesarios para el cumplimiento de tales objetivos, así como para impulsar las labores de detección y persecución del fraude fiscal y asegurar la culminación efectiva de las actuaciones.

Por todo ello, resulta oportuno y necesario elaborar un Plan de lucha contra el fraude fiscal 2025-2027, el cual proporciona un marco de actuación integral y ambicioso para la Hacienda Foral de Navarra en su irrenunciable labor de lucha contra el fraude fiscal. Su desarrollo detallado busca no solo enumerar objetivos y acciones, sino también justificar su necesidad y alinear los esfuerzos de toda la organización hacia objetivos comunes y medibles.

El éxito de este plan residirá en la implementación coordinada y priorizada de las medidas propuestas, en la dotación de los recursos humanos y materiales necesarios, y fundamentalmente, en el compromiso, la profesionalidad y la motivación de todo el personal de la Hacienda Foral.

El plan será objeto de un seguimiento y evaluación continuos para asegurar su efectividad y su necesaria adaptación a los constantes cambios del entorno y a los nuevos retos que, sin duda, surgirán en el ámbito del fraude fiscal.

Asimismo, el Plan se configura como un documento abierto, por lo que puede ser objeto de modificación y actualización en cualquier momento en función de nuevas circunstancias que puedan surgir en un entorno en el que los avances tecnológicos y los nuevos modelos de negocio están produciendo cambios permanentes y acelerados generando, a su vez, nuevos retos y oportunidades para las Administraciones tributarias.

2. El fraude fiscal.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define fraude como la acción contraria a la verdad y a la rectitud que perjudica a la persona contra quien se comete. También como el acto tendente a eludir una disposición legal en perjuicio de la Administración o de terceros. Según el Diccionario, defraudar es privar a alguien, con abuso de su confianza o con infidelidad a las obligaciones propias, de lo que le toca en derecho. También, en segunda acepción, eludir o burlar el pago de los impuestos o contribuciones. De las definiciones citadas se pueden colegir las características esenciales del fraude, en este caso, del fraude fiscal:

- Se realiza en perjuicio de la Hacienda Pública, es decir del conjunto de los ciudadanos.
- La conducta del defraudador contraviene la normativa tributaria.
- El defraudador incumple sus obligaciones tributarias.
- La elusión tiene en muchos casos un claro componente de abuso.

Además, el fraude fiscal, por una parte, en la medida en que disminuye los recursos de la Hacienda Pública condiciona el nivel de calidad de los servicios públicos y de las prestaciones sociales. Y por otra, distorsiona los comportamientos económicos generando efectos negativos, ya que los contribuyentes que cumplen sus obligaciones tributarias se enfrentan a la competencia desleal de los incumplidores.

Se entiende, por ello, que la eficacia en la lucha contra el fraude fiscal constituye un objetivo prioritario.

En cuanto a la percepción social del fraude, no se puede ignorar que el fraude fiscal constituye una clara preocupación para la ciudadanía. Así lo revelan recientes estudios, como el publicado en 2024 por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) ("Opinión pública y política fiscal"), según el cual 81,7% de los ciudadanos considera que engañar a Hacienda es hacerlo al resto de los ciudadanos, lo que muestra una fuerte percepción negativa sobre el fraude fiscal y un 48,3% de los encuestados es partidario de la intervención de la Administración en materia fiscal, lo que sugiere una demanda de políticas más activas para prevenir y combatir el fraude.

Esta percepción social del fraude pone de manifiesto la necesidad de contar con una estrategia integral dirigida al fomento del cumplimiento voluntario, comenzando por la educación cívico-tributaria y acciones que busquen reforzar la conciencia fiscal de los españoles, sin descuidar la prevención y la información y asistencia, puesto que la mayoría de los ciudadanos quiere cumplir, y, por supuesto, con medidas que refuercen el control tributario y la lucha contra el fraude frente a quienes de forma consciente y voluntaria no cumplen con sus obligaciones.

Por lo que respecta a la medición del fraude fiscal, es conveniente relacionarlo con el cumplimiento voluntario. El cumplimiento voluntario es el principal factor a considerar en la aplicación del sistema tributario. Y para evaluar su evolución caben dos sistemas:

- Determinar la brecha de cumplimiento (tax gap) para observar su comportamiento en el tiempo o, alternativamente,
- Comparar la evolución de las magnitudes tributarias más significativas con la evolución de las magnitudes macroeconómicas más directamente relacionadas con aquellas para, de forma indirecta, determinar si el cumplimiento tributario mejora en el tiempo.

Por lo que se refiere al tax gap, el estudio internacional de referencia es el que elabora CASE para la Comisión Europea en relación con la brecha fiscal en el IVA. El concepto de tax gap refleja el diferencial entre la recaudación que idealmente se debería obtener por el impuesto y la que realmente se obtiene a causa de la existencia de fraude, elusión, diferencias interpretativas entre los criterios que aplica la Administración y los que aplican los contribuyentes, errores y situaciones de insolvencia. En los tres últimos ejercicios de los que se dispone de datos, 2019, 2020 y 2021, se estima que la brecha fiscal en el IVA español se situaba en el 7,9%, en el 5,5% y en el 0,8%,

respectivamente en los años citados, siendo en 2021 el tercer porcentaje más bajo, después de Países Bajos y Finlandia, entre los 27 Estados Miembros. Lo más destacable a estos efectos es, por un lado, la tendencia descendente que se aprecia y, por otro, el resultado por debajo de la media de la Unión Europea, cuyo porcentaje estimado alcanza el 5,3%.

Mucho más controvertidos son los estudios sobre el tamaño de la economía sumergida, los cuales plantean importantes problemas metodológicos, hasta el punto de que los principales organismos internacionales aprobaron en 2006 un comunicado conjunto advirtiendo de sus limitaciones y de los riesgos que conlleva su uso con fines políticos o mediáticos.

En cualquier caso, hay que señalar que los estudios sobre el tax gap o la economía sumergida tienen una utilidad relativa para la planificación a corto plazo de las actuaciones.

3. Objetivos y principios del Plan.

La Hacienda Foral de Navarra tiene encomendada la aplicación efectiva del sistema tributario, desempeñando una labor fundamental para conseguir los recursos necesarios con los que financiar los servicios públicos. Por tanto, es responsabilidad de la Hacienda Foral, mediante esa aplicación efectiva del sistema tributario, el cumplimiento del deber constitucional conforme al cual todos contribuirán al sostenimiento de los gastos públicos de acuerdo con su capacidad económica.

El objetivo esencial de la Hacienda Foral, que coincide, con el objetivo estratégico de este Plan de lucha contra el fraude fiscal, es favorecer el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, para obtener los correspondientes recursos de una manera justa y suficiente.

Para ello, el Plan pivota sobre tres ejes principales de actuación: por una parte, la prestación de servicios de información y asistencia al contribuyente para facilitar y minimizar los costes indirectos asociados al cumplimiento de las obligaciones tributarias, en segundo lugar, el desarrollo de otras actuaciones preventivas; y, en tercer lugar, la detección y regularización de los incumplimientos tributarios mediante actuaciones de control.

Todo ello ha de ser compatible con el máximo respeto a los derechos y garantías de los contribuyentes, la certeza jurídica y un modelo organizativo que impulse la transparencia y mejore la rendición de cuentas sobre actuaciones y resultados.

El Plan de lucha contra el fraude fiscal 2025-2027 se inspira en los siguientes principios:

1. Es estratégico porque se presenta como un conjunto de líneas de actuación que se identifican plenamente con la estrategia de la Hacienda Foral de

- Navarra. Además, permite orientar la toma de decisiones y se desarrollará en un horizonte temporal de varios años.
2. Es integral porque implica a todas las áreas orgánicas y funcionales de Hacienda y también porque abarca a los diversos enfoques con los que se puede contemplar la lucha contra el fraude.
 3. Es flexible puesto que está sujeto a revisión permanente y mantiene su vocación de apertura a la sociedad para adaptarse a las circunstancias cambiantes de la realidad y a las nuevas modalidades de fraude que puedan presentarse.

4. Ejes estratégicos de actuación en la lucha contra el fraude.

Las líneas de actuación de la Hacienda Foral de Navarra para combatir el fraude fiscal durante el periodo 2025-2027 y que serán objeto de implantación y desarrollo gradual a lo largo de dicho período, se articulan en torno a tres grandes ejes: refuerzo de la asistencia al contribuyente, prevención del fraude fiscal y mejora del cumplimiento voluntario, intensificación de las actuaciones de control sobre el fraude tributario.

4.1. Asistencia al contribuyente.

Facilitar el cumplimiento correcto y voluntario de las obligaciones tributarias por parte de la ciudadanía y las empresas es un objetivo esencial para la Hacienda Foral de Navarra. Se persigue mejorar la relación de las personas contribuyentes con la Hacienda Foral, reducir cargas administrativas indirectas, minimizar la comisión de errores y promover el cumplimiento fiscal mediante la facilidad y la transparencia, todo ello optimizando el uso de los recursos necesarios para dicho fin.

Para lograr dicho objetivo de asistencia al contribuyente se detallan las principales líneas de actuación previstas en el presente plan.

4.1.1. Consolidación del modelo de asistencia multicanal y omnicanal.

Se avanzará desde la coexistencia de múltiples canales (multicanalidad) hacia un modelo omnicanal. El objetivo es crear un sistema de atención donde los puntos de contacto (oficinas de atención presencial, atención telefónica, atención por videollamada, web, asistente virtual, Carpeta Fiscal) estén interconectados y compartan información. Esto permitirá iniciar una gestión en un canal y continuarla en otro, pudiendo elegir la vía más conveniente.

Se reforzará la atención presencial y se elaborará un protocolo de actuación que recoja tres niveles de especialización en la atención. La atención telefónica se optimizará con automatizaciones para consultas frecuentes, tecnologías de

inteligencia artificial conversacional para gestiones específicas y sistemas de llamadas salientes programadas.

Se potenciarán los canales no presenciales desarrollando nuevas herramientas digitales y evolucionando las ya existentes como la página web de HFN, el Asistente Virtual (evaluando el uso de IA) o la Carpeta Fiscal para incluir más información y funcionalidades. Se consolidará la App móvil "Mi carpeta fiscal" y se analizará la incorporación de nuevos canales como WhatsApp o redes sociales para consultas informativas.

Se ofrecerá asistencia personalizada a los contribuyentes para que puedan cumplir con sus obligaciones tributarias, conforme a sus necesidades específicas. Y se adecuará la disponibilidad de recursos, teniendo en cuenta las dificultades de colectivos más vulnerables

4.1.2. Mejora de herramientas y contenidos de ayuda.

Se realizará la modernización tecnológica de los programas web para la presentación de declaraciones, mejorando su uso, haciendo que las herramientas sean intuitivas y de contenido claro e integrando validaciones para minimizar errores y asegurar su adaptación a los cambios normativos.

Se completará la posibilidad de presentación de declaraciones de los diferentes impuestos vía formulario web. En particular, se pondrá en marcha la presentación por esta vía del Impuesto sobre Sociedades, facilitando el cumplimiento voluntario por los contribuyentes y permitiendo garantizar la calidad de los datos por ellos suministrados. Asimismo, se ampliará la puesta a disposición de borradores o datos fiscales precargados en distintos impuestos.

Y se reforzará la puesta a disposición de los contribuyentes de otras herramientas de asistencia como video tutoriales, guías, manuales, preguntas frecuentes, formularios de ayuda y cartas informativas.

4.1.3. Elaboración de un Catálogo de servicios de la Hacienda Foral de Navarra.

Se considera que se trata de una herramienta muy útil para que las personas y empresas conozcan qué pueden hacer para cumplir con sus obligaciones fiscales y cómo hacerlo de manera sencilla y transparente. Para ello se ofrecerá información sobre qué servicios están disponibles, cómo acceder a ellos, los requisitos necesarios y los procedimientos a seguir.

4.1.4. Reducción de la brecha digital, mejora de la accesibilidad.

Se implementarán medidas para asegurar el acceso de todas las personas contribuyentes a los servicios. Esto incluye la extensión de los tipos de representación a la totalidad de aplicaciones y trámites telemáticos, facilitando la actuación de profesionales y entidades colaboradoras. Se apoyarán acciones de capacitación

digital dirigidas a colectivos con mayores dificultades. Se promoverá el uso de credenciales seguras.

4.1.5. Optimización de las herramientas internas para la calidad del servicio.

Con el objetivo de considerar individualmente a cada ciudadano se desarrollará una herramienta interna de visión integral de la persona contribuyente, que consolide información relevante (datos de contacto, procedimientos en curso, estado de notificaciones, requerimientos, estado de situación de sus obligaciones fiscales), para ofrecer una atención eficiente.

Se avanzará en la normalización de las respuestas a consultas frecuentes y se implementará un sistema de control de calidad basado en indicadores objetivos y en la valoración de las personas usuarias.

4.1.6. Simplificación del lenguaje administrativo.

Se simplificará el lenguaje en las comunicaciones más habituales para hacerlas más comprensibles para la ciudadanía. Con esta medida se busca mejorar la comprensión por los contribuyentes de las comunicaciones que les envía la Hacienda Foral y que puedan tener un conocimiento claro de las cuestiones que se les plantean para que puedan decidir cómo deben proceder. De esta manera se proporcionará información clara y completa, evitando ambigüedades y explicando claramente los procedimientos y requisitos. La transparencia en la comunicación genera confianza y facilita el cumplimiento de las obligaciones por parte de la ciudadanía.

Para ello, simplificará en lo posible, el texto contenido en las comunicaciones más habituales con los administrados, de manera que estas sean más comprensibles y sencillas para sus destinatarios. Los tratamientos de simplificación pueden consistir también en la diferenciación visual de la información más relevante o el rediseño de la forma en que se muestra la información. No obstante, se tendrá en cuenta que los documentos administrativos emitidos por la Hacienda Foral son de carácter jurídico, por lo que el lenguaje empleado tiene el límite de la corrección de los conceptos jurídicos utilizados. Para intentar solventar esta limitación, esta simplificación irá unida a la puesta en producción de formularios y asistentes virtuales que faciliten al contribuyente el cumplimiento de sus obligaciones y el ejercicio de sus derechos mediante explicaciones con un lenguaje más coloquial.

4.1.7. Ampliación de facilidades de pago.

Se habilitarán y extenderán nuevos medios de pago, más acordes con la demanda y el uso social, como tarjetas de crédito y débito y Bizum, a todos los canales de interacción con la Hacienda Foral (presencial, telefónico, telemático).

4.2. Actuaciones preventivas

Las actuaciones preventivas tienen por finalidad disuadir del fraude fiscal a través de un doble objetivo. El primer objetivo es estimular el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y fortalecer la seguridad jurídica para reducir la conflictividad. Un segundo objetivo es el fomento de la educación cívico-tributaria y la conciencia fiscal.

El presente plan de lucha contra el fraude contempla diversas líneas de actuación de prevención del fraude que se detallan a continuación.

4.2.1. Suministros e intercambios de información.

Las actuaciones de obtención y tratamiento de la información con carácter tributario de los obligados tributarios son fundamentales para el fomento del cumplimiento voluntario y lucha contra el fraude fiscal.

Los datos tributarios se obtienen de las siguientes fuentes de información principales:

- Las declaraciones tributarias de los propios contribuyentes, en las que aportan información sobre ellos mismos y sobre terceros con los que se relacionan económicamente.
- Las declaraciones informativas exigidas por la normativa, en las que se informa de datos con trascendencia tributaria que conocen de otros obligados tributarios por las relaciones empresariales, profesionales o financieras con ellos mantenidas.
- Las actuaciones selectivas de captación de información a través de requerimientos de información individualizados a determinados obligados tributarios.
- La incorporación de información a través de procedimientos de intercambio con otras administraciones tributarias e instituciones y entidades mediante acuerdos y convenios de colaboración.

En este sentido se seguirán reforzando y ampliando el contenido de los convenios de intercambio de información con otras administraciones tributarias y otras instituciones y entidades, pero debe destacarse la relevancia que van a tener como fuente de información con trascendencia tributaria los suministros de información internacional, ya que se está produciendo a nivel internacional un importante impulso de la cooperación multilateral, elevando muy significativamente la transparencia fiscal, tanto dentro de la Unión Europea como en el marco de la OCDE.

Además de los intercambios de información internacional ya existentes van a irse incorporando en estos próximos años otros nuevos como las plataformas de e-commerce, los flujos transfronterizos de información sobre pagos, los intercambios de información sobre criptoactivos, entre otros.

También se impulsarán modificaciones normativas para ampliar las declaraciones informativas financieras con respecto a nuevas entidades de dinero electrónico y medios de pago que operen en España, con independencia del territorio don estén establecidas.

4.2.2. Mejora de la calidad de la información censal

La calidad y fiabilidad de los datos tributarios es fundamental para la prevención y el control. Y entre los datos fiscales tienen una gran relevancia los datos fiscales. Por ello, se realizarán actuaciones de depuración del censo de entidades, mediante el control de sociedades inactivas y revocación de NIFs provisionales que no aporten en el plazo reglamentario la documentación necesaria para la obtención del NIF definitivo. En relación con las personas físicas, se establecerán mecanismos estables y automatizados para el contraste y actualización de datos censales con otras Administraciones Públicas. Se diseñarán y actualizarán los modelos censales para obtener información relevante.

4.2.3. Fomento del cumplimiento voluntario mediante medidas de asistencia preventiva.

Con el fin de fomentar el cumplimiento voluntario se continuará impulsando la puesta a disposición del contribuyente de datos tributarios, no sólo en el IRPF sino también en otros impuestos. Al transparentar los datos tributarios obrantes en la Hacienda Foral se pretende facilitar el cumplimiento de las obligaciones por los contribuyentes y estimular que incluyan en sus declaraciones tributarias las rentas sobre las que Hacienda ya tiene información.

El uso de la información fiscal como medida preventiva del fraude se realizará no sólo mediante la puesta a disposición del contribuyente de sus datos fiscales o de borradores o propuestas de declaraciones, sino que se diseñarán campañas específicamente orientadas a la prevención de incumplimientos tributarios, basadas en el análisis del comportamiento, favoreciendo que sean las propias decisiones voluntarias del contribuyente, adoptadas con la debida información, las que determinen la mejora del cumplimiento fiscal. Estas medidas de asistencia preventiva que podrán consistir en avisos emergentes al utilizar las aplicaciones web de presentación de declaraciones o en cartas informativas, buscan evitar determinados incumplimientos fiscales de forma más eficiente y menos gravosa para el contribuyente.

Así, se realizarán campañas informativas sobre la obligación de presentar determinados modelos tributarios, en relación con aquellos contribuyentes para los que se entienda que existe una mayor probabilidad de que no presentación en plazo. También se podrán realizar campañas preventivas a determinados contribuyentes con discrepancias entre los datos fiscales que se ponen a su disposición y lo declarado, para que, en su caso, puedan corregirlas voluntariamente.

Asimismo, con el mismo fin de fomentar el cumplimiento voluntario se realizarán campañas informativas, segmentadas o focalizadas en novedades normativas o funcionales.

4.2.4. Transparencia normativa y de criterios.

La transparencia normativa y de criterios aplicables, su divulgación y su fácil accesibilidad para los contribuyentes constituye una línea fundamental para la seguridad jurídica y la prevención de errores e incumplimientos.

Se potenciará la difusión activa de la normativa tributaria vigente y de los criterios interpretativos unificados por la Hacienda Foral.

La página web de Hacienda se consolidará como el repositorio central, actualizado y fácilmente navegable de esta información, complementada por el uso de otros medios que se consideren adecuados. Se hará un esfuerzo específico por presentar esta información de forma estructurada y comprensible.

4.2.5. Adaptación y fortalecimiento del marco normativo.

Para la lucha contra el fraude fiscal es clave contar con normas claras y que contengan las debidas reglas específicas anti-fraude.

Si bien la aprobación de las Leyes y Decretos Forales excede del ámbito de competencia de la Hacienda Foral, se realizará un esfuerzo continuo para identificar y cerrar vacíos legales o interpretativos que puedan ser aprovechados para el fraude o la elusión.

Se impulsará la aprobación de normativa específica anti-fraude, como la regulación detallada para evitar el fraude de IVA en el sector de hidrocarburos o un reglamento contra el software de doble uso.

Se promoverá la actualización de normas clave como la Ley Foral General Tributaria y la regulación de procedimientos de gestión, obligaciones formales (censos, modelos, libros), y declaraciones informativas.

Asimismo, se realizará un esfuerzo continuo para adaptar la normativa foral a los estándares nacionales e internacionales y asegurar la correcta y oportuna transposición de las Directivas europeas con implicaciones fiscales (Impuesto Complementario, DAC8 sobre criptoactivos, DAC9, FASTER (devolución rápida retenciones, evitar "lavado" dividendos).

4.2.6. Cooperación con las entidades colaboradoras sociales.

La cooperación con entidades y profesionales que actúan como colaboradores sociales con la Hacienda Foral e intermedian entre la administración y los

contribuyentes es fundamental. Por ello, se buscará profundizar la relación y cooperación con ellas, mediante acuerdos de colaboración y formación, fomentando que realicen un papel activo en la promoción del cumplimiento fiscal y que ayuden a mejorar la comunicación entre la administración y la ciudadanía.

4.2.7. Desarrollo e implantación del proyecto NaTicket para la remisión inmediata de información de los registros de facturación.

El proyecto NaTicket se orienta al establecimiento de un sistema para la remisión telemática e inmediata a la Hacienda Foral de la información contenida en los registros de facturación emitidos por los obligados tributarios que desarrollen una actividad empresarial o profesional.

Esta medida tiene una doble finalidad: por un lado, mejorar la calidad de la asistencia a PYMES y autónomos en materia de IVA e impuestos directos y al mismo tiempo, mejorar el control tributario evitando el uso de software de ocultación de ventas y dificultando la facturación irregular. La disponibilidad de esta información en tiempo real permitirá la realización de cruces de datos automatizados, agilizando la detección de posibles incumplimientos. Y para la gestión recaudatoria, permitirá anticipar la adopción de órdenes de embargo de los derechos de crédito correspondientes a los deudores.

Su implementación requerirá la definición de formatos electrónicos y la habilitación de los correspondientes canales de comunicación seguros.

4.2.8. Educación cívico-tributaria.

Se considera una inversión a largo plazo fundamental. Se trata de una actuación preventiva de largo recorrido, pero de gran impacto potencial.

Se definirá y pondrá en marcha un programa de educación cívico-tributaria, dirigido principalmente a estudiantes en edades tempranas. Este programa buscará fomentar la conciencia fiscal en los futuros contribuyentes, la comprensión del sistema fiscal, el valor de los servicios públicos que financia y la importancia de la responsabilidad fiscal individual y colectiva.

El programa se desarrollará a través de charlas y actividades impartidas por los formadores de la Hacienda Foral tanto en centros educativos como en sus propias instalaciones e incluirá la creación de un premio de ideas fiscales innovadoras.

También se realizarán actividades en el ámbito universitario, tanto en lo referente a la educación en valores, como para mostrar el funcionamiento y la actividad que desarrolla la Hacienda Foral y que los universitarios se planteen como una posible salida profesional su incorporación a la misma. Para establecer sinergias con las universidades

podrán firmarse protocolos de colaboración tanto en el ámbito de la formación como el de la investigación.

4.3. Control del fraude fiscal.

Detectar, investigar y regularizar con la máxima eficacia y eficiencia los incumplimientos fiscales que no hayan podido ser evitados por las actuaciones preventivas, priorizando las actuaciones en función del riesgo y utilizando de forma intensiva la información y las herramientas tecnológicas disponibles. Se busca asegurar que todos los contribuyentes cumplan con sus obligaciones, corregir las desviaciones detectadas, liquidar la deuda tributaria correspondiente y, en su caso, aplicar el régimen sancionador de forma justa y proporcionada, generando un efecto disuasorio sobre el conjunto de los contribuyentes.

4.3.1. Mejora de los procesos de detección de riesgos fiscales y de selección de contribuyentes para incluir en los planes de comprobaciones de gestión, inspección y recaudación.

Se potenciarán los procesos de detección de riesgos fiscales y de selección de contribuyentes para las actuaciones de comprobación e investigación, con el fin de optimizar la asignación de recursos, investigar eficazmente los casos de mayor riesgo y mejorar los resultados del control tributario.

Para ello, se profundizará en el uso de técnicas y herramientas de análisis de datos y modelos de riesgo para una selección más objetiva y eficiente de los contribuyentes a comprobar, utilizando la información disponible en las bases de datos de HFN, incluyendo la proveniente de declaraciones, de terceros y de otros intercambios de información. Este análisis permitirá identificar patrones de comportamiento, perfiles de riesgo e inconsistencias que puedan ser indicativos de incumplimientos tributarios. Los resultados de estos análisis fundamentarán la elaboración del Plan anual de control tributario y la selección de los obligados a incluir en las actuaciones de gestión, inspección y recaudación.

Se impulsará un sistema interno colaborativo para la propuesta, análisis y desarrollo de nuevos planes y esquemas de control, involucrando a diferentes áreas de HFN (Gestión, Inspección, Recaudación). Se prestará especial atención al control de impuestos específicos con potencial conexión con tramas de fraude más amplias (ej. Impuesto sobre Determinados Medios de Transporte y su vínculo con fraude de IVA; Impuestos Especiales de Fabricación e Hidrocarburos como puerta de entrada a fraude en IVA y Sociedades).

4.3.2. Implementar las medidas necesarias para la exacción y gestión de nuevas figuras impositivas.

Estas actuaciones comprenden la adaptación de los procedimientos y sistemas de HFN para la correcta exacción y gestión de aquellas nuevas figuras impositivas que se establezcan en el ordenamiento jurídico navarro, o cuya competencia sea asumida por la Comunidad Foral, como el Impuesto Complementario, el Impuesto sobre el margen de intereses y comisiones de determinadas entidades financieras, el Impuesto Especial sobre líquidos para cigarrillos electrónicos y otros productos relacionados con el tabaco. Ello incluye el desarrollo normativo, la creación o modificación de los modelos de autoliquidación, la adecuación de las aplicaciones informáticas de gestión, liquidación, inspección y recaudación, así como la formación del personal.

4.3.3. Implementar las nuevas competencias que en materia de sanciones de tráfico corresponden a HFN.

Se implementarán los procesos necesarios para el ejercicio de las nuevas competencias que en materia de sanciones de tráfico corresponden a HFN, asegurando la coordinación con los organismos con potestad sancionadora y la gestión del procedimiento recaudatorio en periodo ejecutivo, impulsando la implementación de nuevos canales de pago de las deudas con la Comunidad Foral.

4.3.4. Desarrollo de informes de comprobación para los servicios de gestión, inspección y recaudación tributaria.

Se procederá al desarrollo y estandarización de los modelos de informes de comprobación utilizados por los servicios de gestión, inspección y recaudación tributaria. El objetivo es asegurar la calidad técnica, la claridad expositiva y la adecuada motivación jurídica de todos los documentos en los que se plasmen los resultados de las actuaciones de control (diligencias, comunicaciones, informes, propuestas de liquidación y actas). Se buscará una estructura homogénea que facilite su comprensión por los contribuyentes y garantice su derecho a conocer los fundamentos de las decisiones administrativas.

4.3.5. Coordinar e impulsar la automatización de procesos, flujos de trabajo y resolución de expedientes.

Se coordinarán e impulsarán iniciativas para la automatización de procesos y flujos de trabajo internos en los distintos servicios de HFN. Esta medida tiene como finalidad la optimización de la eficiencia operativa, la reducción de tiempos de tramitación y la liberación de recursos humanos de tareas repetitivas para su asignación a funciones de mayor valor añadido. Se identificarán aquellos procedimientos o fases de los mismos susceptibles de ser automatizados, desde la recepción de información y la clasificación inicial de expedientes, hasta la generación de comunicaciones, la realización de cruces de datos sistemáticos o la preparación de propuestas de

resolución en casos de menor complejidad. La implementación de estas automatizaciones se realizará mediante el uso de herramientas tecnológicas adecuadas, asegurando en todo momento la correcta aplicación de la normativa tributaria, el mantenimiento de las garantías para los contribuyentes y la calidad de las decisiones adoptadas. Se buscará una integración progresiva de estos sistemas automatizados con las aplicaciones de gestión existentes en HFN.

4.3.6. Desarrollo y puesta en marcha de un nuevo modelo de autoliquidación del Impuesto sobre Sociedades que permita garantizar la calidad de los datos suministrados por los contribuyentes.

Se desarrollará e implantará un nuevo modelo de autoliquidación para el Impuesto sobre Sociedades, gestionado por HFN, que estará basado en tecnología web y diseñado para simplificar su cumplimentación por parte de los obligados tributarios. Este nuevo modelo incorporará un conjunto de controles automáticos que se ejecutarán durante el proceso de introducción de datos. Dichos controles estarán dirigidos a validar la coherencia interna de la información, detectar posibles errores aritméticos o formales, y realizar cruces básicos con datos disponibles, con el fin de depurar al máximo la información en el canal de entrada y mejorar la calidad de los datos declarados.

4.3.7. Incrementar el número de actuaciones presenciales de auditoría informática.

Se potenciará el número de actuaciones presenciales de auditoría informática en el curso de los procedimientos de comprobación e investigación. Estas actuaciones tienen como finalidad verificar la integridad, exactitud y conservación de los registros contables y de facturación de los contribuyentes cuando estos se gestionan a través de sistemas informáticos. Permitirán el examen directo de dichos sistemas para detectar posibles manipulaciones, la existencia de software que posibilite la ocultación de operaciones, y asegurar el cumplimiento de las obligaciones formales y registrales. La realización de estas auditorías se efectuará por personal especializado y con las garantías previstas en la LFGT para el acceso a los sistemas informáticos de los obligados tributarios.

4.3.8. Continuar el desarrollo de nuevas utilidades de control a través de aplicaciones de auditoría informática forense.

Se proseguirá con el desarrollo de nuevas utilidades de análisis de datos y control tributario a través de aplicaciones de auditoría informática forense. Estas mejoras estarán enfocadas en potenciar la capacidad de detección de riesgos fiscales mediante el tratamiento avanzado de grandes volúmenes de información, la automatización de comprobaciones, la garantía de la cadena de custodia de los peritajes informáticos para asegurar la integridad de la información digital vía incorporación de técnicas analíticas que permitan identificar patrones de fraude o

incumplimiento El objetivo es dotar al personal técnico de herramientas más eficaces para el desempeño de sus funciones de control.

4.3.9. Implementar nuevos controles en materia de criptoactivos.

Se establecerán nuevos controles para la correcta declaración y tributación de las rentas derivadas de operaciones con criptoactivos, así como para la obtención de información relevante sobre la tenencia y transacciones de estos activos por parte de los contribuyentes navarros. Esto podrá incluir el desarrollo de obligaciones específicas de información, en línea con las iniciativas promovidas a nivel estatal, europeo e internacional, y la adaptación de los planes de control para incluir la verificación del cumplimiento de las obligaciones tributarias relacionadas con los criptoactivos.

4.3.10. Ampliar y mejorar el plan de intervención de los impuestos especiales de fabricación.

Se reforzarán las actuaciones de control sobre los Impuestos Especiales de fabricación, cuya exacción corresponde a la Comunidad Foral de. El plan de intervención buscará prevenir y corregir el fraude en este ámbito, asegurando la correcta recaudación de las cuotas devengadas. Para ello, se incrementarán los controles en establecimientos (fábricas, depósitos fiscales), así como sobre la circulación de los productos sujetos a estos impuestos. Se potenciará el uso de herramientas tecnológicas para la trazabilidad y el análisis de la información relativa a la producción, existencias y movimientos de estos productos, en coordinación, si procede, con otros órganos competentes en la materia.

4.3.11. Fortalecimiento del control recaudatorio.

La fase de recaudación ejecutiva es crucial para hacer efectivo el cobro de las deudas liquidadas. Para fortalecer el control recaudatorio se modernizarán los procedimientos recaudatorios, automatizando tareas recurrentes y mejorando la obtención de información para embargos de bienes, explorando también vías para embargos de criptoactivos).

También se aplicará con rigor la normativa sobre la limitación de la deducibilidad de retenciones no ingresadas y se potenciarán las actuaciones de derivación de responsabilidad a administradores u otros responsables legales.

4.3.12. Incorporación al Punto Neutro de Embargo.

La incorporación de la Comunidad Foral de Navarra al Punto Neutro de Embargo tiene como objetivo incrementar la eficiencia y eficacia en la recaudación ejecutiva de las deudas cuya competencia corresponde a HFN. Esta plataforma telemática permite la gestión centralizada y automatizada de los embargos de las obligaciones presupuestarias reconocidas por las Administraciones Públicas españolas adheridas al

sistema. La adhesión a este sistema agilizará la traba de activos de los deudores, reducirá los costes administrativos asociados a la gestión individualizada de embargos y aumentará las posibilidades de cobro efectivo.

4.3.13. Incrementar solicitudes de asistencia mutua en la recaudación de la Unión Europea.

HFN intensificará el uso de los mecanismos de asistencia mutua en materia de recaudación previstos en la normativa de la Unión Europea y en los convenios internacionales suscritos por España. El objetivo es mejorar la eficacia en el cobro de deudas tributarias cuando los deudores o sus activos se localicen en otros Estados miembros o en terceros países con los que exista instrumento de cooperación. Se optimizarán los procedimientos internos para la identificación de los casos susceptibles de solicitar asistencia y para la tramitación de dichas solicitudes de información, notificación de actos o ejecución de créditos, conforme a lo regulado en la Directiva 2010/24/UE.

4.3.14. Incrementar el número de medidas cautelares adoptadas de forma temprana en los procedimientos de gestión, inspección y recaudación tributaria.

Se promoverá la adopción de medidas cautelares en fases tempranas de los procedimientos de comprobación e investigación, así como en el inicio del procedimiento de apremio, cuando existan indicios racionales de que el cobro de la deuda tributaria podría verse frustrado o gravemente dificultado. Estas medidas, tales como embargos preventivos o la prohibición de disponer de bienes, se adoptarán con sujeción a los principios de proporcionalidad e idoneidad. Su finalidad es asegurar la efectividad del crédito público frente a posibles actuaciones elusivas del deudor.

4.3.15. Evolucionar los sistemas de contabilización de las derivaciones de responsabilidad.

Se revisarán y mejorarán los sistemas informáticos y procedimientos para la gestión y el seguimiento de los expedientes de derivación de responsabilidad tributaria. Esta evolución buscará optimizar la tramitación de estos expedientes, desde la identificación de los posibles responsables solidarios o subsidiarios hasta la efectiva exigencia de la deuda, asegurando un adecuado control de las distintas fases del procedimiento y una correcta imputación contable de los créditos derivados.

5. Comunicación.

La comunicación es un pilar transversal para la consecución de los objetivos principales del Plan de Lucha contra el Fraude Fiscal 2025-2027. Una estrategia de comunicación

bien definida y ejecutada constituye un elemento dinamizador del Plan de Lucha contra el Fraude y es fundamental para generar confianza, fomentar el cumplimiento voluntario, disuadir conductas fraudulentas, asegurar la alineación interna y proyectar una imagen de la Hacienda Foral de Navarra como una institución eficaz, transparente y comprometida con la justicia fiscal. Esta estrategia debe ser proactiva, coherente, adaptada a las diferentes audiencias y sostenida en el tiempo.

Los objetivos de la comunicación serán:

- a) **Facilitar el cumplimiento voluntario y potenciar el efecto disuasorio.** Se buscará comunicar eficazmente los servicios de asistencia, las herramientas disponibles y las obligaciones tributarias para facilitar su cumplimiento. Se buscará profundizar la relación con las entidades colaboradoras sociales, fomentando un papel activo en la promoción del cumplimiento. También se realizará una gestión comunicativa de los proyectos estratégicos de Hacienda. Asimismo, para reforzar la justicia fiscal y el efecto disuasorio del incumplimiento, se comunicarán de forma periódica y objetiva los resultados de lucha contra el fraude, trasladando a la sociedad el mensaje de que la Hacienda Foral actúa con firmeza ante el incumplimiento.
- b) **Fomentar la conciencia fiscal de la ciudadanía.** Explicar la importancia de los impuestos para el sostenimiento de los servicios públicos y promover una cultura de responsabilidad fiscal en la sociedad navarra.
- c) **Fortalecer la confianza y la legitimidad.** Proyectar una imagen de la Hacienda Foral como una Administración eficiente, justa, moderna y al servicio de la ciudadanía.
- d) **Potenciar la cohesión y alineación Interna.** La comunicación interna debe promover que el personal de Hacienda comprenda los objetivos estratégicos del plan y tenga un mayor conocimiento de las líneas de actuación definida, sus avances y resultados y los proyectos y actuaciones más relevantes que desarrolle la Hacienda Foral. Asimismo, debe fomentarse una cultura de colaboración y de intercambio de conocimiento.

Serán audiencias clave:

- a) Contribuyentes: ciudadanía y empresas, segmentados según sus características (particulares, autónomos, pymes, grandes empresas, etc.).
- b) Colaboradores sociales y otros aliados: profesionales cualificados en la gestión de los tributos que actúan como intermediarios clave, medios de comunicación, comunidad educativa.
- c) Otras Administraciones Públicas y entidades.
- d) Personal de Hacienda Foral.

Se utilizarán los **canales y herramientas** siguientes:

- a) Digitales: página web de Hacienda Foral, intranet, boletín de información tributaria, correo electrónico segmentado, asistentes virtuales.
- b) Presenciales/directos: oficinas de atención a contribuyentes, reuniones informativas (internas/externas), sesiones de formación, participación en foros profesionales.
- c) Medios de comunicación: notas de prensa, ruedas de prensa y material de campañas de comunicación.
- d) Materiales: guías y manuales de usuario, vídeos explicativos, infografías, unidades didácticas, preguntas frecuentes, cartas, avisos.

6. Medios humanos y materiales.

La consecución de los objetivos de este plan depende directamente de la disposición de los medios adecuados, tanto humanos como materiales. Y la Hacienda Foral tiene dos grandes activos: su personal y la información. Por ello las medidas a tomar en esta área son esenciales para que el plan pueda dar buenos resultados.

El Parlamento de Navarra, en su Resolución de 20 de marzo de 2025 instando al Gobierno de Navarra a la elaboración de un plan de lucha contra el fraude fiscal establece que se contemplen, entre otras medidas, la dotación de los recursos humanos, económicos y materiales necesarios para el cumplimiento de los objetivos del mismo, así como para impulsar las labores de detección y persecución del fraude fiscal y asegurar la culminación efectiva de las actuaciones.

6.1. Ordenación de recursos humanos.

Como en la mayoría de las organizaciones, la Hacienda Foral de Navarra está principalmente sustentada en los recursos humanos de que dispone. Las personas son pieza básica de su actividad.

Para que un plan de lucha contra el fraude sea efectivo, hay que disponer de los recursos humanos necesarios para llevarlo a cabo. Además, la continua sofisticación de las conductas y tramas fraudulentas, la aparición de nuevas modalidades de defraudación, la globalización y digitalización de la economía, así como la imparable complejidad del sistema tributario y de los nuevos impuestos que se van incorporando al mismo, exigen que la administración tributaria disponga de un adecuado equipo humano, compuesto por personas íntegras, con alto grado de cualificación profesional, permanentemente formadas y debidamente motivadas.

Considerado el activo más valioso de la Hacienda Foral de Navarra, la gestión de los recursos humanos en el período 2025-2027 se centrará en las siguientes líneas de actuación estratégicas a desarrollar.

6.1.1 Procesos selectivos.

Para cubrir las necesidades de nuevo personal, tanto por las jubilaciones y salidas que se van a ir produciendo como para acometer un refuerzo de plantilla, es imprescindible continuar realizando procesos de selección de personal con la mayor recurrencia posible, como se ha venido haciendo en esta administración tributaria en los últimos años, intentando lograr, con la colaboración de la Dirección General de Función Pública, una mayor agilidad en el desarrollo de los mismos para acortar su duración, para tratar de reducir el grado de interinidad de las personas empleadas e incluso una reducción temporal de los recursos humanos disponibles.

También se fomentará por parte de Hacienda, a través de las universidades, la atracción de talento y se adoptarán medidas para facilitar la preparación de las oposiciones de los cuerpos específicos de la Hacienda Foral.

6.1.2 Refuerzo de recursos humanos.

Para realizar proyecciones sobre la dimensión y necesidades de plantilla de la Hacienda Foral en un período de tres años, acordes con su estructura y sus cometidos, es preciso realizar un análisis, que deberá ser periódicamente actualizado, sobre las necesidades de personal (déficit o superávit) existentes en las áreas orgánicas o servicios de Hacienda, para determinar cuál es la estructura de puestos de trabajo más eficiente y mejorar la coordinación y especialización funcional, adaptando la plantilla a los cambios en el entorno laboral.

De dicho análisis viene resultando en los últimos años y así se prevé que va a seguir sucediendo, una necesidad creciente de disponer de recursos humanos con una alta cualificación que se traduce en puestos de trabajo principalmente de nivel A y B (técnico de hacienda, gestor e investigador auxiliar de hacienda, TGM de hacienda, TGM en sistemas de información tributaria, etc.). Porque la persecución del fraude fiscal requiere continuamente de más y mejores medios.

Cada vez es mayor y más compleja la carga de trabajo de la Hacienda Foral de Navarra y los retos que debe afrontar. Ello es debido a diversos factores, siendo uno muy relevante el fuerte incremento del número de impuestos que la Hacienda Foral debe gestionar, unido a la cada vez mayor complejidad de los mismos. Desde 2015 la Hacienda Foral de Navarra ha asumido la gestión tributaria, inspección y recaudación de los siguientes impuestos: Impuesto sobre Valor Producción Energía Eléctrica, Impuesto Especial sobre la Electricidad, Impuesto sobre depósitos en entidades de crédito, Impuesto sobre la extracción de gas y petróleo, Impuesto sobre Gases Fluorados de efecto invernadero, Impuesto sobre Residuos, Impuesto sobre Transacciones Financieras, Impuesto sobre determinados servicios digitales, Impuesto sobre envases de plásticos no reutilizables e Impuesto sobre los líquidos para cigarrillos electrónicos y otros productos relacionados con el tabaco (2025). Y actualmente está

trabajando para la implantación del Impuesto sobre el margen de intereses y comisiones de determinadas entidades financieras y del Impuesto mínimo complementario global.

La implantación de todos ellos se ha realizado y se va a seguir acometiendo, sin desatender al mismo tiempo complejas reformas que se siguen produciendo en otros impuestos ya existentes. Por ejemplo, todas las reformas relacionadas con el IVA (IVA OSS y el SII), los impuestos especiales (SILICIE), o las continuas modificaciones en el IRPF y el Impuesto sobre Sociedades. También hay que añadir el esfuerzo de Hacienda para integrar todos los modelos tributarios en la plataforma de presentación telemática, el desarrollo de nuevos medios de pago, nuevos canales y herramientas de asistencia y en realizar intercambios de información con otras Administraciones tributarias y entidades, con grandes y crecientes volúmenes de datos. A ello se añadirá la carga de trabajo que implicará la realización de las principales líneas de actuación recogidas en este plan de lucha contra el fraude, entre las que, por ejemplo, cabe destacar por su importancia el proyecto Naticket de remisión inmediata de registros de facturación.

Todas estas implantaciones exigen importantes cargas de trabajo para el personal de Hacienda en muy diversas tareas como de elaboración normativa, desarrollos informáticos, divulgación y asistencia, análisis y tratamiento de datos, gestión, comprobación, recaudación y elaboración de estadísticas y previsiones.

Por otro lado, cada vez van surgiendo modalidades de fraude más complejas de detectar, investigar y regularizar. Ello exige contar en Hacienda con personal cualificado tanto en tecnologías de la información, el análisis de datos y auditoría informática, como en materia tributaria y jurídica.

Para afrontar estos retos la Hacienda Foral está haciendo en los últimos años un importante esfuerzo interno de reconversión de estructura de puestos y perfiles, sin incremento de coste presupuestario en la medida de lo posible, reduciendo algunos perfiles de puestos de trabajo cuya carga administrativa ha ido disminuyendo en algunas unidades orgánicas por la digitalización y automatización de determinados procesos y creando otros puestos de mayor cualificación y más acordes a las necesidades actuales, además de tratar de utilizar herramientas tecnológicas que permitan trabajar de forma más rápida y eficiente.

Dicho esfuerzo se evidencia al observar la evolución del número de efectivos de la Hacienda Foral ya que desde 2016 hasta 2025 su incremento ha sido solamente de un 3,2% y de un 2,0% en el período 2021-2025.

En la actualidad el número de puestos de trabajo de la Hacienda Foral son 403 y se distribuyen de la siguiente forma:

DATOS 2025	
SERVICIO	Plantilla
Dirección	1
Asistencia e Información al Contribuyente	70
Convenio Económico y Planificación Financiera	10
Desarrollo Normativo y Asesoramiento Jurídico	10
Gestión del IRPF y sobre el Patrimonio *	121
Gestión Tributaria	51
Inspección Tributaria	45
Recaudación	41
Riqueza Territorial y Tributos Patrimoniales	30
Sistemas de Información Tributaria	24
TOTAL PLAZAS HFN	403

*10 TGM acumulación tareas y 54 plazas campaña renta

	2025
Nivel A	74
Nivel B	237
Nivel C	92
Total plazas HFN	403

Y esta es la evolución de los efectivos desde el año 2021:

EFFECTIVOS HFN	2025	2024	2023	2022	2021	Var 25/21
Técnico de Hacienda	71	70	70	70	70	1,4%
Otros nivel A (TAP; Tit. sup)	3	4	6	7	8	-62,5%
Nivel A	74	74	76	77	78	-5,1%
Gestor e Investigador auxiliar de Hacienda	143	142	140	138	132	8,3%
TGM*	79	79	69	69	68	16,2%
Otros nivel B (ITA, Arq. Tec)	15	14	14	14	14	7,1%
Nivel B	237	235	223	221	214	10,7%
Administrativo**	86	89	90	92	98	-12,2%
Agente tributario	6	5	4	4	4	50,0%
Nivel C	92	94	94	96	102	-9,8%
Servicios generales	0	1	1	1	1	-100,0%
Nivel D	0	1	1	1	1	-100,0%
Total plazas HFN	403	404	394	395	395	2,0%

Tratando de hacer un análisis comparado de la dimensión de la plantilla de la Hacienda Foral, lo cual no es sencillo ni una simple aplicación de reglas de tres porque deben valorarse más factores, podemos utilizar el número de contribuyentes de IVA a gestionar por cada empleado de la administración tributaria, que en Navarra en 2024

era de 153,2 y en la Agencia Estatal Tributaria era en 2017 de 136,8. Y si acudimos al ratio de ciudadanos por empleado de la administración tributaria el resultado en la Hacienda Foral es de 1.721 en 2023 frente a una cifra de 1.682 en la Agencia Estatal Tributaria.

La conclusión es que la Hacienda Foral tiene un tamaño reducido en términos relativos, como sucede en la Agencia Estatal Tributaria si se compara con la media de países del entorno de la OCDE, basado en una estrategia desde hace muchos años por ser una administración muy informatizada y que apuesta por las tecnologías de la información y comunicación para tratar de avanzar en eficacia y eficiencia, pese al mínimo crecimiento de su plantilla y al gran crecimiento y complejidad de las cargas de trabajo.

Sin embargo, en las circunstancias actuales ya señaladas y ante los retos recogidos en este plan de lucha contra el fraude que la Hacienda Foral debe afrontar, se considera necesario abordar durante el período 2025-2027 un refuerzo selectivo de recursos humanos en determinados perfiles de puestos de trabajo específicos, adoptando las siguientes medidas:

Primera. Aumentar la actual plantilla de Hacienda en 15 plazas con el siguiente desglose:

	Número	Destino
Técnico de Hacienda	2	Inspección
Gestor de Hacienda	12	Inspección, Recaudación, Sistemas
TGM sist. informáticos	1	Inspección

Las 2 plazas de Técnico de Hacienda irían destinadas a reforzar el Servicio de Inspección, tanto en la Unidad de Grandes Empresas, donde deben realizarse actuaciones de comprobación e investigación de gran complejidad técnica y jurídica y que pueden tener un importante impacto económico, como en la Unidad de Planificación e Investigación para reforzar la detección de riesgos fiscales que deban ser objeto de comprobación.

El destino de las 12 plazas de Gestor de Hacienda se repartiría entre el Servicio de Inspección, para reforzar las distintas unidades, que actualmente no están suficientemente dotadas de este perfil de puesto de trabajo inspector, el Servicio de Recaudación, cuyas cargas de trabajo están creciendo mucho en estos años y es necesario abordar tareas difíciles en recaudación ejecutiva y procedimientos especiales y también se reforzaría la plantilla de Gestores del Servicio de Sistemas de información tributaria para poder impulsar mejor los numerosos y cruciales proyectos informáticos que la Hacienda Foral debe desarrollar en la lucha contra el fraude fiscal.

Se propone crear 1 plaza de TGM en sistemas informáticos para la Unidad de Planificación e Investigación del Servicio de Inspección y colaborar con los inspectores

en auditorías informáticas, así como en tratamiento y análisis de datos para las investigaciones y comprobaciones que se lleven a cabo.

Segunda. Aumentar de 3 a 6 meses la duración de la contratación de 15 plazas de Técnico de Grado Medio en IRPF. De esta forma al finalizar la campaña de Renta podría destinarse este personal a realizar más actuaciones de comprobación y de control tributario.

Tercera. Dotar a la Hacienda Foral con los recursos presupuestarios adecuados para la cobertura temporal por bajas y sustituciones, con el fin de poder mantener el cumplimiento de objetivos y la prestación del servicio a los contribuyentes.

El refuerzo de recursos humanos contemplado en dichas medidas se podrá llevar a cabo de forma progresiva en los años 2026 y 2027 y aunque ello requerirá una dotación presupuestaria de gasto, no cabe duda de que se trata de una inversión en recursos humanos destinados a la lucha contra el fraude que producirá un retorno económico y social multiplicado y que será casi inmediato.

6.1.3 Evaluación del desempeño y remuneración.

La Hacienda Foral implantó hace varias décadas y para una parte de su personal, un sistema de evaluación del desempeño en función de los objetivos y resultados conseguidos y vinculado a una parte de la remuneración.

En concreto dicho sistema, denominado complemento de productividad, se encuentra regulado en el Estatuto del personal al servicio de las Administraciones Públicas de Navarra y en varias Órdenes Forales que lo desarrollan y se ha venido aplicando principalmente al personal de inspección que realiza efectivamente funciones inspectoras y al resto de técnicos de Hacienda adscritos al Departamento de Economía y Hacienda.

Posteriormente, la Ley Foral 13/2024, de 30 de septiembre ha extendido su aplicación, de forma progresiva durante tres ejercicios, al resto del personal de Hacienda Foral de Navarra y es previsible que se ponga en funcionamiento en breve en cuanto culmine el proceso ya iniciado de negociación colectiva y se apruebe la correspondiente Orden Foral de desarrollo.

La vinculación del desempeño a la remuneración tiene la finalidad de motivar y aumentar el compromiso del personal y que ello redunde en mejorar la consecución de los resultados y objetivos perseguidos por la administración tributaria. Por ello la Hacienda Foral debe aprobar un plan anual de objetivos y de indicadores que permitan la medición de su cumplimiento y en la evaluación individual del desempeño se tendrá en cuenta no solo la competencia de cada profesional sino también el grado de cumplimiento de los objetivos por la unidad en la que se integre en la organización.

No obstante, para poder abordar y lograr los objetivos de este Plan de lucha contra el fraude, teniendo en cuenta la complejidad de muchas de las tareas y actuaciones a realizar, se considera necesario establecer incentivos en la Hacienda Foral de Navarra en función de la responsabilidad asumida, dificultad y exigencia y de las funciones que se ejercen. Por ello, se propone impulsar una modificación legal que establezca un complemento específico de lucha contra el fraude para el personal de la Hacienda Foral que realiza las funciones de mayor complejidad, dificultad y responsabilidad en la lucha contra el fraude. La percepción de dicho complemento estaría vinculada a una evaluación del desempeño en función de los objetivos y resultados obtenidos en la lucha contra el fraude. El coste de implantación de dicha medida vendría financiado por el retorno económico y social multiplicado que se obtendría y que sería casi inmediato.

6.1.4 Capacitación del personal.

Es fundamental que el personal de la Hacienda Foral tenga una formación y actualización profesional continua de conocimientos teórico-prácticos y de utilización de herramientas y medios tecnológicos para así estar debidamente capacitada para todas y cada una de las tareas que deban realizarse.

Dicha formación deberá adecuarse al interés y función de la organización, buscando asegurar el cumplimiento de los objetivos y una mejor calidad del servicio. teniendo en cuenta, además, cuáles han de ser las competencias para desarrollar en cada puesto de trabajo y cuál debe ser la formación para adquirir dichas competencias.

La Hacienda Foral aprobará anualmente un plan de formación para mejorar la capacitación de su personal, fijando itinerarios formativos en función de las funciones a desarrollar en los distintos puestos de trabajo y se establecerá un sistema de evaluación de la formación realizada por cada persona trabajadora.

Las acciones formativas que se incluyan en el plan de formación podrán ser organizadas directamente por la Hacienda Foral o en colaboración con el Instituto Navarro de Administración Pública (INAP) o con otras entidades y desarrollarse por diversos canales y utilizando los recursos didácticos, informáticos y audiovisuales que resulten más apropiados.

6.2 Medios Materiales.

6.2.1. Instalaciones.

Se acometerán las obras necesarias para la unificación física del personal del Servicio de Renta y del Servicio de Asistencia e Información a Contribuyentes durante los periodos de máxima actividad (campaña de Renta) en una única ubicación, con el objetivo de mejorar drásticamente la eficiencia operativa, la coordinación, la supervisión y el apoyo mutuo.

Se finalizará la reforma de las oficinas territoriales de Hacienda en las que se presta el servicio de asistencia a contribuyentes, adecuándolas al nuevo modelo de asistencia omnicanal, con espacios accesibles para todas las personas que acudan a las oficinas buscando una asistencia presencial.

Asimismo, se seguirán adaptando tanto las oficinas de Hacienda como los equipos informáticos, medios audiovisuales y otras herramientas para el personal con arreglo a las actuales necesidades del entorno laboral.

6.2.2. Medios tecnológicos.

La Hacienda Foral de Navarra ha mantenido una apuesta sostenida durante décadas por la informatización de sus procesos y la normalización de la información gestionada. Paralelamente, se ha avanzado en la puesta a disposición de la ciudadanía, a través de servicios electrónicos, de información con relevancia fiscal y de un catálogo creciente de trámites realizables por vía telemática.

El presente plan refuerza esta orientación estratégica hacia el uso de medios tecnológicos, con un énfasis particular en la mejora de la eficiencia operativa y la eficacia en la consecución de los objetivos de lucha contra el fraude.

A continuación, se detallan las principales líneas de actuación en este ámbito, que abarcan la automatización de procesos y flujos de trabajo, la gestión y análisis avanzado de datos, el desarrollo de sistemas específicos de gestión tributaria como NaTicket, la optimización de los canales digitales y la asistencia al contribuyente, la exploración de las capacidades de la inteligencia artificial, y la necesaria formación y capacitación tecnológica del personal.

6.2.2.1. Automatización de procesos y flujos de trabajo.

Se priorizará la identificación y automatización de tareas internas repetitivas y de bajo valor añadido mediante el empleo de herramientas tecnológicas específicas, tales como procesos informáticos para el tratamiento masivo de datos y *scripts*.

El objetivo principal de esta automatización es optimizar la asignación de recursos humanos, permitiendo que el personal cualificado dedique su tiempo a labores de mayor complejidad y análisis, en lugar de a tareas mecánicas.

Dentro de esta línea de actuación, se incluyen proyectos como la mejora de la integración con el sistema SICER y la automatización de la generación de informes que actualmente requieren intervención manual o semimanual.

6.2.2.2. Gestión y análisis avanzado de datos.

Los recursos liberados mediante la automatización se destinarán al diseño, implementación, supervisión y mejora continua de controles automatizados, así como a procesos orientados a la mejora de la calidad del dato, tales como la homogeneización o el cotejo entre distintas fuentes de información.

Estos nuevos controles se nutrirán de la información incorporada progresivamente al sistema por las distintas fuentes obtenidas por la Hacienda Foral, con especial relevancia de la proveniente de la futura implementación del proyecto NaTicket para la recepción inmediata de facturas.

Basados en cruces de datos y reglas predefinidas, dichos controles permitirán una gestión tributaria y un control tributario más proactivo y eficiente en la detección de inconsistencias y riesgos fiscales.

Se profundizará en la aplicación de técnicas de análisis avanzado de datos y aprendizaje automático (*machine learning*), sobre los volúmenes de información disponibles. La finalidad es mejorar la capacidad predictiva para identificar patrones e indicios de fraude fiscal, permitiendo así una priorización objetiva y eficaz de las actuaciones de control hacia los casos de mayor riesgo potencial y optimizando la asignación de recursos.

Adicionalmente, se explorará la integración con herramientas específicas para el análisis de *blockchain*, con el objetivo de mejorar el control de operaciones relacionadas con criptoactivos.

6.2.2.3. Sistemas específicos de gestión tributaria y cumplimiento.

En el marco de las iniciativas para la modernización y la mejora del cumplimiento tributario, el desarrollo e implantación del sistema NaTicket se configura como un proyecto prioritario y estratégico para la Hacienda Foral de Navarra durante el periodo 2025-2027.

Este sistema establecerá un nuevo marco para asegurar la integridad, conservación, accesibilidad, legibilidad, trazabilidad e inalterabilidad de los sistemas informáticos de facturación de las empresas y profesionales, requiriendo la remisión telemática e inmediata, o casi inmediata, de los registros informáticos de facturas emitidas a los sistemas de la Hacienda Foral. NaTicket operará de forma complementaria al Suministro Inmediato de Información (SII) existente, que se mantendrá para los colectivos actualmente obligados. La combinación de ambos sistemas proporcionará a la Hacienda Foral una visión integral, detallada y en tiempo real del flujo de operaciones económicas sujetas a IVA realizadas en el territorio foral.

La implementación de NaTicket representa un reto tecnológico y normativo, así como un cambio relevante para el tejido empresarial. Su puesta en marcha requerirá un desarrollo normativo claro y preciso, una plataforma tecnológica robusta, escalable y segura en la Hacienda Foral, la adaptación de los sistemas de facturación por parte de las empresas y profesionales obligados, y una labor de comunicación, asistencia y soporte técnico a contribuyentes y desarrolladores de software. Dada su naturaleza estratégica, el proyecto NaTicket recibirá prioridad en la asignación de recursos y será objeto de seguimiento a través de los instrumentos de planificación y control de la Hacienda Foral.

Otros sistemas específicos prioritarios incluyen:

- El impulso de las herramientas en línea para la confección de declaraciones (IRPF y otros impuestos), en contraposición con sistemas anteriores que requerían instalación local. Se promoverá la evolución de la

herramienta ATHANA para facilitar a los profesionales tributarios la gestión de su cartera de clientes en la presentación de autoliquidaciones y declaraciones informativas.

- La mejora del sistema de contabilización detallada de derivaciones de responsabilidad, con el objetivo de aumentar la capacidad de gestión del Servicio de Recaudación durante el periodo de vigencia del plan.
- La integración de sistemas auxiliares, como los utilizados en actuaciones de inspección, con la información recibida a través de NaTicket.
- Se ampliarán las opciones de pago, incluyendo el pago con tarjeta y otros sistemas asimilados, como Bizum.

6.2.2.4. Canales digitales y asistencia al contribuyente.

Se buscará la integración de los diferentes canales de asistencia para ofrecer una atención omnicanal a la ciudadanía. Asimismo, se establece como objetivo contribuir a la disminución de la brecha digital y favorecer el uso de los sistemas electrónicos.

En relación con la comunicación de los contribuyentes con la Hacienda Foral, se ampliará el catálogo de trámites realizables en línea, simplificando los procedimientos y promoviendo el uso de credenciales como el certificado digital y el sistema Cl@ve. Se fortalecerá y optimizará el censo de representación para facilitar la actuación de profesionales. Respecto a la comunicación de la Hacienda Foral hacia los contribuyentes, se consolidará la Dirección Electrónica Habilitada Única (DEHÚ) como canal preferente para la práctica de notificaciones administrativas, asegurando la seguridad jurídica y la trazabilidad de las comunicaciones oficiales.

Adicionalmente, se explorará la integración de las capacidades de los grandes modelos de lenguaje (LLM) en asistentes virtuales especializados.

6.2.2.5. Inteligencia Artificial (IA).

Conscientes del rápido avance de la inteligencia artificial generativa, se explorarán activamente las posibilidades ofrecidas por los grandes modelos de lenguaje (LLM). Se evaluará su potencial aplicación para la mejora de la eficiencia en gestiones diarias, manteniendo una actitud prudente y crítica respecto a su implementación.

Se identificarán y gestionarán los riesgos inherentes a estas tecnologías, tales como su posible carácter de tendencia tecnológica pasajera, los potenciales sesgos en los datos de entrenamiento, las implicaciones para la privacidad y protección de datos tributarios, y la necesidad de validación humana constante.

Paralelamente, se identificarán las oportunidades derivadas de su uso. Se realizará un seguimiento de iniciativas relevantes, como el proyecto del Gobierno de Navarra para la implementación de estas tecnologías en infraestructura propia. Se valorará su aplicación en la automatización de tareas como la redacción, resumen o clasificación de textos, así como en la mejora de las interfaces de asistencia virtual.

Cualquier iniciativa en este ámbito se desarrollará bajo estricta supervisión humana, garantizando en todo momento la seguridad y confidencialidad de la información.

6.2.2.6. Formación y capacitación tecnológica.

La implantación exitosa de nuevas tecnologías y la transición hacia una gestión basada en datos requieren la capacitación y adaptación del personal de la Hacienda Foral.

Dentro del Plan de formación de Hacienda se potenciará una estrategia de formación continua y diferenciada en materia de tratamiento y análisis de datos, adaptada a los distintos perfiles y necesidades existentes en la Hacienda Foral. El objetivo es fomentar una cultura del dato transversal, capacitando al personal, según sus funciones, para utilizar la información de manera efectiva en su desempeño diario. Esto contribuirá a la mejora de la eficiencia, el control y la toma de decisiones.

Para ello, se implementará un enfoque de capacitación estructurado en dos niveles:

- Nivel avanzado. Dirigido a personal con conocimientos técnicos previos, inclinación tecnológica o interés en profundizar en análisis de datos, incluyendo perfiles técnicos y funcionales con aptitudes analíticas. El objetivo es consolidar un grupo de personal experto interno capaz de realizar análisis complejos, desarrollar cuadros de mando específicos, validar modelos, identificar nuevas oportunidades de control automatizado y actuar como referente para otros miembros del equipo.
- Nivel fundamental. Orientado a la mayoría del personal, incluyendo aquellos con menor perfil tecnológico o cuyas funciones no requieren análisis profundo, pero sí se benefician de la consulta y comprensión básica de datos. El objetivo es asegurar que todo el personal pueda consultar, interpretar y utilizar la información básica relevante para su trabajo, comprender los indicadores clave de su área, detectar anomalías evidentes y utilizar eficientemente las herramientas proporcionadas, mejorando así su productividad y la calidad del servicio.

La formación tendrá un enfoque eminentemente práctico. Se priorizarán modalidades flexibles, incluyendo la formación en línea, para facilitar su compatibilidad con las responsabilidades laborales diarias.

En conjunto, las líneas de actuación descritas en materia tecnológica reflejan el compromiso de la Hacienda Foral de Navarra con la modernización y la eficiencia en la lucha contra el fraude fiscal. La automatización de tareas, el aprovechamiento estratégico de los datos, la implementación de sistemas específicos como NaTicket, la optimización de los canales digitales, la exploración responsable de la inteligencia artificial y la capacitación continua del personal constituyen un enfoque integral. Este enfoque busca mejorar las capacidades de detección y control, facilitar el cumplimiento voluntario y optimizar la asignación de recursos, contribuyendo así a una gestión tributaria más eficaz y adaptada a los retos actuales y futuros.

7. Indicadores del Plan de lucha contra el fraude.

La medición del progreso y la evaluación de la efectividad de este Plan de lucha contra el fraude se realizarán mediante un conjunto de Indicadores clave de desempeño, que se analizarán en un horizonte temporal de uno a tres años.

7.1. Efectos inducidos de actuaciones de control.

Se analizará anualmente, de forma sistemática y con el propósito de dar una visión global de la eficacia de determinadas actuaciones de control tributario, los efectos inducidos plasmados en la mejora del comportamiento tributario apreciado, tanto en los obligados tributarios objeto de este tipo de actuaciones de comprobación realizadas por la Hacienda Foral, como en el resto.

Para ello se medirá anualmente el comportamiento anterior y posterior de los obligados tributarios comprobados por el área de Inspección, en comparación con el comportamiento del total de declarantes. De esto modo se analizará si los contribuyentes inspeccionados incrementan sus ingresos tributarios en los 3 años siguientes en mayor medida que el conjunto de contribuyentes respecto de los 3 años anteriores a la inspección.

Por razones de homogeneidad, en la comparación entre ejercicios se excluirán los contribuyentes de baja en algún periodo, los que no desarrollen actividades económicas, los que modifiquen su condición de residentes o de no residentes. Tampoco se tendrán en cuenta los efectos en la recaudación de las modificaciones normativas.

Indicador 1

Mejora del efecto recaudatorio inducido
--

7.2. Evolución de la base de cálculo.

A estos efectos para calcular la base de cálculo se recogerán, por una parte, los ingresos directos de las actuaciones de control y, por otra, las minoraciones de devoluciones que den lugar en ambos casos a actos de liquidación derivados de actuaciones de comprobación e investigación.

Sin embargo, no formarán parte de la base de cálculo los ingresos por delito contra la Hacienda Pública o los ingresos efectuados mediante autoliquidaciones extemporáneas presentadas por los obligados tributarios, excepto los que son considerados ingresos a cuenta en procedimientos inspectores ya iniciados en el momento del ingreso.

Aunque se considere un indicador importante del Plan de lucha contra el fraude de la evolución de la base de cálculo, no debe obviarse que el eje central de las actuaciones de la Hacienda Foral debe ser el incremento del cumplimiento voluntario, aumentando el efecto inducido de las actuaciones de la Hacienda Foral y disminuyendo el peso de dichos resultados de control.

También debe tenerse en cuenta que la evolución de los resultados de control puede verse condicionada por la existencia de resultados extraordinarios que, por su cuantía o naturaleza, pueden ser de difícil repetición.

Por todo lo anterior, la Hacienda Foral continuará midiendo los resultados a alcanzar en cada ejercicio y considera que una medida adecuada para evaluar su desempeño es analizar la evolución de la base de cálculo en el período de duración del Plan de lucha contra el fraude fiscal, teniendo en cuenta los resultados extraordinarios que se puedan producir y poniéndola en relación con la evolución del cumplimiento voluntario.

Las mejoras en el cumplimiento voluntario deberían propiciar tendencialmente el no incremento o incluso el descenso paulatino en términos reales, del importe de la base de cálculo, excluyendo de su cómputo los resultados extraordinarios que se puedan producir y que desvirtúen las comparaciones entre ejercicios, todo ello siempre que el cumplimiento voluntario continúe mejorando y considerando, además, los diferentes factores involucrados y que se acaban de describir. A estos efectos, este indicador ha de ser objeto de análisis conjunto con el indicador estratégico anterior.

Indicador 2

Evolución de la base de cálculo durante los años 2025-2027 consistente con la evolución del cumplimiento voluntario (indicador 1)

7.3. Mejora de la eficiencia.

Por eficiencia se entiende, a estos efectos, el cociente resultante de dividir el gasto presupuestario de la Hacienda Foral entre los ingresos tributarios netos que gestiona el organismo, todo ello referido a un ejercicio determinado.

La combinación de las dos magnitudes expuestas, ingresos tributarios y gasto presupuestario, permite calcular la ratio de eficiencia de la organización, expresado en porcentaje.

A efectos de analizar la evolución de este indicador no deberán utilizarse como referencias válidas los ejercicios en los que se produzcan circunstancias excepcionales (crecimiento anormal de los ingresos o restricciones presupuestarias prolongadas en el tiempo) y se considerará que a lo largo del ciclo, la ratio de eficiencia de la Hacienda

Foral ha de situarse en torno al 0,75%, es decir, el coste presupuestario anual de la organización debe suponer alrededor del 0,75% de los ingresos tributarios netos que gestiona, si bien una ratio cercana al 1% podría considerarse homologable, en términos comparativos con las administraciones tributarias de los países de nuestro entorno.

Indicador 3

Mejora en el índice de eficiencia

7.4. Deuda gestionada.

El volumen de deuda cuya gestión recaudatoria tiene encomendada la Hacienda Foral pasa por distintas fases que provocan una mayor o menor capacidad de acción del área de Recaudación sobre las mismas, y que va desde la posibilidad absoluta de gestionarlas sin más limitaciones que las que el ordenamiento jurídico impone, a deudas cuya gestión está limitada o condicionada por elementos internos y externos que impiden una actuación material de gestión recaudatoria en grado absoluto o relativo.

Por tal razón cabe distinguir entre deuda “gestionable” y deuda “no gestionable”, dependiendo del grado de capacidad de acción sobre dichas deudas. Así, teniendo en cuenta el tipo de deuda y su situación concreta, tienen la consideración de deudas no gestionables las que se encuentran en período voluntario, las suspendidas por recurso, las deudas de un deudor declarado fallido, las de deudores en proceso concursal, etc.

Se considera que el indicador relevante de la gestión recaudatoria realizada por la Hacienda Foral debe fijarse sobre aquella deuda que se puede denominar gestionable, sobre la cual la capacidad de actuación es plena. El objetivo es conseguir la finalización de la gestión de toda la deuda gestionable en el menor plazo de tiempo posible.

Es un índice que relacionará, para cada año o período que se considere, el importe de deuda gestionada con respecto a la deuda gestionable, en período ejecutivo.

Indicador 4

Deuda gestionada período “n” / Deuda gestionable neta período “n” \geq 0,8

7.5. Información y asistencia.

Una de las principales líneas de actuación previstas en este Plan de lucha contra el fraude para mejorar la asistencia al contribuyente es avanzar hacia un modelo de omnicanalidad. Existen determinadas variables que permitirán medir la evolución de la instauración de este modelo y las necesidades de mejora que puedan surgir a lo largo del desarrollo del mismo, siendo el ciudadano quien elija, la modalidad y el canal a través de los que quiere ser asistido.

En primer lugar, se buscará mejorar la atención telefónica, procurando tanto incrementar el porcentaje de llamadas atendidas como mejorar la calidad de la atención prestada,

En segundo lugar, se pretende mejorar el acceso al servicio de atención presencial, que es una modalidad imprescindible de asistencias. Por ello será objeto de evaluación el nivel de atención presencial, midiendo el tiempo máximo de espera del ciudadano para ser atendido en una cita presencial.

También deben potenciarse los servicios de información y asistencia prestados a través de canales y herramientas digitales. Para su evaluación se medirá el tiempo medio de resolución completa de las consultas realizadas por los contribuyentes a través de la web de la Hacienda Foral.

Finalmente, se evaluará el nivel de satisfacción del contribuyente en la asistencia telefónica y presencial.

Indicadores 5

Llamadas atendidas (porcentaje): 75%

Atención presencial: tiempo de espera atención cita presencial inferior a 15 minutos: 85%

Atención telemática: tiempo medio de resolución de consultas presentadas vía formulario web (días): 2 días

Valoración del contribuyente en la asistencia telefónica y presencial (puntuación de 0 a 10): 7,5

7.6. Conflictividad tributaria.

Por conflictividad tributaria se entiende la directa oposición de los intereses de los contribuyentes y los de la Administración tributaria en aplicación de alguno de los

procedimientos tributarios previstos en la Ley Foral General Tributaria o los procedimientos establecidos ante la vía contencioso-administrativa.

Un objetivo para la lucha contra el fraude es mejorar la calidad y la motivación de los actos emitidos por la Hacienda Foral para reducir la conflictividad, los actos administrativos que deban ser anulados total o parcialmente por resoluciones derivadas de conflictos con contribuyentes. También se espera que contribuyan a la reducción de la conflictividad todas las mejoras previstas en este plan para favorecer el cumplimiento voluntario de los contribuyentes de sus obligaciones tributarias.

Este indicador de la conflictividad evaluará el comportamiento de dos magnitudes:

- En primer lugar, el porcentaje de conflictividad relativa. A estos efectos se entiende por conflictividad absoluta el número de recursos y reclamaciones interpuestos durante el período considerado, computando como un único recurso los casos en los que posteriormente a la presentación de un recurso de reposición se interpone reclamación económico-administrativa. Y por conflictividad relativa la relación entre la conflictividad absoluta con el total de actos tributarios emitidos por la Hacienda Foral en el mismo periodo susceptibles de recurso o reclamación.
- En segundo lugar, la evolución del número de resoluciones de los conflictos desfavorables a la Hacienda Foral y, consecuentemente, los actos que deben ser objeto de anulación total o parcial.

Por tanto, estos indicadores analizarán, en primer lugar, el porcentaje de conflictividad relativa, haciendo un seguimiento del mismo con el objetivo de asegurar que se mantiene bajo control y si es posible reducirlo y, en segundo lugar, la evolución del número de resoluciones o recursos favorables a la Hacienda Foral que debe incrementarse a lo largo de los años, mediante la mejora en la calidad y la motivación de los actos emitidos por la misma.

Indicadores 6

Mantener un porcentaje de conflictividad relativa reducido y en lo posible decreciente.

Aumentar el porcentaje de resoluciones o sentencias en favor de la Hacienda Foral

8. Instrumentos de planificación.

La Hacienda Foral debe seguir un modelo de dirección por objetivos basado en sus instrumentos de planificación.

El Plan de lucha contra el fraude fiscal, dada su visión global y carácter plurianual, constituye el principal instrumento de planificación de la Hacienda Foral y a él se subordinarán los restantes planes.

El Plan anual de control tributario contendrá las actuaciones de control a llevar a cabo por Hacienda en cada año, en línea con lo establecido en el Plan de lucha contra el fraude fiscal.

El Plan anual de objetivos fijará los objetivos a conseguir por la organización y sus correspondientes indicadores, que deberán estar relacionados con los indicadores incluidos en el Plan de lucha contra el fraude fiscal.

El Plan anual de formación establecerá las acciones e itinerarios formativos más adecuados para la capacitación del personal

Los planes anuales de control tributario, de objetivos y de formación deberán estar alineados con el fin de conseguir las metas plurianuales establecidas en este Plan de lucha contra el fraude fiscal.

La Hacienda Foral elaborará un informe anual sobre la evolución de los indicadores estratégicos del Plan de lucha contra el fraude fiscal, así como sobre el grado de cumplimiento de los objetivos anuales.