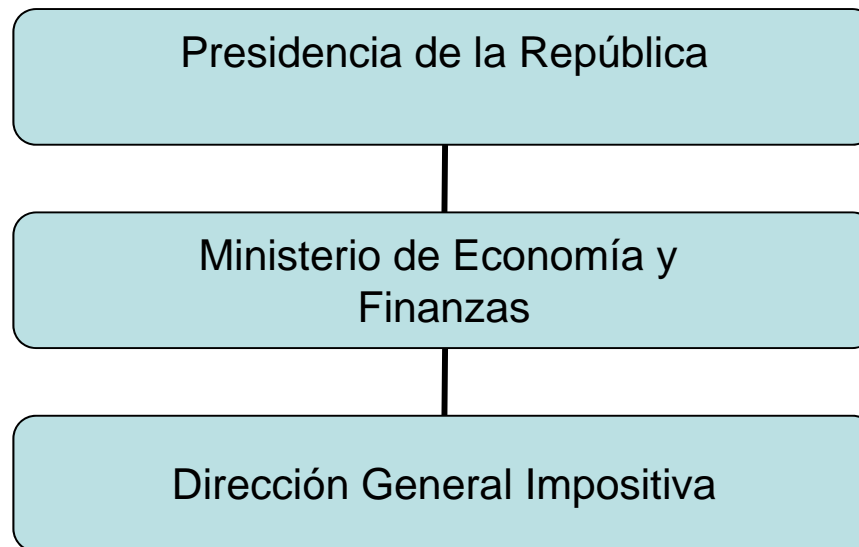


1. Planificación en DGI: Antecedentes
2. Instrumentos de planificación
3. Evaluación y control de gestión
4. Tablero de Indicadores y Reportes
5. Arquitectura técnica

# 1. Planificación en DGI: Antecedentes

---

- Ubicación: Inserta en la Administración Central y dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas, la Dirección General Impositiva (DGI) es la Unidad Ejecutora responsable de la administración de los impuestos internos del país.



## 1. Planificación en DGI: Antecedentes

---

- Proceso de cambio organizacional: comenzó con la aprobación de la Ley N° 17.706 de 4 de noviembre de 2003 que en su artículo 2° apoya la mejora de gestión de la DGI habilitando mayores recursos presupuestales.
- Proyecto FIGARI(Fortalecimiento Institucional para la Gestión y Administración de los Recursos Impositivos): Financiado por la Unión Europea, según convenio de 10/12/2003, con el objetivo de organizar el cambio hacia una administración de “calidad” y apoyada fundamentalmente en un sistema integral de gestión

## 1. Planificación en DGI: Antecedentes

---

- El Decreto N° 166/005, del 31/05/2005 aprobó reestructura de la DGI e institucionalizó la planificación como herramienta para implementar el control de gestión en el organismo. Estableció una administración por objetivos con Compromisos de Gestión suscriptos entre la DGI y el MEF. Asimismo estableció un nuevo régimen de desempeño de los Recursos Humanos basado en el estricto cumplimiento de incompatibilidades y dedicación exclusiva.

## 2. Instrumentos de planificación

---

- **Plan estratégico de gestión:** Sobre la base de los objetivos establecidos por el gobierno para el quinquenio (Presupuesto quinquenal) se elabora el Plan estratégico de DGI. Hasta ahora se han aprobado dos, para los períodos 2005-2009 y 2010-2014. En dichos planes se establecen los objetivos generales y específicos, así como las principales iniciativas de gestión que se desarrollarán en el período.

## 2. Instrumentos de planificación

---

- **Plan operativo anual:** Sobre la base de los objetivos generales y específicos establecidos en el Plan estratégico de gestión, los lineamientos estratégicos establecidos por la Dirección General y diferentes compromisos asumidos frente a organismos internacionales, anualmente se elabora un plan operativo que abarca a todas las áreas de la DGI. En el mismo se especifican las actividades a desarrollar por las áreas, sus responsables y los indicadores y plazos de cumplimiento.

En su elaboración participan la Dirección General y los gerentes de todas la áreas de la DGI, con la coordinación de APOC.

Cada área cuenta con su plan operativo anual específico.

## 2. Instrumentos de planificación

---

- **Compromiso de Gestión:** La DGI debe suscribir ante el Ministerio de Economía y Finanzas un documento denominado "Compromiso de Gestión", en el cual se establecen objetivos cuantificables a alcanzar por el organismo en un determinado período así como sus correspondientes indicadores. Dichos objetivos deben guardar relación con el incremento del cumplimiento de las obligaciones fiscales a través de la mejora de los servicios prestados al contribuyente y el fortalecimiento del combate al fraude y evasión fiscal. El Ministerio de Economía y Finanzas evalúa la gestión de la DGI, en base al cumplimiento de los objetivos y metas estipuladas. Hasta la actualidad se han suscripto 8 compromisos de gestión, para el bienio 2005/2006 y uno para cada año a partir del 2007.

## 2. Instrumentos de planificación

---

- **Metas grupales:** Se trata de una prima grupal, que comprende a la totalidad de los funcionarios de la DGI y que depende de la obtención de metas de resultados anuales que se establecen para cada grupo de funcionarios que conforme un equipo de trabajo con resultados conjuntos medibles por medio de indicadores objetivos e independientes.

Se identifican indicadores y fuentes de información para el desempeño de cada grupo, identificando productos tangibles y/o cuantificables y estableciendo metas alineadas con los objetivos estratégicos de la organización, fundamentalmente con las metas comprometidas en el Compromiso de Gestión y con las iniciativas y actividades establecidas en el POA.



## 2. Instrumentos de planificación

---

Las metas deben ser exigentes, alcanzables, verificables y/o cuantificables.

Cada grupo de trabajadores se hará acreedor a la prima a partir de su desempeño, independientemente del correspondiente a otros grupos. El monto de la prima por rendimiento tendrá como máximo el 15% de la suma de las retribuciones totales que el conjunto de los funcionarios que constituyan cada grupo hayan percibido en el año para el que se evalúe su rendimiento.

Cada grupo puede tener mas de una meta, obtener mas de un producto por lo que se ponderan los resultados. A modo de ejemplo, en el año 2013 se establecieron 384 metas para 250 grupos de trabajo.

## **3. Evaluación y control de gestión**

---

### **3.1. Seguimiento del Compromiso de Gestión**

### **3.2. Seguimiento del Plan Operativo Anual**

### **3.3. Seguimiento de las Metas Grupales**

## 3.1. Seguimiento del Compromiso de Gestión

---

- Se realiza un monitoreo interno permanente del cumplimiento de las metas comprometidas. A su vez, al finalizar el período se verifica por parte del MEF el fehaciente cumplimiento de las metas fijadas. El cumplimiento del Compromiso de Gestión, habilita el incremento de partidas presupuestales asignadas y el cobro de las metas grupales de directores y encargados.

## 3.2. Seguimiento del Plan Operativo Anual

---

- Mensualmente, la Asesoría de Planificación, Organización y Control (APOC), efectúa el seguimiento del desarrollo de las actividades e indicadores establecidos en el POA anual, elevando dicha información a la Dirección para su evaluación, y en caso de corresponder, fijar acciones correctivas.

### 3.3. Seguimiento de Metas Grupales

---

- Una vez fijadas las metas para cada grupo de trabajo, se realiza su seguimiento en forma mensual. APOC recibe la ficha de seguimiento de cada una de las metas de parte de los responsables de las áreas de DGI. La información elevada y la conservación de las fuentes de verificación del cumplimiento de las metas, están bajo responsabilidad de cada área, pudiendo ser objeto de auditoria.

## 4. Tablero de Indicadores y reportes

---

### **Objetivo general:**

Disponer de un Sistema de Información Gerencial mediante el cual los distintos niveles gerenciales de la organización, accedan a información objetiva que les posibilite evaluar el progreso de los resultados obtenidos en la consecución de los objetivos y facilite la toma de decisiones. A tales efectos se seleccionó como herramienta el Cuadro de Mando Integral.

## 4. Tablero de Indicadores y reportes

---

### Objetivos específicos

- Monitorear cumplimiento de objetivos estratégicos.
  - Recaudación.
  - Facilitar el cumplimiento voluntario.
  - Combatir el fraude y el incumplimiento fiscal.
  - Promover la profesionalización, la transparencia y la comunicación.
- Evaluar desempeño de la DGI.
- Incorporar las mediciones de forma habitual a los procesos del negocio.
- Utilizar los indicadores para corregir, mejorar, comunicar la estrategia y recompensar.

## 4. Tablero de Indicadores y reportes

---

### Antecedentes

- Proyecto de Modernización de la DGI – Módulo Gestión de Estadísticas año 2005.
- Formalización de la Existencia del Datawarehouse de la DGI.
  - Adquisición de Herramientas de BI - Cognos.
  - Adquisición de Equipamiento – Hardware.
  - Contratación del Socio Tecnológico
- Existencia de información estadística dispersa, extraída de diferentes sistemas corporativos, datawarehouse y archivos manuales.
- Tablero de indicadores inicial implantado sobre software Q-CMI en el año 2007 que contaba con 11 indicadores que desagregados en cascada totalizaban 30.
- Necesidad de extender la utilización de la herramienta, implantando los indicadores y reportes de gestión requeridos a cada nivel.



### Metodología de trabajo

- 1) Definición de la información gerencial necesaria para el seguimiento y control de gestión.
  - Conformación del grupo de trabajo: APOC- Informática-Empresa proveedora de software.
  - Realización de estudio preliminar y propuesta de información a incluir en el sistema por parte de APOC.
  - Relevamiento de información disponible en datawarehouse y sistemas corporativos por parte de Informática.
  - Elaboración de propuesta de información del sistema.
  - Análisis de propuesta con áreas involucradas.

## 4. Tablero de Indicadores y reportes

---

### 2) Criterios adoptados

- *Clasificación de la información*
  - Indicadores: configuran metas
  - Reportes: información de análisis
- *Calificación funcional de la información:*
  - Estratégicos: requeridos a nivel de Dirección General
  - Tácticos: requeridos a nivel de Directores de áreas
  - Operativos: requeridos a nivel de Departamentos
- *Calificación técnica de la información*
  - Disponibilidad del dato
  - Origen del dato
  - Complejidad para su obtención
- *Priorización de implementación (criterios funcionales y técnicos)*

## 4. Tablero de Indicadores y reportes

---

- 3) Formulación completa del sistema y etapas de su implementación
- Selección y priorización de Indicadores y Reportes a incluir en el Sistema en las distintas etapas.
  - Especificación funcional y desarrollo técnico de la estructura de presentación del tablero.
  - Especificación funcional y desarrollo técnico de indicadores y reportes (fichas y diseño de reportes).

## 4. Tablero de Indicadores y reportes

---

### Resultados obtenidos

- ✓ Análisis, clasificación y priorización de aproximadamente 300 indicadores y reportes.
- ✓ Se han implementado más de 30 indicadores diferentes de los cuales actualmente están vigentes 17 .
- ✓ Actualmente se han implementado mas de 60 reportes que en su mayor parte se generan automáticamente desde el DW.

### Nuevos desafíos

- Adecuación permanente de indicadores y reportes a los objetivos establecidos para el período, y a las necesidades específicas de información de las áreas.
- Difundir y fomento de la utilización de la herramienta.
- Sustitución de Herramienta QCMI4 por Metric Studio que posibilita también realizar el seguimiento de proyectos.

## 5. Arquitectura técnica

