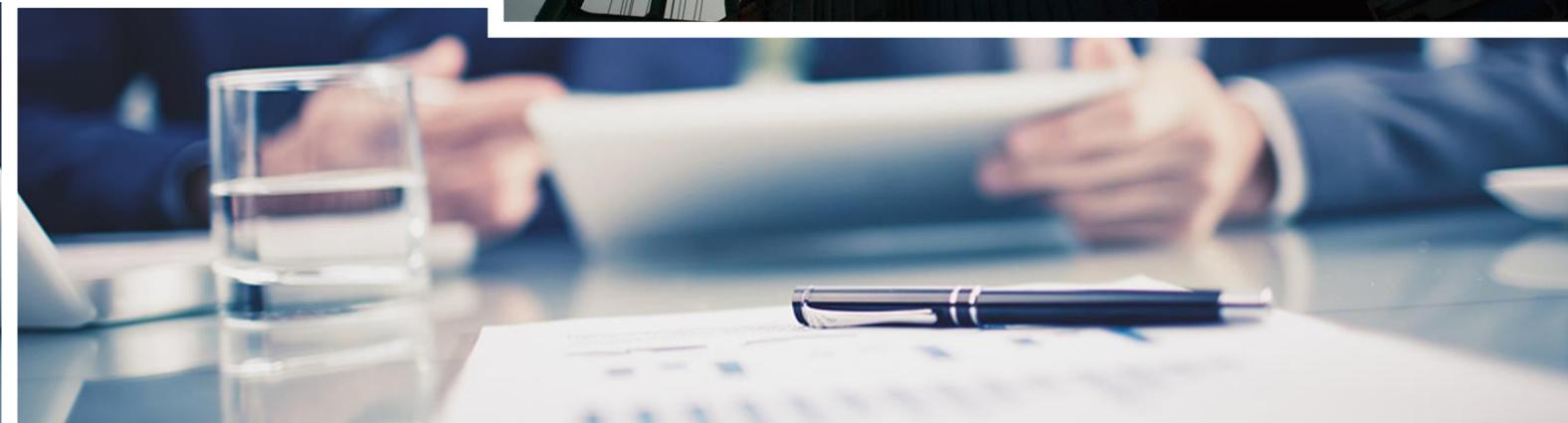
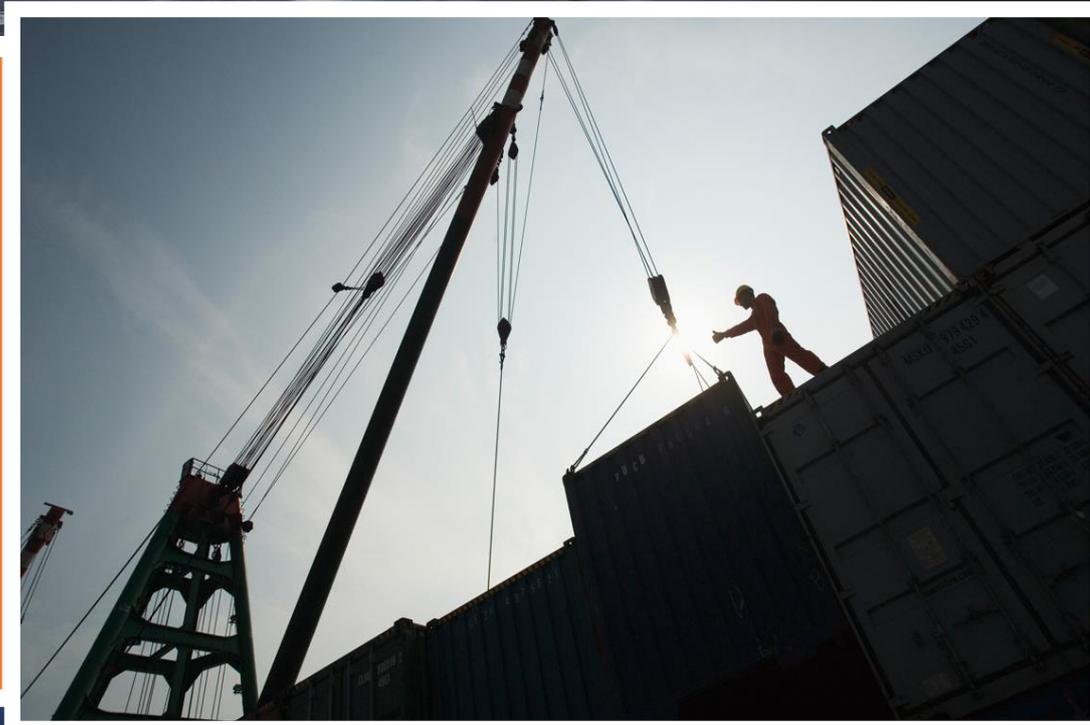




**Plan
Estratégico
DNA
2017 - 2030**



Índice

Índice.....	1
Sistema de Creencias	3
Misión.....	3
Visión 2030.....	3
Tablero de Control de la DNA	4
Desplegar un control efectivo, inteligente y ágil	5
Aprovechar tecnologías al máximo	9
Implementar normativa y procesos simples.....	10
Comunicarnos efectivamente con los grupos de interés.....	11
Ser proactivos y efectivos en la gestión de la red	14
Innovar en soluciones y gestión aduaneras	15
Contar con RRHH profesionales y comprometidos.....	17
Contar con la tecnología /infraestructura necesaria	19
Gestionar estratégicamente el presupuesto.....	21
Institución intransigente con la corrupción	22

Sistema de Creencias

Misión

Nuestra misión es velar por la seguridad de la sociedad uruguaya y apoyar el desarrollo económico de nuestro país, a través del control de las mercaderías que cruzan nuestras fronteras aduaneras.

Para esto:

- Haremos una fiscalización eficiente evitando amenazas a la población.
- Facilitaremos el comercio exterior y la circulación de pasajeros impulsando la competitividad internacional del país.

Visión 2030

La sociedad se sentirá protegida por su Aduana. A su vez, la comunidad regional de comercio exterior nos reconocerá como un referente, fruto de nuestro accionar y de nuestra capacidad de propuesta. Seremos ejemplo de una gestión pública efectiva, responsable y de ser activos impulsores del desarrollo económico de Uruguay.

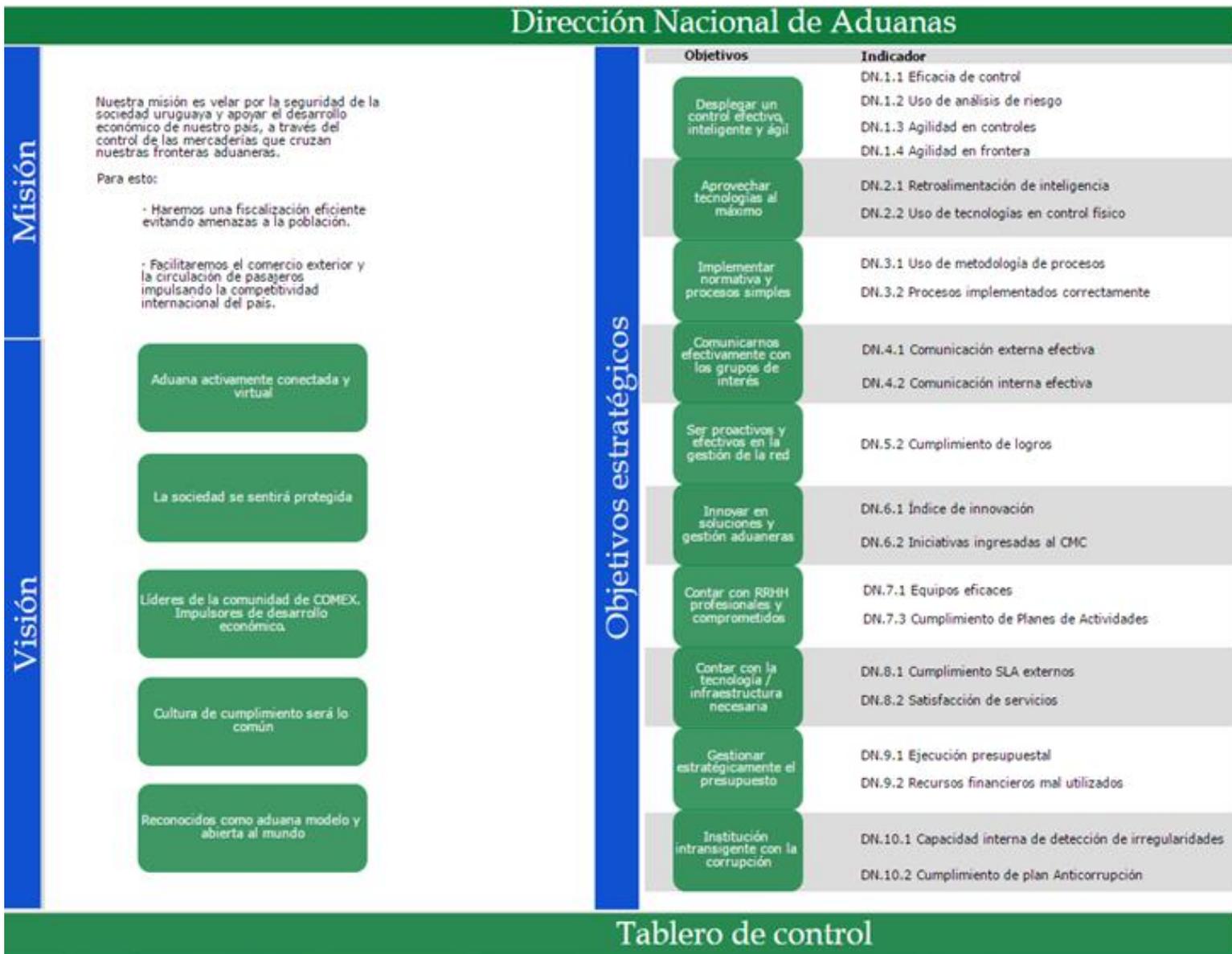
Habremos sido protagonistas del proceso de transformar la actual cultura de control en una cultura de cumplimiento, tanto en los ciudadanos como en los actores de comercio exterior.

Estaremos tan activamente conectados con todos los miembros de la comunidad de comercio exterior mundial como sea tecnológicamente posible. Nuestros procesos serán tan virtuales y tan simplificados como los de la mejor Aduana del mundo. O aún más.

Por todo ello seremos reconocidos internacionalmente como una aduana modelo y abierta al mundo. Crearemos valor a través de la innovación sistemática en prácticas aduaneras y en herramientas de gestión y brindaremos asistencia técnica en forma permanente.

En suma, diremos con orgullo que somos Aduaneros. Servidores públicos profesionales y efectivos. Íntegros e intransigentes con la corrupción. Comprometidos, con la razón y el corazón, en el cumplimiento de nuestra Misión.

Tablero de Control de la DNA



Desplegar un control efectivo, inteligente y ágil

Desplegar un control con los más altos niveles de efectividad en la detección de amenazas e ilícitos a partir de un análisis de riesgo integral en todas las operaciones aduaneras. Este control, a su vez, permite una circulación ágil del comercio exterior y del tránsito de pasajeros

INDICADORES, RESULTADOS Y METAS

DN.1.1 - Eficacia en las Operaciones de Control

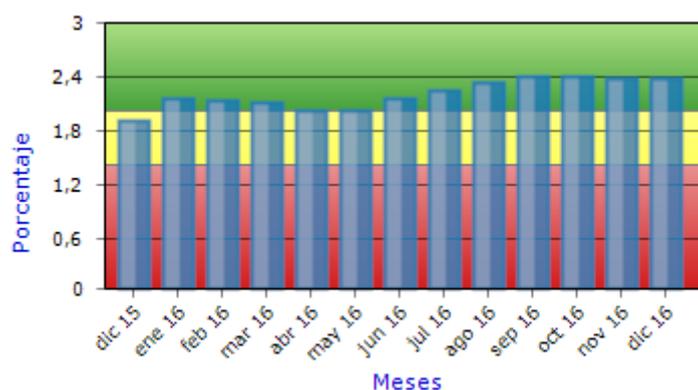
Descripción. El indicador evalúa la eficacia de las distintas operaciones de control realizadas. La eficacia de las actividades de control se mide a partir de los varios componentes, que se detallan a continuación.

Resultados y metas.

DN.1.1.1 - Eficacia de Incautaciones. Este indicador se encuentra pendiente de medición.

DN.1.1.2 - Eficacia despacho riesgo. El indicador mide la efectividad de la DNA al momento de seleccionar DUAs rojos y naranjas para el control. El resultado alcanzado acumulado en el ejercicio 2016 fue de **2,30%**, superando la meta de 2%. Es la primera vez que se alcanza este resultado desde que se llevan registros del indicador (2010).

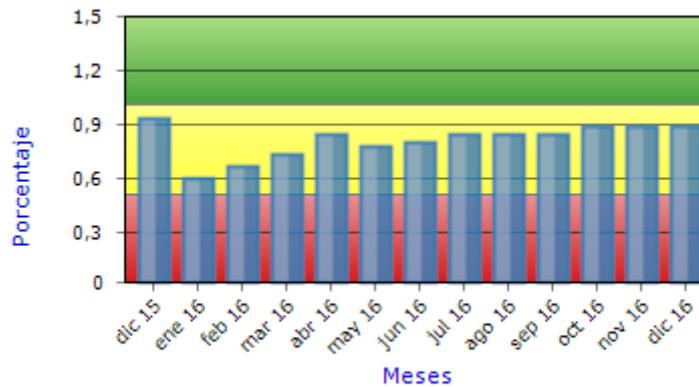
Se plantea aumentar la meta a **2,30%** para el ejercicio 2017.



DN.1.1.3 - Eficacia despacho otro criterio.

El indicador mide la efectividad de los controles realizados como consecuencia de reglas aleatorias y normativas. Para el ejercicio 2016 el indicador alcanzó el **0,90%** de efectividad, no alcanzando la meta planteada de **1%**.

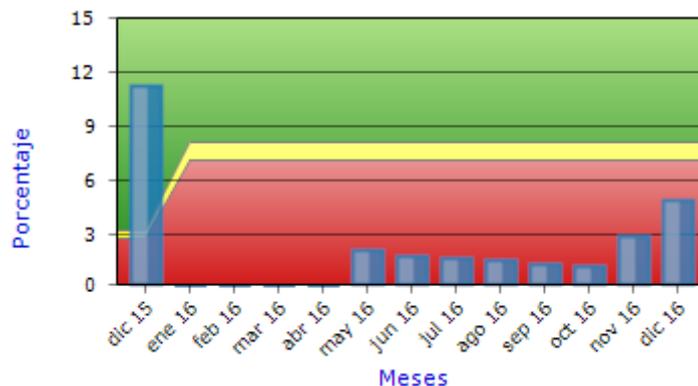
Para el ejercicio 2017 se propone mantener la meta en **1%** de efectividad. Para lograrlo, en 2017 se revisarán las reglas aplicadas por normativa, buscando su adecuación y actualización.



DN.1.1.4 - Eficacia arribo Riesgo.

El indicador mide la efectividad de los controles realizados en las cargas en arribo controlada. Para el ejercicio 2016 el indicador alcanzó el **4,70%** de efectividad, no alcanzando la meta planteada de **8%**, aunque se evidencia una evolución positiva. Entre las causas que podrían explicar los valores alcanzados se encuentra en primer lugar la novedad de esta operativa. En el ejercicio 2015 se comenzó con un piloto y en 2016 se implementó la operación, por lo que recién se está comenzando a recorrer la curva de aprendizaje de toda la organización. De forma complementaria, se han detectado oportunidades para mejorar aspectos de infraestructura específicos para este control.

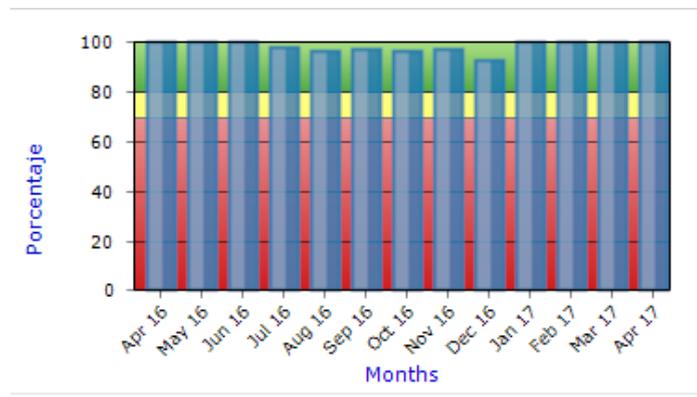
Para el ejercicio 2017 se propone mantener la meta en **8%** de efectividad.



DN.1.1.5 - Eficacia a Posteriori.

El indicador mide la efectividad de los controles realizados por la unidad de Fiscalización, en la instancia a posteriori. Se calcula como la proporción de inspecciones y auditorías a empresas que resultan en alguna incidencia, respecto al total de intervenciones. Para el ejercicio 2016 el indicador alcanzó el **92,5%** de efectividad, superando la meta planteada de **80%**. Este resultado positivo se alcanza sin haber dañado otros factores sustantivos de la estrategia de control, habiendo realizado 385 auditorías (con una meta de 340) y alcanzando un total de recaudación de \$192.371.727. Destaca el esfuerzo del equipo responsable de estos logros y el sistema de gestión alineado con la estrategia de la DNA.

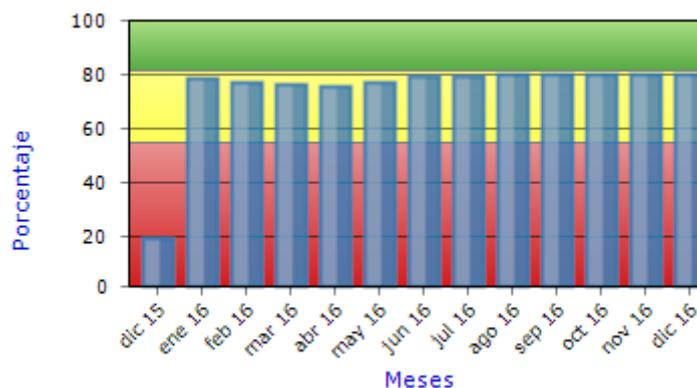
Para el ejercicio 2017 se propone una meta del **85%** de efectividad, dada la tendencia creciente del indicador. Sin embargo, se proyecta una reducción en la tendencia, debido a que los niveles alcanzados son elevados en términos absolutos y existen evidencias de mejoras en el nivel de cumplimiento de los operadores de comercio exterior.



DN.1.2 – Uso de análisis de riesgo

Descripción. Mide todos los controles seleccionados por análisis de riesgo del total de controles que realiza la Aduana. El indicador mide el porcentaje de actuaciones en los que se aplica análisis de riesgo (versus reglas expertas) en la DNA.

Resultados y metas. El resultado fue **80%**. Si bien no cumplió con la meta acordada en **81%**, se reconocen los esfuerzos en materia de generación mejores reglas y una mayor coordinación entre quienes diseñan y quienes aplican las reglas. La meta se mantiene en **81%** para 2017.

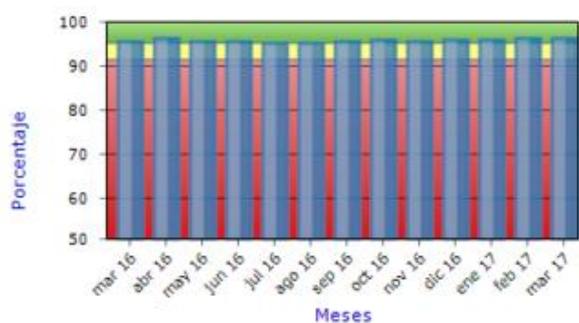


DN.1.3 – Agilidad en controles

Descripción. Mide la cantidad de transacciones que tuvieron un tiempo de operación en la Aduana igual o menor a las 8hs. Se toman en cuenta todos los DUAs de exportación e importación, tomando como referencia el tiempo transcurrido entre la solicitud de canal y la autorización para el retiro de la carga.

Resultados y metas. El porcentaje de operaciones con tiempo de despacho menor a las 8hs. para el año 2016 fue de **94,2%**. Se trata de un muy buen resultado, aunque no logra la meta del **95%**.

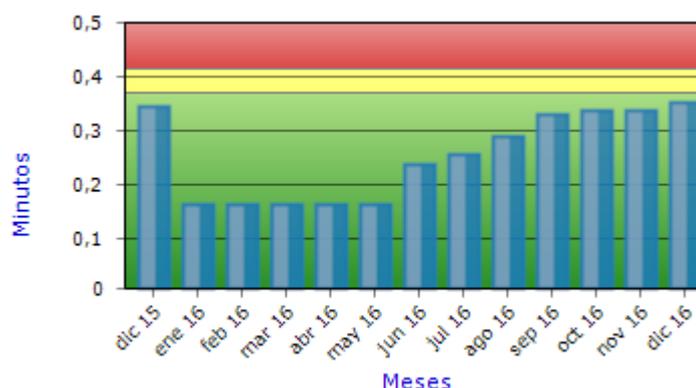
Para el ejercicio 2017 se propone mantener el nivel de metas en **95%** y tomar acciones para superar lo meta planteada.



DN.1.4 – Agilidad en pasos de frontera

Descripción. El indicador mide el tiempo promedio que transcurre entre la detención del vehículo por parte de la DNA en frontera y su liberación del puesto de control (no tiene en cuenta el tiempo consumido por la actuación de Migraciones). El dato se obtiene aleatoriamente de las cámaras de vigilancia disponibles en los pasos de frontera de Fray Bentos, Paysandú y Salto.

Resultados y metas. Para el ejercicio 2016 se obtuvo el resultado **0,40** minutos, lo que cumple con la meta planteada de **0,40**, manteniendo la misma para el 2017.



Aprovechar tecnologías al máximo

Contar con la capacidad organizativa de aprovechar las tecnologías al máximo como soporte estratégico a la actividad aduanera. Esta capacidad se manifiesta en el uso oportuno y universal de las tecnologías disponibles. Al mismo tiempo, para lograr un aprendizaje incremental en el mejor uso de las tecnologías, debe existir una permanente y sistemática retroalimentación que integre a toda la DNA

INDICADORES, RESULTADOS Y METAS

DN.2.1 – Retroalimentación de Inteligencia

Descripción. Mide el uso del formulario operativo estándar en el total de los controles. Se encuentra en proceso de implementación un Protocolo Operativo Estándar (POE) que permitirá, a través de una funcionalidad en el software LUCIA, un intercambio fluido entre las unidades de análisis de riesgo y las unidades operativas.

A partir de su aplicación, se contará con valiosa información para la mejora continua de la gestión de riesgos

Indicador pendiente de medición

DN.2.2 – Uso de tecnologías en control físico

Descripción. Mide el uso de la tecnología disponible en los controles físicos. Como en el indicador “Retroalimentación de inteligencia”, a partir de la implementación del POE se contará con mayor información para la mejora continua de la gestión de riesgos.

Indicador pendiente de medición

Implementar normativa y procesos simples

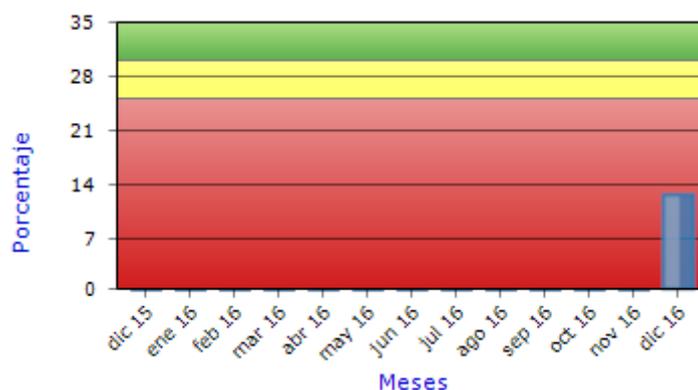
La DNA debe proponer e implementar normativa y procesos sistemática y periódicamente simplificados para dar soporte al despliegue de un control efectivo, inteligente y ágil. Esta actualización constante se basa en una metodología que facilita su auditoría, rediseño, comunicación y aplicación universal.

INDICADORES, RESULTADOS Y METAS

DN.3.1 – Uso de metodología de procesos

Descripción. La DNA inició firmemente el camino hacia un enfoque de procesos. Este indicador mide la capacidad de la organización para documentar sus procesos y procedimientos, en un marco metodológico que abarca también la racionalización y automatización de procesos y procedimientos.

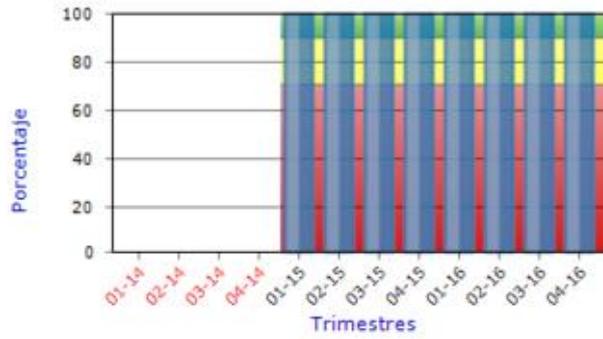
Resultados y metas. El resultado alcanzado en 2016 fue de un **12,2%**, lo que no supera la meta sugerida de **30%**. Para mejorar el resultado, convencidos de su aporte estratégico en el mediano plazo, la DNA ha dispuesto que la instalación de un enfoque de procesos sea uno de los proyectos prioritarios del ejercicio 2017 y siguientes. El nivel de metas para 2017, atendiendo la demanda de recursos de otros proyectos estratégicos, se establece en un **22%**.



DN.3.2 – Procesos implementado correctamente

Descripción. En el marco de un enfoque de procesos, la DNA se plantea que los controles de cumplimiento de la auditoria interna se encuentren alineados a este concepto.

Resultados y metas. Si bien los resultados son muy buenos (**100%**), se mantiene la meta de **90%**, dado que a medida que avanza el enfoque, la cantidad de procesos a auditar, aumentan.



Comunicarnos efectivamente con los grupos de interés

Lograr una comunicación efectiva con nuestros grupos de interés clave, quienes conocerán el rol de la DNA, los objetivos de las principales actividades y proyectos, y el resultado de su accionar. Se construye así la imagen transparente que la DNA merece. Cada aduanero, en este contexto, es un representante de la Institución frente a la sociedad y a la comunidad de comercio exterior.

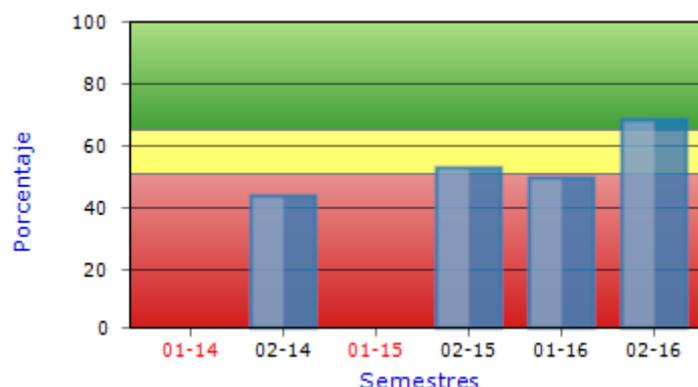
INDICADORES, RESULTADOS Y METAS

DN.4.1 – Comunicación externa positiva

Descripción. La DNA realiza mediciones a través de encuestas, ya que se trata de instrumentos muy efectivos al momento de medir el nivel de aceptación y satisfacción de los operadores de comercio exterior, que son de los grupos de interés más cercanos y con mayor nivel de conocimiento de la temática aduanera. Esto, claramente, lo hace también más exigente.

Resultados y metas. En el ejercicio 2016 acumulado, se logró un resultado de **68%**, superando de ese modo, la meta establecida de **65%**. Para el ejercicio 2017 se plantea elevar el nivel de meta a **70%**.

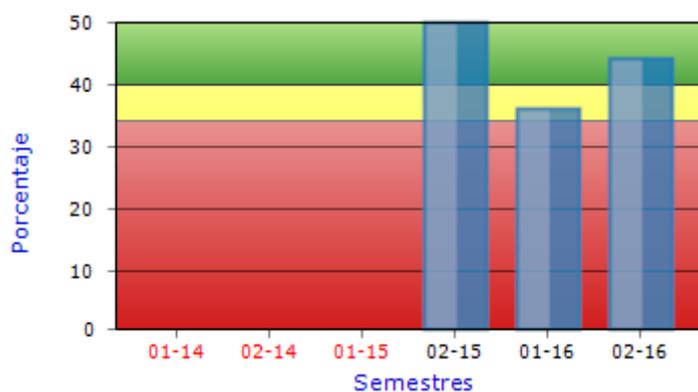
La evolución positiva del indicador en toda la serie desde 2014 sugiere que la DNA ha sido efectiva al esforzarse por entender las expectativas de sus grupos de interés y actuar en consecuencia, de forma sistemática y acertada.



DN.4.2 – Comunicación interna positiva

Descripción. Se trata de una encuesta interna los funcionarios sobre la comunicación relacionada directamente con el desempeño de la Asesoría de Comunicación Institucional y la comunicación interna entre los funcionarios.

Resultados y metas. Para el ejercicio 2016 se obtuvo el resultado de **44%**, superando la meta de **40%**. Para el ejercicio 2017 se plantea una meta de **45%**.



Ser proactivos y efectivos en la gestión de la red

Desde todas las Áreas, Divisiones y Departamentos, debemos ser efectivos en la impulsión del desarrollo de una estrecha red de colaboración con los grupos de interés externos clave:

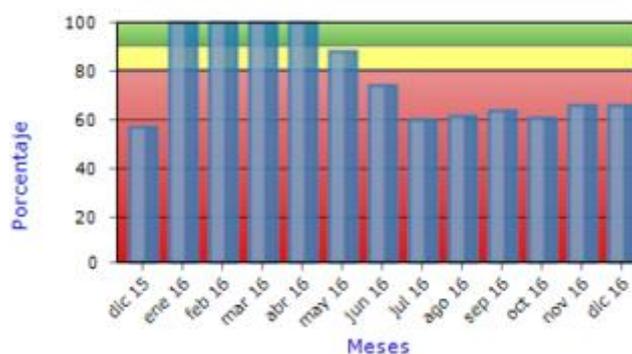
- con la comunidad de comercio exterior en Uruguay, promoviendo debates y buscando innovaciones conjuntas;
- con las otras Instituciones del Estado con las que existen oportunidades de colaboración para un mejor logro de los cometidos de ambas partes;
- con la red de Aduanas del resto del mundo, para un intercambio fluido en temática aduanera.

INDICADORES, RESULTADOS Y METAS

DN.5.1 – Cumplimiento de logros

Descripción. En la confección de los planes de actividad de cada funcionario, se identifican hitos que nos acercan a ser más proactivos y efectivos con la red de comercio exterior.

Resultados y metas. En el ejercicio 2016 se obtuvo como resultado un **65,4%**, lo que se mantiene alejado de la meta de **90%**. La DNA se ha planteado gestionar los proyectos de una forma más descentralizada, con un portafolio de proyectos más reducido, pero con mayor impacto esperado. Por tal motivo, la meta para 2017 se fijó en un **75%**.



Innovar en soluciones y gestión aduaneras

Innovar sistemáticamente en todas las dimensiones de las actividades aduaneras, en todas sus unidades organizativas. A través del rediseño de los procesos involucrados, se impulsan mejoras con impacto en el control, en las operaciones de comercio exterior, en el tránsito de pasajeros, y/o en la eficiencia en el uso de los recursos de la DNA.

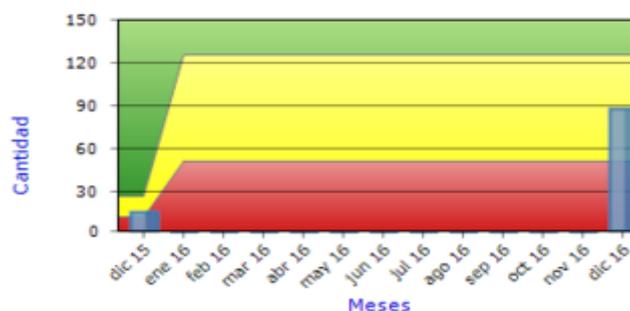
INDICADORES, RESULTADOS Y METAS

La DNA plantea en su visión que sus "...procesos serán tan virtuales y tan simplificados como los de la mejor Aduana del mundo. O aún más...". Incluso se propone crear "... valor a través de la innovación sistemática en prácticas aduaneras y en herramientas de gestión...". Es a partir de esa convicción que en 2015 se creó el Comité de Mejora Continua (CMC), cuyo cometido principal es asesorar y apoyar en el proceso de gestión de la innovación en la organización. Es por ello que se fomenta la presentación de iniciativas ante el CMC.

DN.6.1 – Índice de innovación

Descripción. Este indicador representa el nivel de innovación de las iniciativas presentadas. Se calcula sumando los puntajes asignados a cada idea propuesta, de acuerdo su impacto esperado.

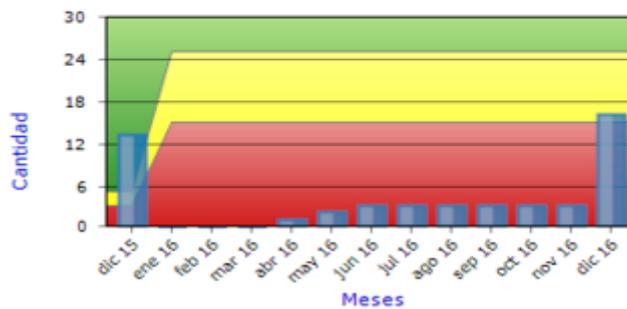
Resultados y metas. El resultado obtenido en 2016 fue de **87** puntos, lo que resultó inferior a la meta planteada, de **125** puntos. El nivel de metas se mantiene en **125** para el ejercicio 2017.



DN.6.2 – Iniciativas ingresadas al CMC

Descripción. El indicador mide cuántas iniciativas fueron elaboradas, analizadas y recomendadas por el Comité de Mejora Continua.

Resultados y metas. El resultado alcanzado en 2016 fue de **16** iniciativas. Si bien se trata de un buen resultado, dada la poca experiencia del CMC, no se alcanzó la meta de **25** iniciativas en el año. Además, como puede apreciarse en el gráfico, la mayoría de las iniciativas fueron ingresadas en diciembre, lo que evidencia un comportamiento no deseado. Para mejorar esta tendencia, se está diseñando una nueva forma de presentar las iniciativas y un mecanismo de seguimiento periódico. La meta para 2017 se mantiene en **25** iniciativas.



Contar con RRHH profesionales y comprometidos

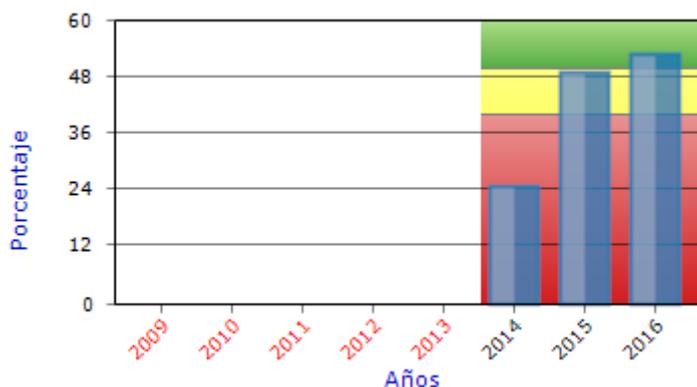
Fruto del esfuerzo institucional y del liderazgo en cada unidad, debemos contar con un equipo de personas comprometidas y orgullosas de la DNA. Un equipo con las competencias necesarias para cada posición y que muestran un comportamiento profesional, íntegro, de servicio al ciudadano y orientado a resultados.

INDICADORES, RESULTADOS Y METAS

DN.7.1 – Equipos eficaces

Descripción. Los equipos de trabajo son una unidad de la estructura, reconocida en el sistema de incentivos por mejor desempeño. Como tal, es responsable en gran medida del éxito o no en el logro del plan estratégico. El indicador mide cuántos equipos logran la excelencia, esto es, que cumplen con sus metas con niveles altos de cumplimiento.

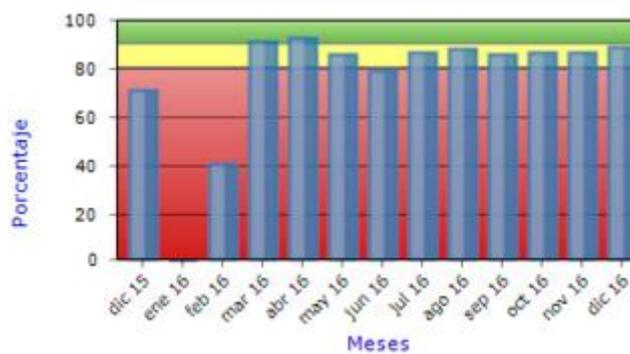
Resultados y metas. En el ejercicio 2016 los equipos eficaces fueron el **49%** del total, casi logrando la meta sugerida: **50%**. Entendiendo que se trata aún de un buen desafío, se mantiene la meta para 2017 en **50%**.



DN.7.2 – Cumplimiento de Planes de Actividades

Descripción. El plan estratégico de la DNA, validado con la Dirección Nacional y los mandos medios y superiores de la organización, contiene las iniciativas estratégicas y los proyectos que año a año se identifican e implementan. Este indicador mide el grado de avance de esos planes con el fin de detectar desviaciones, asegurar el cumplimiento y, lo que es más importante, instaurar la gestión de proyectos como práctica habitual.

Resultados y metas. En términos globales, tomando en cuenta todas las iniciativas y proyectos, la DNA ha logrado cumplir con las actividades que se ha propuesto en un **88,4%**. Se trata de un buen nivel de cumplimiento, apenas por debajo de la meta de **90%**, que se propone mantener para el ejercicio 2017.



Contar con la tecnología /infraestructura necesaria

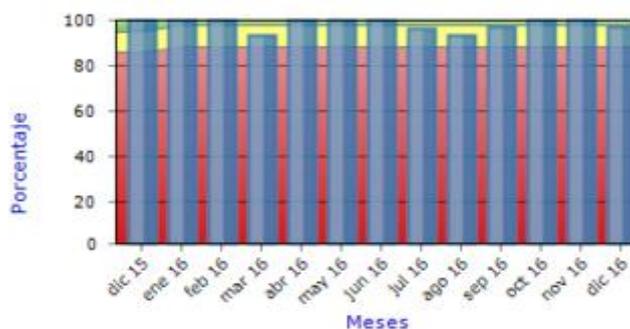
Disponer de la tecnología y la infraestructura que cada Área necesita para un alto desempeño en sus tareas. Cada Gerencia es responsable de la adecuación de la infraestructura o adquisición de tecnología y se buscará la mejor opción para la correcta gestión de la Unidad solicitante y de los recursos disponibles

INDICADORES, RESULTADOS Y METAS

DN.8.1 – Cumplimiento SLA externos

Descripción. Cada proveedor que participa del modelo de SLA debe cumplir con los indicadores acordados como forma de mantener los niveles de calidad que la DNA requiere.

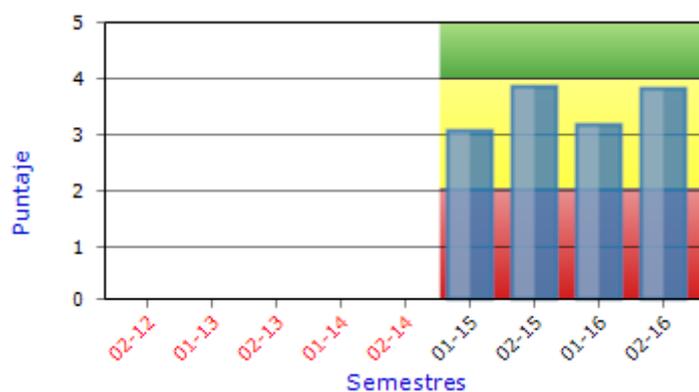
Resultados y metas. Para el ejercicio 2016, en promedio, se obtuvo un resultado de **98%**, equivalente a la meta establecida. En términos generales es una práctica que ha logrado mantenerse con algunos proveedores. En 2016 particularmente se comenzó con un nuevo proveedor. Para el ejercicio 2017 se proyecta mantener un nivel de meta de **98%**



DN.8.2 – Satisfacción de servicios

Descripción. El indicador mide cómo las unidades Tecnologías de la Información y Recursos Físicos son percibidos por las demás unidades respecto al servicio que brindan. Se utiliza una herramienta informática propia que genera la encuesta y procesa los datos.

Resultados y metas. En 2016 se alcanzó un nivel **3,8** respecto a la meta **4**. Individualmente, se evidencia una mejora de los niveles de percepción para el área Tecnologías de la información, producto de una preocupación con el nivel de servicios brindado. Como meta para 2017 se decide lograr **4** puntos.



Gestionar estratégicamente el presupuesto

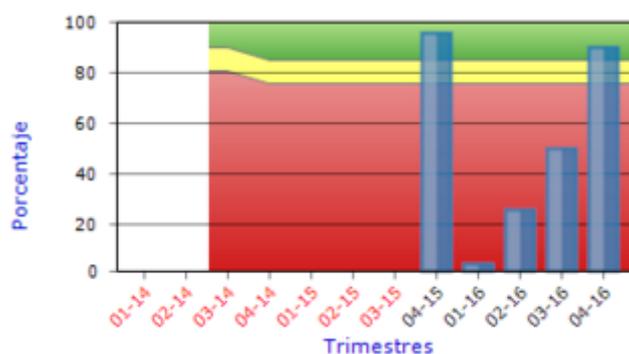
Llevar adelante una planificación y gestión del presupuesto que contempla las necesidades financieras de la organización y asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para el logro de nuestros objetivos estratégicos. Cada Área es cuidadosa en el uso de los recursos financieros de la Institución.

INDICADORES, RESULTADOS Y METAS

DN.9.1 – Ejecución presupuestal

Descripción. Mide la efectividad de la organización en ejecutar el crédito asignado.

Resultados y metas. El indicador alcanzó como resultado un **90%** acumulado a diciembre 2016. La meta establecida para el ejercicio 2017 es de **85%**.



DN.9.2 – Recursos financieros mal utilizados

Descripción. El indicador mide el nivel de recursos destinados a compras innecesarias del total del presupuesto destinado a la unidad ejecutora. Se define como innecesarias las compras realizadas fuera del presupuesto, y aquellas realizadas, cuyos productos no son utilizados.

Para el ejercicio 2017, la Asesoría de Planificación Estratégica, conjuntamente con la Auditoría Interna, llevarán a cabo las acciones necesarias para implementar la medición del indicador.

Indicador pendiente de medición

Institución intransigente con la corrupción

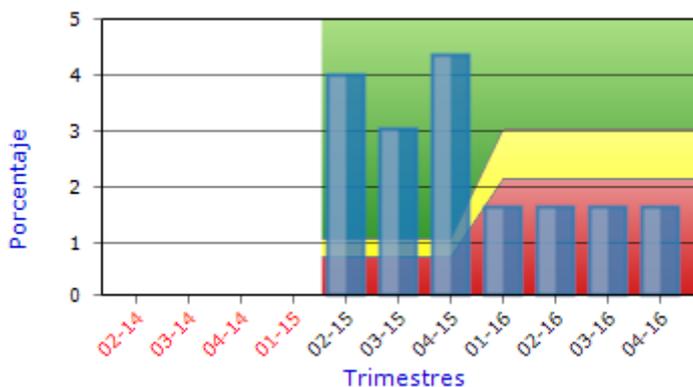
Como parte de una institución intransigente con la corrupción, los aduaneros debemos ser proactivos en el esfuerzo de erradicar las prácticas irregulares de todos los actores involucrados en el comercio exterior y en el tránsito de personas, utilizando los mecanismos previstos de denuncia y realizando el mayor esfuerzo de prevención. Reforzamos el control interno para prevenir y detectar irregularidades además de ser estrictos con las sanciones y penas, actuando coordinadamente con la justicia competente.

INDICADORES, RESULTADOS Y METAS

DN.10.1 – Capacidad de detección de irregularidades

Descripción. La DNA debe generar y mantener la capacidad de identificar actividades irregulares para fines disuasorios, a la vez que tomar acciones frente a dichos hallazgos. El indicador mide en qué grado la DNA es capaz de detectar más irregularidades que los agentes externos.

Resultados y metas. El nivel alcanzado en diciembre 2016 fue de **1,60**, lo que significa un resultado positivo, sin embargo, no supera la meta **3** establecida. Para 2017 se propone mantener la meta, es decir, **3**.



DN.10.2 – Cumplimiento del plan anticorrupción

Descripción. La DNA debe ser proactiva en erradicar las prácticas irregulares de todos los actores involucrados en el comercio exterior. Para ello cuenta con un plan de actividades cuyo avance se mide a través de este indicador.

Resultados y metas. El resultado alcanzado a diciembre 2016 acumulado llegó a **68,1%**. A pesar de tratarse de un valor bajo respecto a la meta de **90%**, se decide mantener el nivel de meta para el ejercicio 2017 en **90%**. El objetivo es afianzar el proceso ya iniciado, con acciones que contribuyan a un mayor conocimiento del plan y su correspondiente sensibilización en todos los actores involucrados.

