

# ***Dirección Nacional de Aduanas***

## ***Plan Estratégico 2015-2020***

# *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 2020**

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.

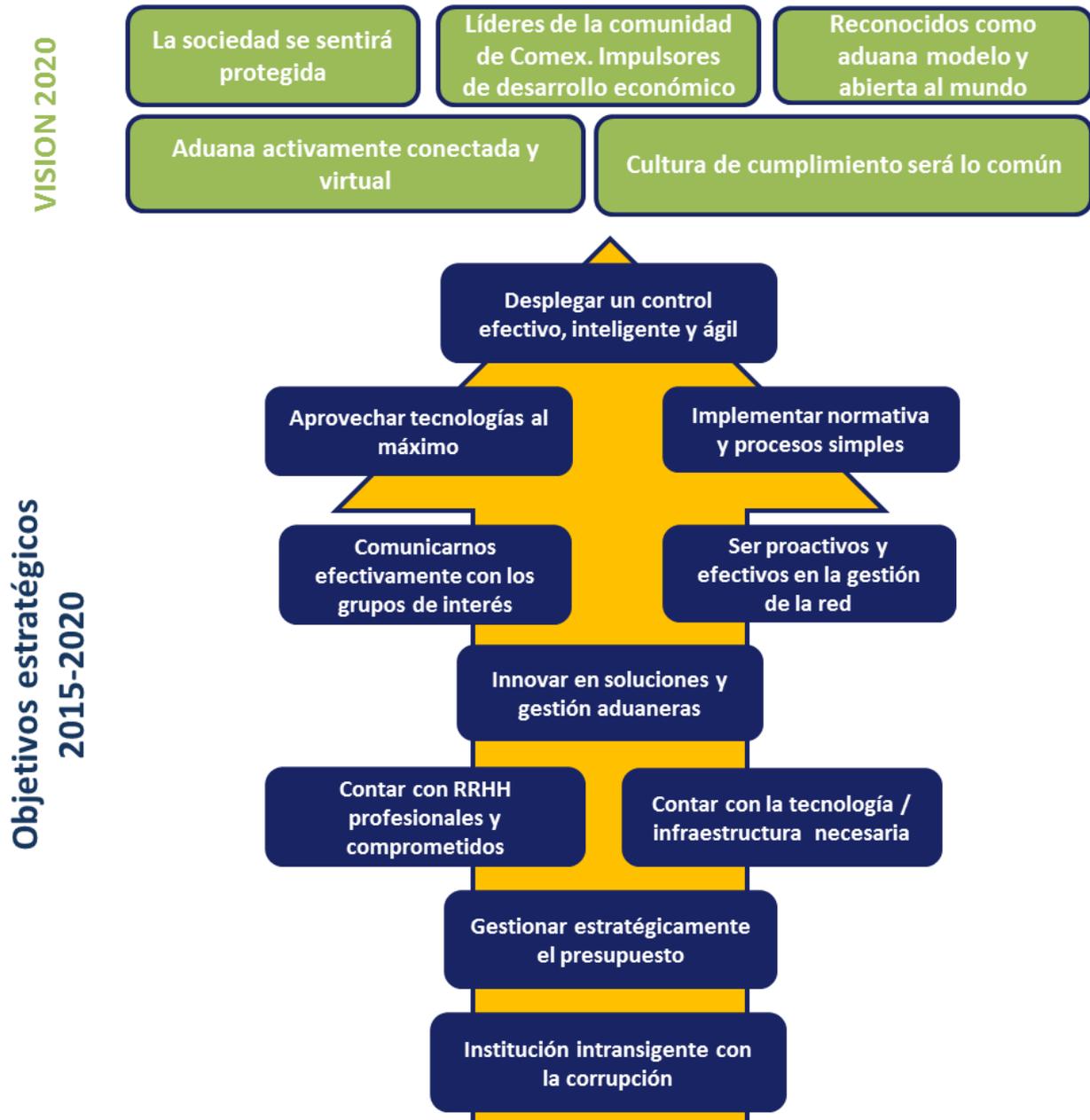
Habremos sido protagonistas del proceso de transformar la actual cultura de control en una cultura de cumplimiento, tanto en los ciudadanos como en los actores de comercio exterior.

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.

# Mapa Estratégico de la Dirección Nacional de Aduanas



**Objetivos estratégicos – Dirección Nacional de Aduanas**

Código	Objetivo	Descripción del Objetivo
O.DNA.1	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.
O.DNA.2	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.
O.DNA.3	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.
O.DNA.4	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.
O.DNA.5	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: <ul style="list-style-type: none"> <li>- con la comunidad de comercio exterior en Uruguay, promoviendo debates y buscando innovaciones conjuntas;</li> <li>- con las otras Instituciones del Estado con las que existen oportunidades de colaboración para un mejor logro de los cometidos de ambas partes;</li> <li>- con la red de Aduanas del resto del mundo, para un intercambio fluido en temática aduanera.</li> </ul>
O.DNA.6	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.
O.DNA.7	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.
O.DNA.8	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.
O.DNA.9	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.

O.DNA.10	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.
----------	---	--

### Tablero de control – Dirección Nacional de Aduanas

Código	Objetivo	Indicadores
O.DNA.1	Desplegar un control efectivo, inteligente y ágil	I.DNA-1.1 Eficacia en las operaciones de control I.DNA-1.2 Uso de análisis de riesgo I.DNA-1.3 Agilidad en controles I.DNA-1.4 Agilidad en paso de frontera
O.DNA.2	Aprovechar tecnologías al máximo	I.DNA-2.1 Retroalimentación de inteligencia I.DNA-2.2 Uso de tecnologías en control físico
O.DNA.3	Implementar normativa y procesos simples	I.DNA-3.1 Uso de metodología de procesos I.DNA-3.2 Procesos implementados correctamente
O.DNA.4	Comunicarnos efectivamente con los grupos de interés	I.DNA-4.1 Comunicación externa efectiva I.DNA-4.2 Comunicación externa efectiva I.DNA-4.3 Impacto de las apariciones de la Aduana en los medios
O.DNA.5	Ser proactivos y efectivos en la gestión de la red	I.DNA-5.1 Cumplimiento de Planes de Actividades Integradoras de COMEX I.DNA-5.2 Cumplimiento de logros en relación a los integrantes de la Red.
O.DNA.6	Innovar en soluciones y gestión aduaneras	I.DNA-6.1 Iniciativas ingresadas en el CMC I.DNA-6.2 Índice de innovación
O.DNA.7	Contar con RRHH profesionales y comprometidos	I.DNA-7.1 Equipos eficaces I.DNA-7.2 Distancia a perfiles requeridos
O.DNA.8	Contar con la tecnología /infraestructura necesaria	I.DNA-8.1 Calidad de tecnología disponible I.DNA-8.2 Cumplimiento de SLA externos I.DNA -8.3 Satisfacción de servicios
O.DNA.9	Gestionar estratégicamente el presupuesto	I.DNA-9.1 Ejecución presupuesto I.DNA-9.2 Recursos financieros mal utilizados
O.DNA.10	Institución intransigente con la corrupción	I.DNA-10.1 Cumplimiento del plan de combate a la corrupción I.DNA-10.2 Capacidad interna de detección de infracciones

# Estrategias de Áreas

## Gestión Operativa Aduanera

### Misión

Nuestra Misión es gestionar la asignación de recursos, administrarlos eficazmente y liderar las actividades con otros Organismos e Instituciones, para así obtener un óptimo desempeño de las Administraciones de Aduana y un control efectivo de Vigilancia Móvil, velando por el logro de los objetivos estratégicos de la institución.

### Visión

Seremos un Área con un claro proyecto definido, orientado a brindar la mejor atención a pasajeros y usuarios alineados con los objetivos estratégicos de la DNA.

Contaremos con un plantel de Recursos Humanos con un alto grado de conocimiento técnico y profesionales en el cumplimiento de sus tareas.

Seremos proactivos en la gestión de la infraestructura y la tecnología de forma tal de cumplir con las necesidades para desarrollar adecuadamente nuestra labor como funcionarios del organismo.



**Descripción de objetivos estratégicos – Gestión Operativa Aduanera**

Código	Objetivo	Descripción del Objetivo
O.GOA.1	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, permitiendo la circulación ágil del comercio exterior y del tránsito de pasajeros.
O.GOA.2	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, existe una permanente y sistemática retroalimentación que integra a toda la DNA.
O.GOA.3	Implementar normativa y procesos simples	Proponer e implementar normativa y procesos que son 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.
O.GOA.4	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 positiva 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.
O.GOA.5	Ser proactivos y efectivos en la gestión de la red	Ser efectivos en la impulsión del desarrollo de una estrecha red de colaboración con los grupos de interés externos clave: <ul style="list-style-type: none"> <li>- con la comunidad de comercio exterior en Uruguay, promoviendo debates y buscando innovaciones conjuntas;</li> <li>- con las otras Instituciones del Estado;</li> <li>- con la red de Aduanas del resto del mundo.</li> </ul>
O.GOA.6	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.
O.GOA.7	Contar con RRHH profesionales y comprometidos	Fruto del esfuerzo institucional y del liderazgo en cada unidad, 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.
O.GOA.8	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.
O.GOA.9	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.
O.GOA.10	Institución intransigente con la corrupción	Como parte de una institución intransigente con la corrupción, los aduaneros somos 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 y somos estrictos con las sanciones y penas, actuando coordinadamente con la justicia competente.

**Tablero de control – Gestión Operativa Aduanera**

<b>Código</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>
O.GOA.1	Desplegar un control efectivo, inteligente y ágil	I.GOA-1.1 Eficacia en las operaciones de control I.GOA-1.2 Uso de análisis de riesgo I.GOA-1.3 Agilidad en controles I.GOA-1.4 Agilidad en paso de frontera
O.GOA.2	Aprovechar tecnologías al máximo	I.GOA-2.1 Retroalimentación de inteligencia I.GOA-2.2 Uso de tecnologías en control físico
O.GOA.3	Implementar normativa y procesos simples	I.GOA-3.1 Uso de metodología de procesos I.GOA-3.2 Procesos implementados correctamente
O.GOA.4	Comunicarnos efectivamente con los grupos de interés	I.GOA-4.1 Comunicación externa efectiva I.GOA-4.2 Comunicación interna efectiva
O.GOA.5	Ser proactivos y efectivos en la gestión de la red	I.GOA-5.1 Cumplimiento de Planes de Actividades Integradoras de COMEX I.GOA-5.2 Cumplimiento de logros en relación a los integrantes de la Red
O.GOA.6	Innovar en soluciones y gestión aduaneras	I.GOA-6.1 Iniciativas ingresadas al CMC I.GOA-6.2 Índice de innovación
O.GOA.7	Contar con RRHH profesionales y comprometidos	I.GOA-7.1 Equipos eficaces I.GOA-7.2 Distancia a perfiles requeridos
O.GOA.8	Contar con la tecnología /infraestructura necesaria	I.GOA-8.1 Calidad de tecnología disponible I.GOA-8.2 Satisfacción de servicios
O.GOA.9	Gestionar estratégicamente el presupuesto	I.GOA-9.1 Ejecución presupuesto I.GOA-9.2 Recursos financieros mal utilizados
O.GOA.10	Institución intransigente con la corrupción	I.GOA-10.1 Cumplimiento de plan de combate a la corrupción I.GOA-10.2 Capacidad interna de detección de infracciones

---

## Iniciativas estratégicas – Gestión Operativa Aduanera

Código	Nombre	Responsable
IN.GOA.1	Capacitación en “Control de Inventarios”	Andrés Méndez
IN.GOA.2	Adecuación de la flota vehicular	Andrés Méndez
IN.GOA.3	Elaborar Perfiles de Cargo	Andrés Méndez
IN.GOA.4	Incorporar Uniformes al personal	Andrés Méndez
IN.GOA.5	Digitalización de los Formularios Soporte Papel	Andrés Méndez
IN.GOA.6	Plan de revisión física	Andrés Méndez
IN.GOA.7	Registro de matrículas de vehículos comunitarios	Andrés Méndez
IN.GOA.8	Proyecto Montevideo	Andrés Méndez
IN.GOA.9	Proyecto Carrasco	Andrés Méndez
IN.GOA.10	Automatización de procedimientos GEX	Andrés Méndez
IN.GOA.11	Programa de Sensibilización/Cultura de cumplimiento	Andrés Méndez

---

## Control y Gestión del Riesgo

### Misión

Desarrollar una gestión del riesgo que permita orientar y programar un control aduanero eficaz y eficiente, ejerciendo el desarrollo, mantenimiento y supervisión del Sistema Integrado de Inteligencia Aduanera. Dicha gestión definirá los riesgos, orientará el control y contribuirá a facilitar las operaciones del comercio exterior y el fluido tránsito de personas; con la utilización de tecnologías adecuadas, la coordinación interna y externa que asegure la disponibilidad oportuna de información.

### Visión

Seremos un área modelo que promoverá propuestas innovadoras para mejorar políticas tributarias y de control, contribuyendo al desarrollo del país.

Promoveremos la cultura de cumplimiento a través de la definición de beneficios y sanciones económicas guiados por una normativa firme y justa.



## Objetivos estratégicos – Control y Gestión del Riesgo

Código	Objetivo	Descripción del Objetivo
O.CGR.1	Promover y gestionar controles efectivos, ágiles e inteligentes	Definir políticas de control con los más elevados estándares de efectividad y calidad a partir de un análisis de riesgo integral de las operaciones aduaneras.
O.CGR.2	Propiciar la participación de los actores internos y externos en la gestión de riesgo	Dialogar y coordinar sistemáticamente con los distintos actores internos y externos – en particular con el Comité de Riesgo – para incorporar conocimientos y realidades del comercio internacional que permitan conocer los eventuales riesgos a enfrentar y explorar mecanismos para su gestión.
O.CGR.3	Definir la estrategia de recursos para una adecuada gestión de riesgo	Desarrollar una estrategia que al tiempo de contar con las herramientas de control y manejo de información, administre la disponibilidad de los recursos en los momentos adecuados. Para ello se debe participar en las decisiones acerca de la infraestructura de control de la D.N.A.
O.CGR.4	Ser proactivos en ideas innovadoras de políticas de control y facilitación	Ser creativos e innovadores en las políticas de control, promoviendo la seguridad del comercio y la facilitación de los flujos de mercaderías y personas.
O.CGR.5	Promover normativas sancionatorias firmes y justas	Fomentar una cultura de cumplimiento a través de la realización de controles oportunos y eficientes, respaldados por la aplicación de un régimen punitivo y sancionatorio que desestime y prevenga la comisión de delitos.
O.CGR.6	Contar con RRHH profesionales y comprometidos	Contar con los recursos humanos calificados profesionalmente y comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de control inteligente, ágil y eficiente.
O.CGR.7	Disponer de la tecnología e infraestructura adecuada	Asegurar la disponibilidad de las herramientas tecnológicas adecuadas para el mejor procesamiento de la información y de la infraestructura requerida para el control de flujos comerciales.
O.CGR.8	Gestionar estratégicamente el presupuesto	Administrar el presupuesto asignado maximizando el adecuado uso de los recursos físicos y materiales, atendiendo al debido cumplimiento de las iniciativas estratégicas del área.
O.CGR.9	Intransigentes con la corrupción	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 y somos estrictos con las sanciones y penas, actuando coordinadamente con la justicia competente.

---

**Tablero de control – Control y Gestión del Riesgo**


---

Código	Objetivo	Indicadores
O.CGR.1	Promover y gestionar controles efectivos, ágiles e inteligentes	I.CGR-1.1 Eficacia en las operaciones de control I.CGR-1.2 Uso de análisis de riesgo I.CGR-1.3 Agilidad en controles I.CGR-1.4 Agilidad en paso de frontera
O.CGR.2	Propiciar la participación de los actores internos y externos en la gestión de riesgo	I.CGR.2.1 Tasa de Unidades de Control incorporadas I.CGR.2.2 Retroalimentación de Inteligencia
O.CGR.3	Definir la estrategia de recursos para una adecuada gestión de riesgo	I.CGR.3.1 Cumplimiento plan de estudios a realizar I.CGR.3.2 Satisfacción de con CGR
O.CGR.4	Ser proactivos en ideas innovadoras de políticas de control y facilitación	I.CGR.4.1 Iniciativas ingresadas al CMC I.CGR.4.2 Índice de innovación I.CGR-4.3 Procesos implementados correctamente I.CGR.4.4 Uso de metodología de procesos
O.CGR.5	Promover normativas sancionatorias firmes y justas	I.CGR.5.1 Cumplimiento de Planes de Actividades Integradoras de COMEX I.CGR-5.2 Cumplimiento de logros en relación a los integrantes de la red
O.CGR.6	Contar con RRHH profesionales y comprometidos	I.CGR.6.1 Equipos eficaces I.CGR.6.2 Distancia a perfiles requeridos
O.CGR.7	Disponer de la tecnología e infraestructura adecuada	I.CGR.7.1 Calidad de tecnología disponible I.CGR.7.2 Satisfacción de servicios
O.CGR.8	Gestionar estratégicamente el presupuesto	I.CGR.8.1 Ejecución presupuestal I.CGR.8.2 Recursos financieros mal utilizados
O.CGR.9	Intransigentes con la corrupción	I.CGR.9.1 Cumplimiento de plan de combate a la corrupción I.CGR.9.2 Capacidad interna de detección de infracciones

---

## Iniciativas estratégicas – Control y Gestión del Riesgo

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Responsable</b>
IN.CGR.1	Reformulación de la codificación de depósitos y control de inventarios	Jorge Iribarnegaray
IN.CGR.2	Protocolo Operativo Estándar (POE)	Jorge Iribarnegaray
IN.CGR.3	Certificación en calidad Análisis de Riesgo	Jorge Iribarnegaray
IN.CGR.4	Certificación en calidad del Centro de Monitoreo	Jorge Iribarnegaray
IN.CGR.5	SIIA - fase 2 y módulo concomitante	Jorge Iribarnegaray
IN.CGR.6	Promover Cultura de Cumplimiento en Riesgo	Jorge Iribarnegaray
IN.CGR.7	Estudio de evasión tributaria en mercaderías en cuya declaración se espera se presente dicha infracción	Jorge Iribarnegaray
IN.CGR.8	Política para la implementación Mejores prácticas en Técnicas de Inspección	Jorge Iribarnegaray

## Gestión de Comercio Exterior

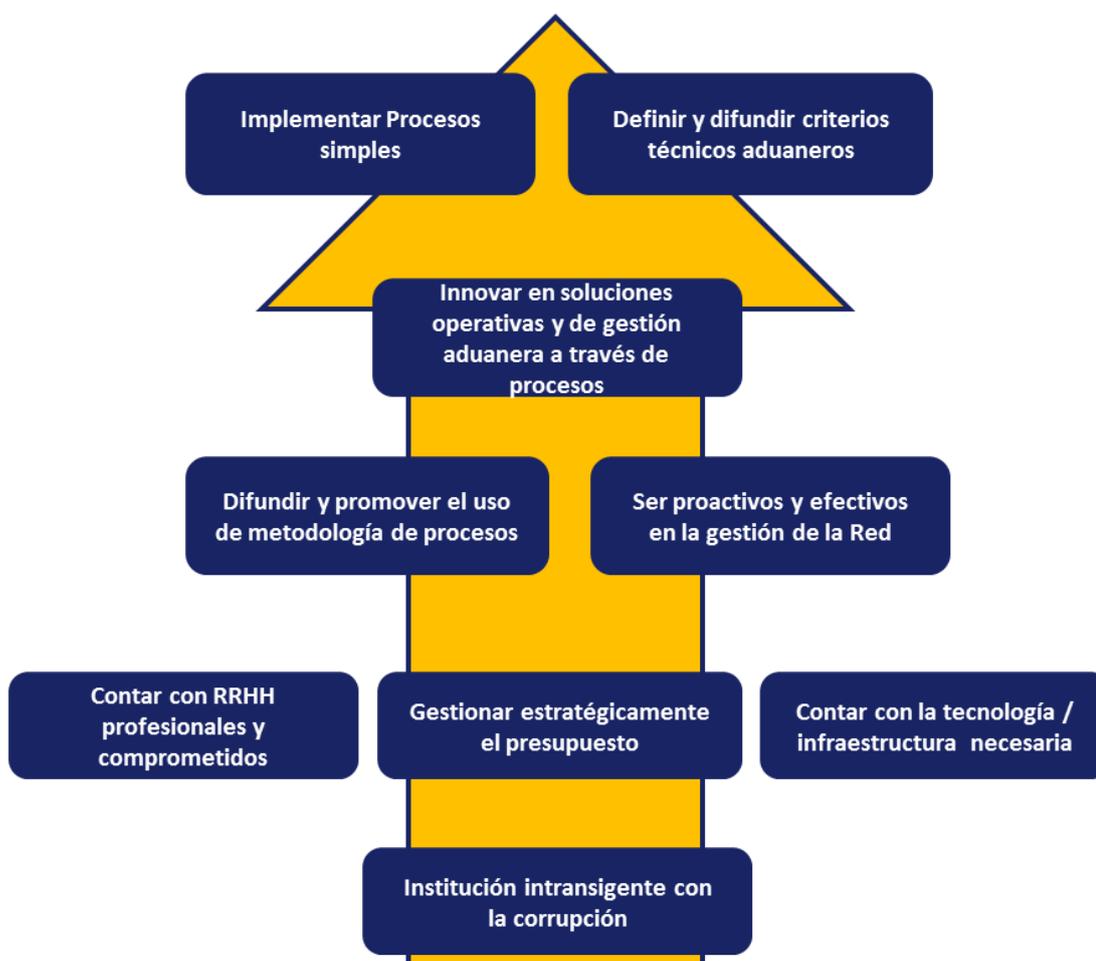
### Misión

Nuestra Misión es definir y asesorar a la Dirección Nacional de Aduanas sobre criterios técnicos aduaneros, así como en el diseño e implementación de procesos simples, actualizados y de aplicación universal que permitan realizar controles ágiles y efectivos que no dificulten el flujo comercial y de personas.

### Visión

Seremos una unidad conformada por equipos profesionales en cada disciplina, integrados entre sí y con toda la DNA. Al mismo tiempo seremos referentes en espacios académicos y técnicos a nivel nacional e internacional.

Implementaremos procesos innovadores, ágiles, automáticos y simples y virtualizaremos las fronteras para los operadores mejor calificados.



**Objetivos estratégicos – Comercio Exterior**

Código	Objetivo	Descripción del Objetivo
O.CEX.1	Implementar Procesos Simples	Proponer e implementar procesos que son 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.
O.CEX.2	Definir y difundir criterios técnicos aduaneros	Determinar los criterios técnicos en materia aduanera y difundirlos de forma de otorgar certeza jurídica, trato igualitario y acorde a la normativa; tanto a los funcionarios como a los operadores privados.
O.CEX.3	Innovar en soluciones operativas y de gestión aduanera a través de procesos	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.
O.CEX.4	Difundir y promover el uso de metodología de procesos.	Incorporar a la cultura organizacional la metodología de procesos como única herramienta aplicable para la elaboración y rediseño de procesos, y también como herramienta guía para el correcto desempeño de las actividades en todas las unidades.
O.CEX.5	Ser proactivos y efectivos en la gestión de la Red	Ser propulsores en el desarrollo de una estrecha red de colaboración con los grupos de interés externos clave: <ul style="list-style-type: none"> <li>- con la comunidad de comercio exterior en Uruguay, promoviendo debates y buscando innovaciones conjuntas;</li> <li>- con las otras Instituciones del Estado con las que existen oportunidades de colaboración para un mejor logro de los cometidos de ambas partes;</li> <li>- con la red de Aduanas del resto del mundo, para un intercambio fluido en temática aduanera.</li> </ul>
O.CEX.6	Contar con RRHH profesionales y comprometidos	Contar con personal profesional, técnico y especializado en las diversas temáticas del área, comprometidos con verter al máximo sus competencias y capacidades a la institución.
O.CEX.7	Gestionar estratégicamente el presupuesto	Llevar adelante una planificación y gestión del presupuesto que contemple las necesidades financieras de la organización y asegure la disponibilidad de los recursos necesarios para el logro de nuestros objetivos estratégicos. El Área debe ser cuidadosa en el uso de los recursos financieros de la Institución.
O.CEX.8	Contar con tecnología/infraestructura necesaria	Disponer de la tecnología y la infraestructura que el Área necesita para un alto desempeño en sus tareas. Ser responsables de la adecuación de la infraestructura o adquisición de tecnología y buscar la mejor opción para la correcta gestión de las Unidades.
O.CEX.9	Institución intransigente con la corrupción	Como parte de una institución intransigente con la corrupción, los aduaneros somos 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 y somos estrictos con las sanciones y penas, actuando coordinadamente con la justicia competente.

## Tablero de control – Comercio Exterior

Código	Objetivo	Indicadores
O.CEX.1	Implementar Procesos Simples	I.CEX.1.1 Uso de metodología de procesos I.CEX.1.2 Satisfacción con procesos
O.CEX.2	Definir y difundir criterios técnicos aduaneros	I.CEX.2.1 Dictámenes emitidos en plazo I.CEX.2.2 Satisfacción con técnica aduanera I.CEX.2.3 Cumplimiento plan de difusión técnica
O.CEX.3	Innovar en soluciones operativas y de gestión aduanera a través de procesos	I.CEX.3.1 Iniciativas ingresadas al CMC I.CEX.3.2 Índice de innovación
O.CEX.4	Difundir y promover el uso de metodología de procesos.	I.CEX.4.1 Cumplimiento plan difusión procesos I.CEX.4.2 Procesos implementados correctamente
O.CEX.5	Ser proactivos y efectivos en la gestión de la Red.	I.CEX.5.1 Cumplimiento de los Planes de Actividades Integradoras de COMEX I.CEX.5.2 Cumplimiento de logros en relación a los integrantes de la Red.
O.CEX.6	Contar con RRHH profesionales y comprometidos	I.CEX.6.1 Equipos eficaces I.CEX.6.2 Distancia a perfiles requeridos I.CEX.6.3 Procesos implementados correctamente
O.CEX.7	Gestionar estratégicamente el presupuesto	I.CEX.7.1 Ejecución presupuestal I.CEX.7.2 Recursos financieros mal utilizados
O.CEX.8	Contar con tecnología/infraestructura necesaria	I.CEX.8.1 Calidad de tecnología disponible I.CEX.8.2 Satisfacción de servicios
O.CEX.9	Institución intransigente con la corrupción	I.CEX.9.1 Cumplimiento de plan de combate a la corrupción I.CEX.9.2 Capacidad interna de detección de infracciones

**Iniciativas estratégicas – Comercio Exterior**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Responsable</b>
IN.CEX.1	Integración total a la VUCE	Guzmán Mañes
IN.CEX.2	Implementación de Metodología de procesos en toda la DNA	Guzmán Mañes
IN.CEX.3	Firma de Acuerdo de Reconocimiento mutuo	Guzmán Mañes
IN.CEX.4	Proyecto OEC	Guzmán Mañes
IN.CEX.5	Digitalización del DUA	Guzmán Mañes
IN.CEX.6	Proyecto Carrasco	Guzmán Mañes
IN.CEX.7	Proyecto de mejora en registro y control de la Recaudación	Guzmán Mañes
IN.CEX.8	Automatización de procedimientos GEX	Guzmán Mañes

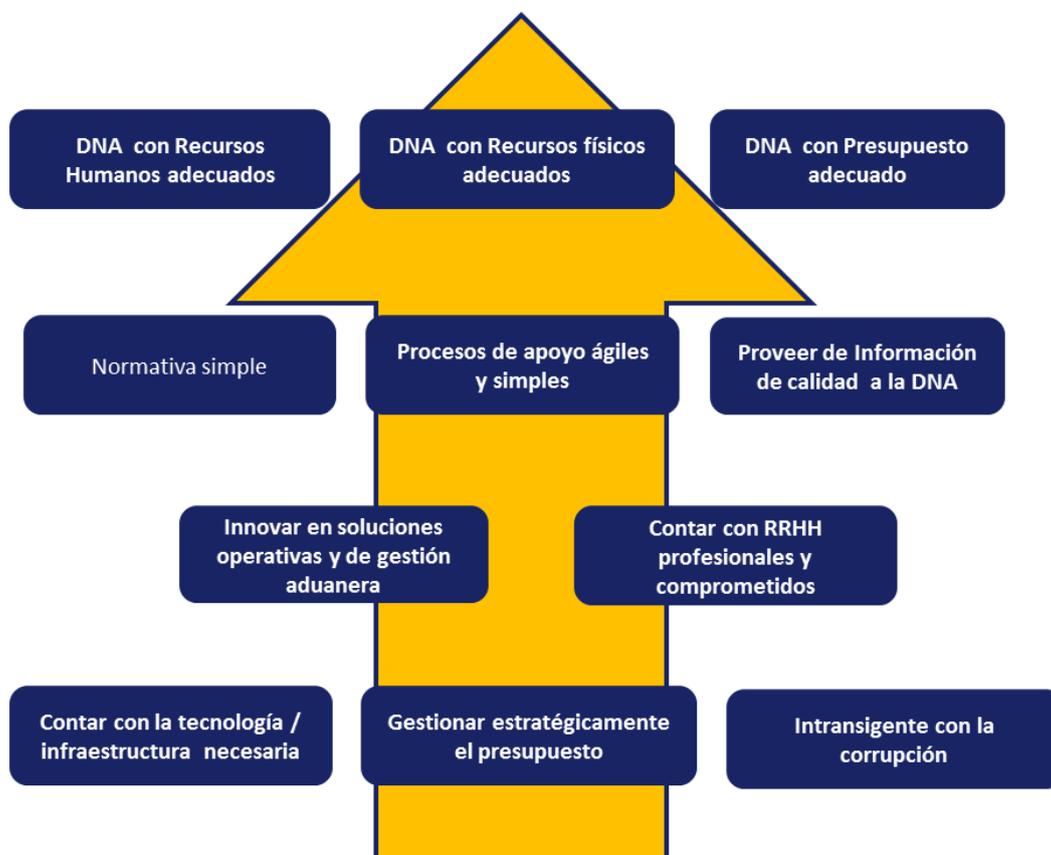
## Administración General

### Misión

Desarrollar y gestionar los Recursos Humanos actuales así como dotar a la institución del personal profesional y apto para llevar adelante cada actividad. Asegurar la utilización eficiente del presupuesto, captando y satisfaciendo las necesidades de las distintas unidades con respecto a recursos humanos y físicos teniendo en cuenta la restricción presupuestaria.

### Visión

Seremos un equipo trabajando de manera integrada, responsable y profesional en la consecución de los mejores resultados en la gestión de los cometidos del Área. En este sentido nuestro equipo será visto como pilar indispensable para el más alto desempeño de la Organización.



**Objetivos estratégicos – Administración General**

Código	Objetivo	Descripción del Objetivo
O.AGE.1	DNA con Recursos Humanos adecuados	Definir perfiles para una estructura organizativa ágil y eficaz que responda a las necesidades reales de la organización. Asignar tareas en función de las capacidades de los funcionarios incentivando la mejor satisfacción posible en el puesto de trabajo desempeñado, brindando posibilidades de capacitación y perfeccionamiento de sus tareas. Contar con funcionarios que conozcan, compartan y defiendan los cometidos de la organización y los objetivos establecidos, actuando de manera íntegra y profesional.
O.AGE.2	DNA con Recursos Físicos adecuados	La Administración debe tener la infraestructura necesaria para el logro de sus cometidos, a través de un plan de obras y de mantenimiento de la infraestructura edilicia. Cada una de las oficinas debe contar con un entorno físico laboral adecuado y con la infraestructura ergométrica necesaria para preservar la salud de los funcionarios.
O.AGE.3	DNA con Presupuesto adecuado	Contar con el presupuesto suficiente para financiar las necesidades actuales del organismo, así como las futuras. El presupuesto se encontrará alineado a los objetivos estratégicos de la organización.
O.AGE.4	Normativa Simple	Definir normas legales y reglamentarias, tanto en materia aduanera como en otras temáticas, empleando un lenguaje jurídico apropiado para su correcta interpretación por parte de todos los operadores del derecho y del comercio exterior, así como de los propios funcionarios.
O.AGE.5	Procesos de apoyo ágiles y simples	Mediante el uso de la metodología adecuada y actualizada desarrollaremos y difundiremos procesos de apoyo que serán claros, simplificados y permitirán agilizar la tarea. Teniendo presente que los procesos son dinámicos, los mismos deberán contar con una retroalimentación que permita su mejora continua.
O.AGE.6	Proveer de Información de calidad a la DNA	Generar y manejar información que debe estar a disposición de las oficinas que la requieran en el menor tiempo posible. Será información útil, relevante, oportuna, fiable, lo que permitirá mejorar el proceso de toma de decisiones y anticipar problemas.
O.AGE.7	Innovar en soluciones operativas y de gestión aduaneras	Analizar las necesidades que se presentan en la gestión operativa y ofrecer proyectos de soluciones innovadoras, realistas y de impacto.
O.AGE.8	Contar con RRHH profesionales y comprometidos	Diseñar programas para promover el crecimiento personal y profesional, logrando el desarrollo de los funcionarios mediante mejora de habilidades, conocimientos, capacidades y competencias necesarias para desempeñar eficientemente el trabajo, lo cual impactará en la mejora de la imagen institucional.
O.AGE.9	Contar con la tecnología /infraestructura necesaria	Realizar una clara identificación de las necesidades en tecnología e infraestructura y gestionar los recursos necesarios para satisfacerlas de forma adecuada y renovando los bienes periódicamente, lo que permitirá una respuesta rápida y eficiente en la gestión aduanera y posibilitando soluciones innovadoras.
O.AGE.10	Gestionar estratégicamente el presupuesto	Seguimiento permanente de las necesidades financieras y presupuestales del organismo, ejecutando el presupuesto de acuerdo a la planificación inicial, a la priorización y a los imprevistos.
O.AGE.11	Intransigentes con la corrupción	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 y somos estrictos con las sanciones y penas, actuando coordinadamente con la justicia competente.

**Tablero de control – Administración General**

<b>Código</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>
O.AGE.1	DNA con Recursos Humanos adecuados	I.AGE.1.1 Equipos eficaces I.AGE.1.2 Distancia a perfiles requeridos
O.AGE.2	DNA con Recursos Físicos adecuados	I.AGE.2.1 Satisfacción con infraestructura
O.AGE.3	DNA con Presupuesto adecuado	I.AGE.3.1 Satisfacción con apoyo en gestión presupuestal
O.AGE.4	Normativa Simple	I.AGE.4.1 Satisfacción con apoyo en temas jurídicos
O.AGE.5	Procesos de apoyo ágiles y simples	I.AGE.5.1 Satisfacción con agilidad de servicios de AG I.AGE.5.2 Uso de metodología de procesos I.AGE.5.3 Procesos implementados correctamente
O.AGE.6	Proveer de Información de calidad a la DNA	I.AGE.6.1 Satisfacción con información contable, jurídica y de RRHH
O.AGE.7	Innovar en soluciones operativas y de gestión aduaneras	I.AGE.7.1 Iniciativas ingresadas en el CMC I.AGE.7.2 Índice de innovación
O.AGE.8	Contar con RRHH profesionales y comprometidos	I.AGE.8.1 Equipos eficaces I.AGE.8.2 Distancia a perfiles requeridos
O.AGE.9	Contar con la tecnología /infraestructura necesaria	I.AGE.9.1 Satisfacción de servicios
O.AGE.10	Gestionar estratégicamente el presupuesto	I.AGE.10.1 Ejecución presupuestal I.AGE.10.2 Recursos financieros mal utilizados
O.AGE.11	Intransigentes con la corrupción	I.AGE.11.1 Cumplimiento de plan de combate a la corrupción I.AGE.11.2 Capacidad interna de detectar infracciones

## Iniciativas estratégicas – Administración General

Código	Nombre	Responsable
IN.AGE.1	Elaboración del Presupuesto Quinquenal	María Luisa Suárez
IN.AGE.2	Proyecto Insumos Denuncias Aduaneras - implementación de un protocolo de actuación conjunta	María Luisa Suárez
IN.AGE.3	Reglamentación de CAROU	María Luisa Suárez
IN.AGE.4	Gestión de funcionarios (perfiles, ingreso y dimensionado).	María Luisa Suárez
IN.AGE.5	Programa de capacitación en materia disciplinaria	María Luisa Suárez
IN.AGE.6	Plan de Capacitación	María Luisa Suárez
IN.AGE.7	Gestión por procesos en el Área	María Luisa Suárez
IN.AGE.8	Implementación GIRH	María Luisa Suárez
IN.AGE.9	Implementación SGH 2.0	María Luisa Suárez
IN.AGE.10	Simplificación de régimen horarios	María Luisa Suárez
IN.AGE.11	Implementación de SLH	María Luisa Suárez
IN.AGE.12	Sumario Digital	María Luisa Suárez

## Tecnologías de la Información

### Misión

Nuestra Misión es asegurar que la DNA cuente con las tecnologías de información y comunicación más adecuadas, liderando en el diseño e implementación de los objetivos estratégicos, atendiendo especialmente a la eficacia y el cumplimiento con los últimos estándares en materia de TI.

### Visión

La sociedad percibirá a la DNA como una organización de punta desde el punto de vista tecnológico, con trámites eficientes y plenamente integrados.

Internamente, la DNA sentirá que cuenta con la infraestructura y tecnología necesaria para cumplir su tarea y sentirá que el avance tecnológico de la Institución propone controles y operativa cada vez más eficaz y eficiente.

La comunidad de comercio exterior nos identificará como un líder a nivel tecnológico que propone soluciones para mejorar la eficiencia del comercio exterior.



## Objetivos estratégicos – Tecnologías de la Información

Código	Objetivo	Descripción del Objetivo
O.TIC.1	Contar con TIC al servicio de la DNA	Contar con las estrategias de TIC'S y con la disponibilidad de TIC's necesaria para el logro de los objetivos estratégicos de la DNA. Supone contar con el dinamismo organizacional necesario para adaptarse a los cambios rápidamente y evaluar, proponer e incorporar tecnologías adecuadas vinculadas a la actividad aduanera, que faciliten el logro de los objetivos organizacionales propuestos.
O.TIC.2	Innovar en la definición de estrategias de TIC	Ser proactivos en la proposición de estrategias de TIC's y ser capaz de llevar a cabo su implementación. Entre otros resultados implica disponer de lineamientos estratégicos y políticas claras sobre gestión de la información, seguridad, comunicación, hardware, software, seguridad y bases de datos. Asimismo la Unidad será fuente de consulta calificada en los temas vinculados a TIC's y colaborará en la optimización de procesos a través de su informatización (siempre que sea posible).
O.TIC.3	Asegurar la disponibilidad tecnológica	Las tecnologías de información y comunicación (TIC's) deben ser el soporte para el logro de los objetivos de la Unidad y de la DNA. En particular, las TIC's deberán facilitar la obtención de información para la toma de decisiones, así como la integración interna y externa.
O.TIC.4	Mantener actualizado el parque tecnológico	Desarrollar e implementar planes efectivos de renovación y mantenimiento del parque tecnológico de la DNA. A tales efectos la Unidad debe efectuar las recomendaciones pertinentes ante la compra de hardware y contratación de servicios.
O.TIC.5	Realizar desarrollos tecnológicos en tiempo y forma	Gestionar efectivamente los procesos de desarrollo tecnológicos requeridos para el logro de los objetivos de la DNA. Esto implica centralizar los desarrollos internos, asesorar a la Dirección sobre su priorización y controlar el cumplimiento de los plazos de desarrollo y performance de los productos. A su vez, es responsable de planificar controlar y validar los desarrollos externalizados, haciendo cumplir los lineamientos tecnológicos definidos por la unidad.
O.TIC.6	Contar con RRHH profesionales y comprometidos	Implica contar con recursos humanos con las capacidades y habilidades necesarias para el logro de los objetivos de la Unidad y de la DNA. Contar con Recursos Humanos Íntegros e intransigentes con la corrupción; orientados al usuario (proactivos, con vocación de servicio) y comprometidos con la DNA y con su mejora continua.
O.TIC.7	Contar con tecnología/infraestructura necesaria	Disponer de la tecnología que cada Área necesita para un alto desempeño en sus tareas. Cada Gerencia es responsable de la adecuación de la tecnología solicitada y se buscará la mejor opción para la correcta gestión de la Unidad solicitante.
O.TIC.8	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.
O.TIC.9	Intransigentes con la corrupción	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 y somos estrictos con las sanciones y penas, actuando coordinadamente con la justicia competente.

---

**Tablero de control – Tecnologías de la Información**

<b>Código</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>
O.TIC.1	Contar con TIC al servicio de la DNA	I.TIC.1.1 Satisfacción de Servicios I.TIC.1.2 Cumplimiento SLAs externos
O.TIC.2	Innovar en la definición de estrategias de TIC	I.TIC.2.1 Iniciativas ingresadas en el CMC I.TIC.2.2 Índice de innovación
O.TIC.3	Asegurar la disponibilidad tecnológica	I.TIC.3.1 Disponibilidad de servicios tecnológicos I.TIC.3.2 Disponibilidad de red I.TIC.3.3 Percepción de disponibilidad tecnológica
O.TIC.4	Mantener actualizado el parque tecnológico	I.TIC.4.1 Puestos de trabajo sin mantenimiento I.TIC.4.2 Incidencias de hardware
O.TIC.5	Realizar desarrollos tecnológicos en tiempo y forma	I.TIC.5.1 Cumplimiento de plan de desarrollo
O.TIC.6	Contar con RRHH profesionales y comprometidos	I.TIC.6.1 Equipos eficaces I.TIC.6.2 Distancia a perfiles requeridos I.TIC.6.3 Procesos implementados correctamente
O.TIC.7	Contar con tecnología/infraestructura necesaria	I.TIC.7.1 Evaluación de expertos I.TIC.7.2 Cumplimiento de plan de adecuación del Área
O.TIC.8	Gestionar estratégicamente el presupuesto	I.TIC.8.1 Ejecución presupuestal I.TIC.8.2 Recursos financieros mal utilizados
O.TIC.9	Intransigentes con la corrupción	I.TIC.9.1 Cumplimiento del plan de combate a la corrupción I.TIC.9.2 Capacidad interna de detección de infracciones

---

## Iniciativas estratégicas – Tecnologías de la Información

Código	Nombre	Responsable
IN.TIC.1	Adecuación de capa de servicios Lucia (2015, 2016)	Guillermo Aldaz
IN.TIC.2	Adecuación de infraestructura de datos (2015, 2016)	Guillermo Aldaz
IN.TIC.3	Licitación servicios de administración e infraestructura (2016)	Guillermo Aldaz
IN.TIC.4	Proyecto cumplimiento CAROU (2015)	Guillermo Aldaz
IN.TIC.5	Proyecto estadísticas externas	Guillermo Aldaz
IN.TIC.6	Proyecto Leyes de protección de datos (2015-2016)	Guillermo Aldaz
IN.TIC.7	proyecto simplificación de trámites GEX (2015)	Guillermo Aldaz
IN.TIC.8	Proyecto automatismos Maciel y Florida (2015-2016)	Guillermo Aldaz
IN.TIC.9	Rediseño de BCP para mejorar la disponibilidad de servicios y contingencia por aplicación.	Guillermo Aldaz
IN.TIC.10	Rediseño de la seguridad y networking (2015)	Guillermo Aldaz
IN.TIC.11	Rediseño de refrigeración para adaptación de flujos de SS y SUPS (2016)	Guillermo Aldaz
IN.TIC.12	Reestructuración eléctrica del CPD primario (2016)	Guillermo Aldaz