



# Taller de Planificación Estratégica

Fernando Wins  
Marcelo Da Costa Porto  
Paul Gálvez

Septiembre 2015



CONSTRUYENDO  
FUTURO

Montevideo - Setiembre 2015

## Día 29

1. Planificación Estratégica en Aduanas
2. Proceso de Planificación Estratégica
3. El Diagnóstico - Herramientas.
4. Caso de Estudio - Parte I
5. Misión
6. Visión

## Día 30

1. Objetivos y Mapas Estratégicos
2. Indicadores
3. Proyectos Iniciativas
4. Caso de estudio - Parte II
5. Cuadros de Mando Integral
6. El Proceso de Planificación Estratégica en la DNA



- La Organización Mundial de Aduanas (OMA) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han realizado más de **130 diagnósticos** de administraciones de aduanas en los que se manifiesta la necesidad del fortalecimiento de capacidades gerenciales con el objetivo de mejorar la eficiencia y la eficacia de las administraciones de aduanas.
- En el contexto global en el que el comercio exterior se encuentra en 2014, la OMA ha convertido el **Programa Columbus** en una política de liderazgo de alto nivel, que se sirve del impulso estratégico de instrumentos innovadores y de la reorganización administrativa de la propia OMA
- La fase II del Programa Columbus dedica varios de sus capítulos a la gestión y planificación estratégica, a los conceptos de misión y visión Planificación estratégica y gestión de aduanas estratégica, y a la gestión por resultados; conceptos, todos ellos, a los que nos referiremos en este Taller



130





ORGANIZACION MUNDIAL DE ADUANAS

La Organización Mundial de Aduanas (OMA)



Banco Interamericano de Desarrollo (IDB)



130 Diagnósticos



Programa Columbus:

- Fortalecimiento de Capacidades Gerenciales
- Gestión y Planificación Estratégica
- Gestión por Resultados

## Algunas definiciones....

“el elemento que determina los **objetivos a largo plazo** de la empresa, así como la adopción de cursos de **acción** y asignación de **recursos** para alcanzarlas”

*(Alfred Chandler 1962)*

“la estrategia requiere que los gerentes **analicen** su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que **recursos** tiene la empresa y cuáles debería tener”

*(Drucker, 1954)*

”planificar significa anticipar el curso de **acción** que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una **situación deseada**. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera **sistemática** y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación”

*(BID, 2006)*

## Para qué planificar?

- Alinear y coordinar esfuerzos
  - ✓ Clarificamos para donde queremos ir y cuales son nuestras metas
  - ✓ Nos enfoca a nuestros clientes
  - ✓ Nos direcciona a conocer a nuestros colaboradores mejorando las relaciones entre organizaciones mediante el establecimiento de alianzas
- Tomar decisiones basados en información - foco en los responsables de los temas y los retos de la institución
- Lograr mejoras internas en la dirección: trabajo en equipo, comunicación interna, cultura corporativa, moral del personal, etc.
- Superar la aversión al riesgo, presente en muchas esferas de la administración pública, consiguiendo con ello un mejor uso de los fondos públicos.





## Qué es?

- Es un proceso analítico

## Para qué?

- Permite conocer la situación real de la organización en un momento dado

## Conocer que?

- Sus fortalezas, en que somos buenos y porque lo somos
- Sus problemas, identificarlos, medirlos.
- Sus áreas de oportunidad



### Factores Externos

- Políticas de Gobierno
- Coyunturas económicas
- Acuerdos Internacionales

### Factores Internos

- Clima organizacional
- Procesos internos
- Tecnología instalada
- Funcionarios



## Herramientas usadas en la DNA

- Encuestas de Opinión Pública
- Encuestas de Clima Interno
- Método Delphi: Encuesta a expertos en la temática
- Análisis de datos de negocios - LUCIA, O3, Isokey
- Análisis de Interesados
- Análisis FODA

## Herramientas - Matriz FODA

Nos muestra un RESUMEN de tendencias de distintos aspectos que encontramos en la organización. Las podemos agrupar:

- Fortalezas - Factores críticos positivos con los que se cuenta
- Oportunidades - Aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas
- Debilidades - Factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir
- Amenazas - Aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos



## Matriz FODA: Ejemplos de tendencias

### Debilidades

- Equipamiento viejo
- Falta de capacitación
- Problemas con la calidad
- Reactividad en la gestión
- Mala situación financiera
- Incapacidad para ver errores
- Capital de trabajo mal utilizado

### Fortalezas

- Experiencia de los recursos humanos
- Recursos humanos motivados y contentos
- Procesos técnicos y administrativos de calidad
- Características especiales del producto que se oferta
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel

**FODA**

### Amenazas

- Conflictos gremiales
- Regulación desfavorable
- Cambios en la legislación
- Competencia muy agresiva
- Aumento de precio de insumos
- Segmento del mercado contraído

### Oportunidades

- Regulación a favor
- Competencia débil
- Mercado mal atendido
- Necesidad del producto
- Inexistencia de competencia
- Tendencias favorables en el mercado
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta

El estudio de las partes interesadas es estratégico por cuanto permite identificar las repercusiones que tendría cada uno de ellos con respecto a los objetivos o fines estratégicos de la organización.

- El nivel de participación se puede clasificar de la siguiente manera:



## Desconocedor

No conoce el proyecto ni sus impactos potenciales



## Reticente

Conocedor del proyecto y sus impactos potenciales pero reticente al cambio



## Neutral

Conocedor del proyecto pero ni lo apoya ni es reticente



## Partidario

Conocedor del proyecto y sus impactos y apoya el cambio



## Líder

Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales  
Activamente involucrado en lograr el éxito del mismo



## “La aduana de Desembarco del Rey en el País de los Siete Reinos”

### Objetivo:

Los participantes apliquen los conceptos trabajados, mediante un proceso de análisis y discusión grupal

### Organización

- Distribución en equipos de trabajo de 4 o 5 personas
- Lectura
- Análisis del caso en grupo

### Actividades

- Construir la Matriz FODA
- Identificar los Interesados
- Puesta en Común

**Tiempo: 45min**







## Definición

Representa la razón de ser de la organización, aclarando su naturaleza, propósitos, ámbitos de actuación y valores.

Es la excusa que una organización tiene para existir. Es su aportación a la humanidad

Revela la imagen que la organización desea proyectar

La construcción de la misión puede incluir los siguientes elementos:

- **Qué** necesidades se satisfacen con los servicios que se prestan.
- **Cómo** se satisfacen.
- **A quién** se satisface: se satisfacen necesidades que la ciudadanía demanda



## Ejemplos

*Búsqueda perpetua de soluciones innovadoras a problemas aún no resueltos*



*Experimentar la emoción de competir, ganar y aplastar a los competidores*



*Enriquecer la vida de las mujeres*



## Misión DNA 2015 - 2020

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

## Definición

Representa la imagen objetivo de la organización, relacionada con la situación ideal o deseada que se quiere alcanzar en el futuro.

Objetivos grandes audaces y peludos + Descripción vívida

### *Lo que queremos ser*

La visión reúne los siguientes elementos:

- Coherente con la misión.
- Debe ser ambiciosa, retadora; pero realista, creíble y posible.
- Debe redactarse en términos claros y de fácil comprensión.
- Debe ser compartida por las personas de la organización



## Ejemplos

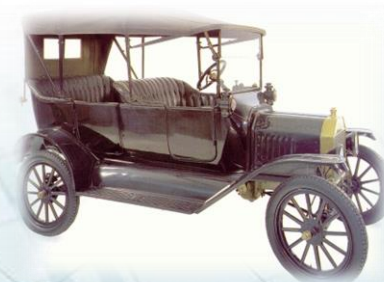
Aplastar a Adidas

Nike, 1970s



Democratizar el Automóvil

Ford, 1900s



Ser la empresa más conocida por cambiar la imagen de mala calidad de los productos Japoneses

Sony, 1950s



## Ejemplos

*Yo construiré un auto motorizado ... será de tan bajo precio que ningún hombre con un buen salario será incapaz de poseer uno y disfrutar con su familia la bendición de horas de placer en los grandes espacios abiertos de Dios ...*

*... todo el mundo será capaz de pagar uno y todo el mundo tendrá uno.*

*... El caballo desaparecerá de nuestras autopistas, el automóvil será dado por hecho...*

*... Y nosotros daremos empleo a un gran número de hombres con buenos salarios."*

Ford, 1900s





## Visión DNA 2015 - 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.

## Día 29

1. Planificación Estratégica en Aduanas
2. Proceso de Planificación Estratégica
3. El Diagnóstico - Herramientas.
4. Caso de Estudio - Parte I
5. Misión
6. Visión

## Día 30

1. Objetivos y Mapas Estratégicos
2. Indicadores
3. Proyectos Iniciativas
4. Caso de estudio - Parte II
5. Cuadros de Mando Integral
6. El Proceso de Planificación Estratégica en la DNA





## Definición

Los objetivos tienen que describir estratégicamente la visión de la organización, permitiéndonos cumplir con nuestra misión.

Los objetivos deben ser claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí.

En la construcción de los objetivos, las preguntas a responder pueden ser:

- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Cómo queremos ser?





Cómo tienen que estar definidos:

1. Deben señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas o servicios que la institución tiene a su cargo por ejemplo:
  - “tener altos estándares de competitividad”
  - “Erradicar el contrabando”
  - “Contribuir a mejorar los niveles de seguridad de la cadena logística
2. Expresarlos en términos concretos de resultados esperados y no ser establecidos como funciones permanentes de la entidad o programa.
3. Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.
4. Responder sobre el beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución y qué pueden esperar con los recursos presupuestarios asignados.

Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y hacia dónde orientarse en el futuro.

## Perspectivas del Mapa Estratégico

Perspectiva financiera o de resultado: todas las actuaciones y actividades que se diseñen desde el resto de perspectivas deben ir dirigidas hacia esta perspectiva principal.

Perspectiva del cliente (o mercado): las entidades deben fijar su propuesta de valor, a partir de una combinación adecuada de la conveniencia, calidad, precio, servicio y garantía que la organización les ofrezca

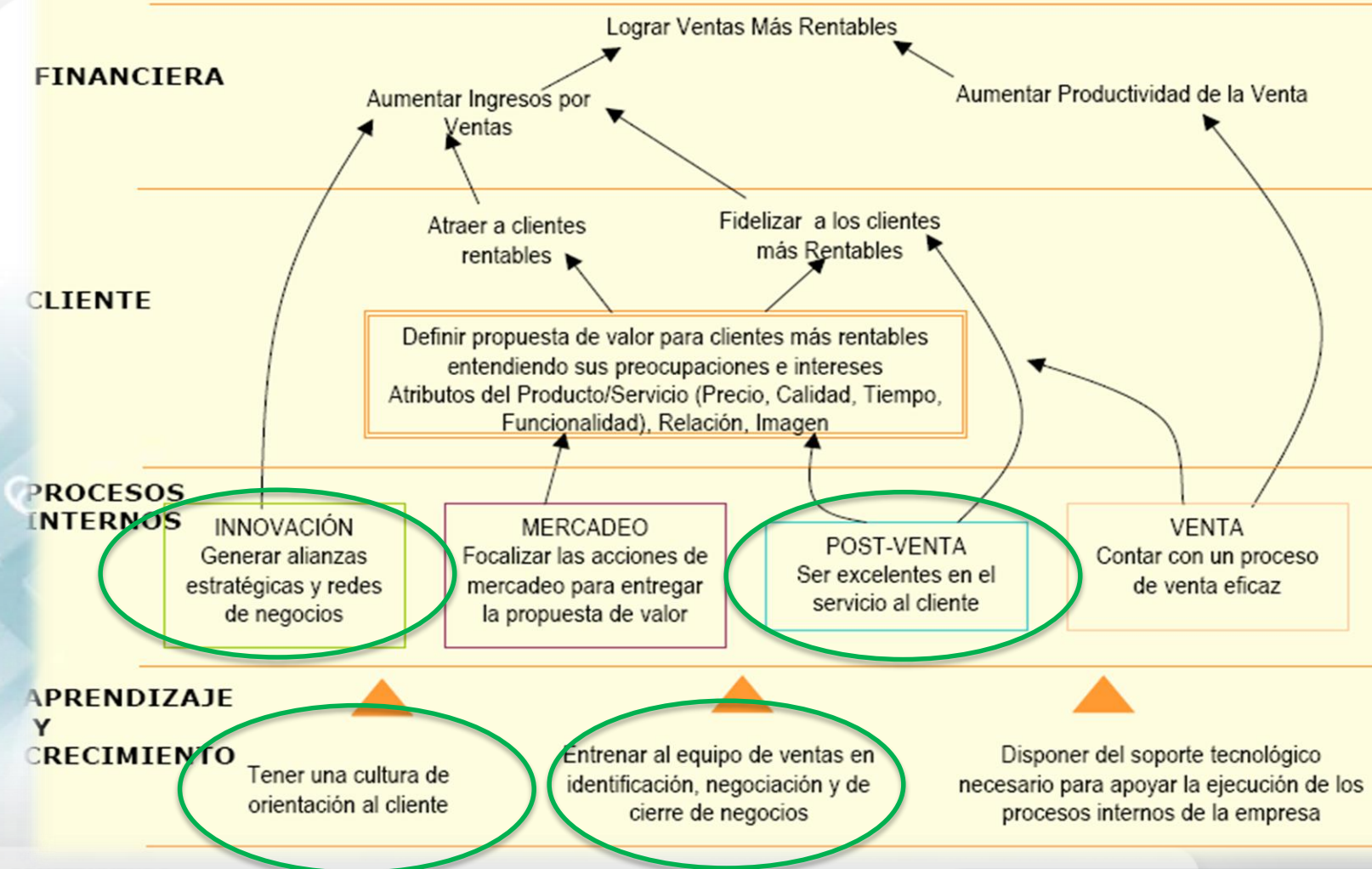
Perspectiva del proceso (de negocio) interno: la naturaleza de la propuesta de valor determina el tipo de proceso interno que puede desarrollar una organización

Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica: Esto implica el desarrollo de los capitales humano, de la información y organizacional

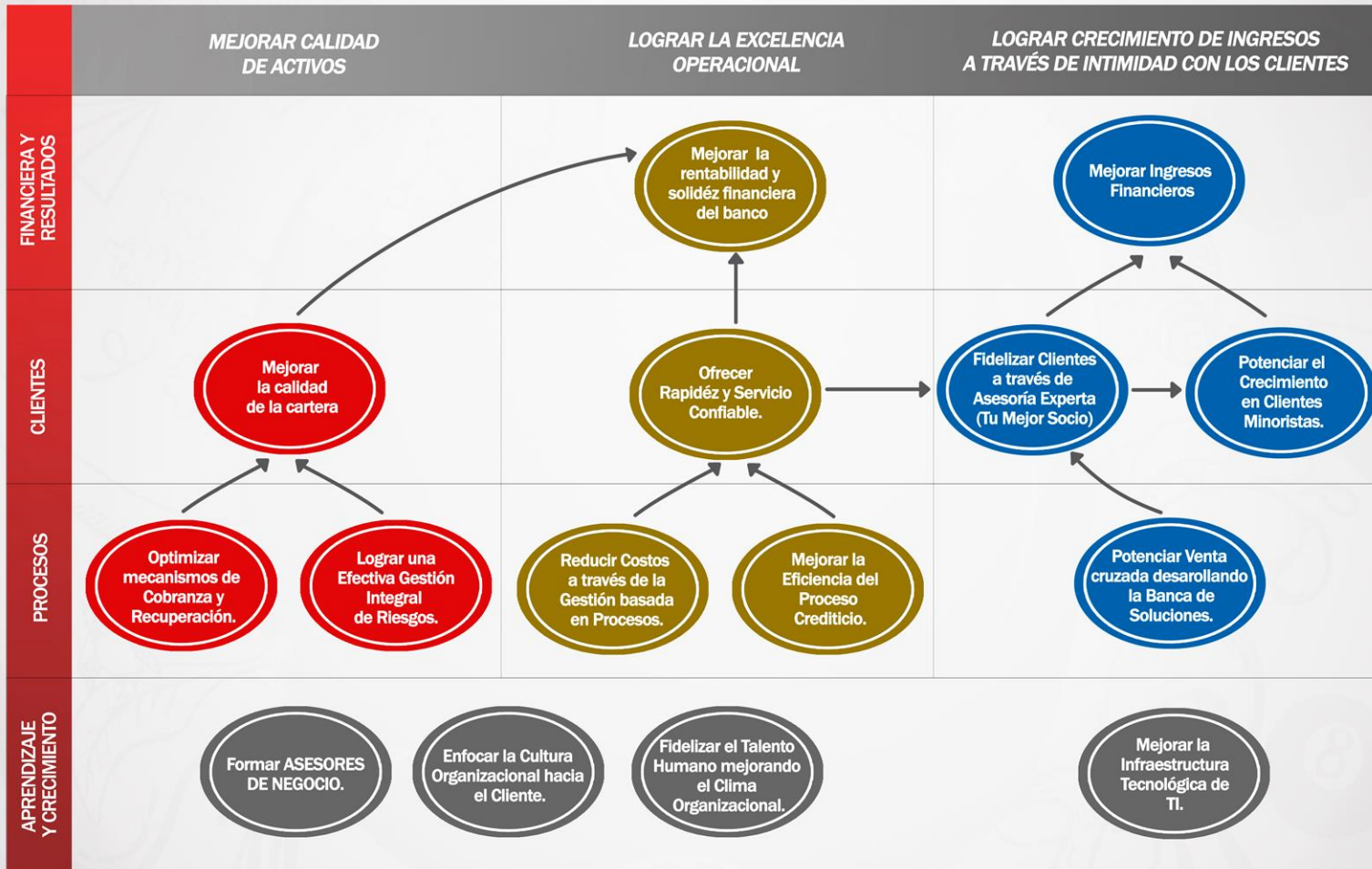




## Mapa Estratégico del MTC

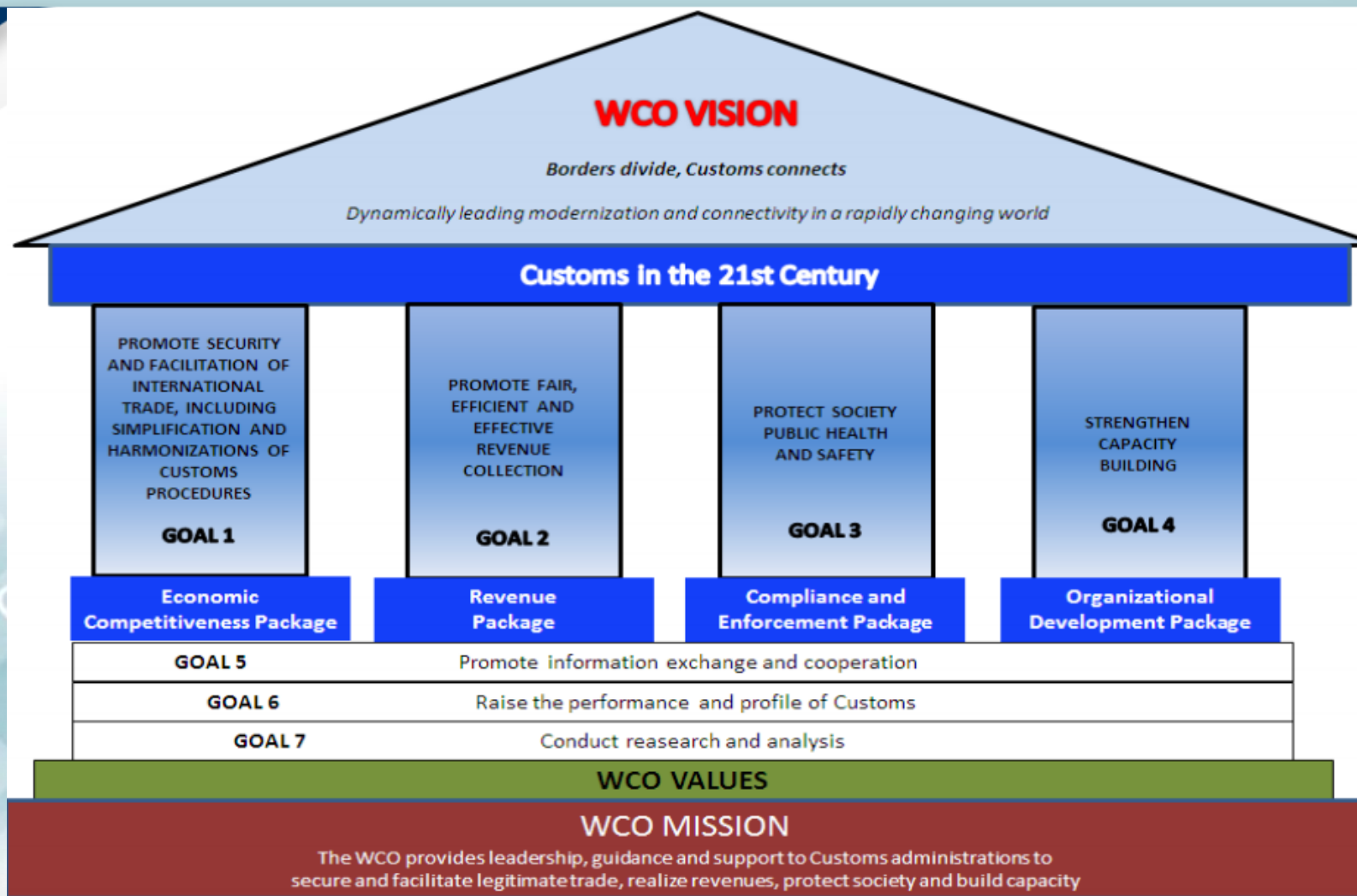


## MAPA GLOBAL BANCO BANORTE



RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

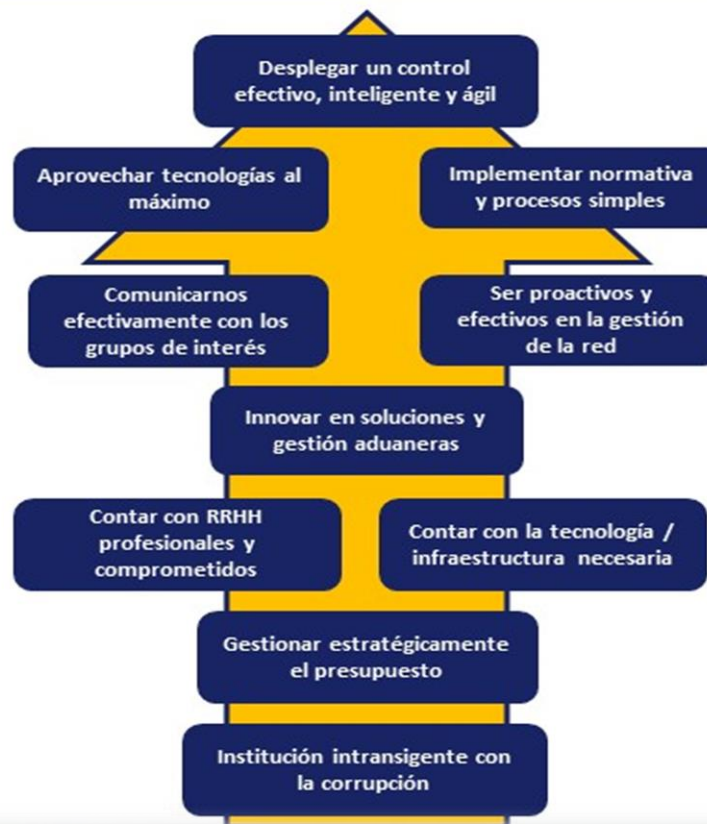
TECNOLOGÍA INFORMACIÓN



VISION 2020



Objetivos estratégicos  
2015-2020





*“Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar.”*

Un indicador de gestión es una variable cuantitativa cuya finalidad es brindar información acerca del grado de cumplimiento de una meta previamente definida

Información para qué? - Para tomar decisiones, basados en evidencias

. . . funciona como una “señal de alerta” que muestra si se está trabajando en la senda correcta de acuerdo con los resultados planificados



## Un buen indicador debe ser:

- Completo - Tiene que representar al Objetivo
- Sensible - Reporta el esfuerzo del responsable
- Objetivo - Si es medido mas de 2 veces, tiene que dar el mismo valor
- Eficiente - El esfuerzo de medirlo no tiene que ser costoso

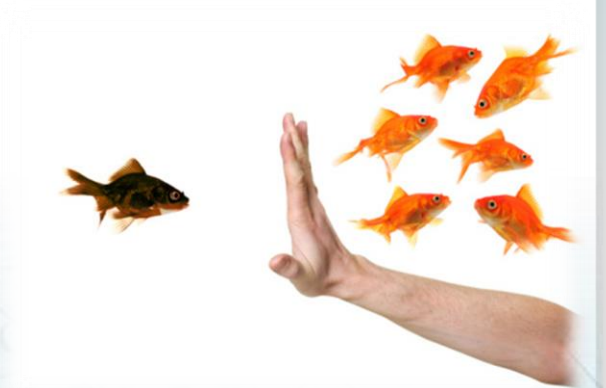
## Elementos de un Indicador

- *Nombre*
- *Marco de Referencia*
- *Forma de Cálculo*
- *Propósito*
- *Frecuencia*
- *Metas*
- *Descripción*
- *Unidad de Medida*



## Prejuicios frecuentes

- “Esto tendrá consecuencias” o la medición precede al castigo.
- Papeleo innecesario
- No hay tiempo para medir
- Medir es difícil
- Hay cosas imposibles de medir
- Se tarda más en medir que en hacer



## Ventajas del uso de Indicadores

- Disponer de una herramienta de información para la **toma de decisiones basados en evidencias.**
- Implementar **correctivos a los desvíos** respecto a las metas
- Motivar a los miembros de la organización a alcanzar **metas retadoras.**
- Estimular y promover el trabajo en **equipo.**
- Identificar oportunidades de mejoramiento y fortalezas que pueden utilizarse para estimular comportamientos proactivos.
- Promover una gerencia basada en datos y hechos.
- Reorientar **políticas y estrategias** respecto a la gestión de la organización o empresa.

Una meta de gestión representa la intención de una organización de pasar de un **estado actual**, considerado perfectible o insatisfactorio, a un **estado futuro deseado**.



Las metas nos tienen que expresar los resultados específicos a lograrse en relación a los objetivos estratégicos.

Para que nos ayude también una meta bien definida:

- Priorizar acciones
- Asignar recursos
- Alinear acciones

**Con el fin de lograr los objetivos definidos**

Los proyectos o planes de acción constituyen el instrumento que canaliza y materializa en acciones concretas lo expresado en la visión, misión y objetivos estratégicos.

En este punto es donde se establece la vinculación del plan con el presupuesto



CICLO DE VIDA DEL PROYECTO



# Caso de Estudio

## “La aduana de Desembarco del Rey en el País de los Siete Reinos”



### Objetivo:

Los participantes apliquen los conceptos trabajados, mediante un proceso de análisis y discusión grupal

### Actividades

- En base a los Objetivos Estratégicos propuestos, determinar:
  - Indicadores de gestión
  - Metas
  - Iniciativas
- Puesta en Común

*Tiempo: 45min*



El CMI es la herramienta mediante la cual relacionamos todos los elementos de la estrategia:

- Objetivos
- Indicadores
- Metas
- Proyectos / Iniciativas

Mediante esta herramienta de gestión, la organización puede:

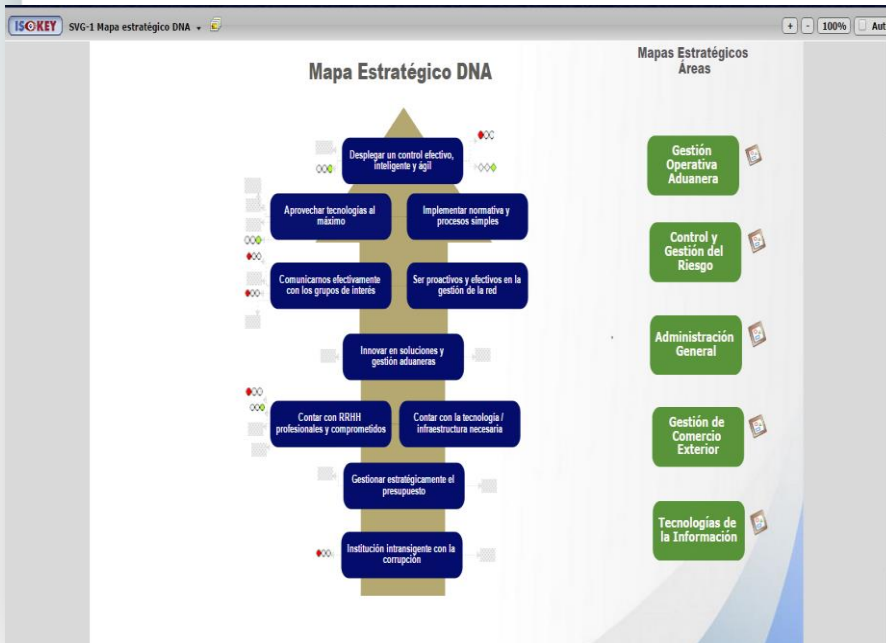
- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas

# Cuadro de Mando Integral CMI DNA



## Mapa Estratégico DNA 2015 - 2020

## Cuadro de Mando Integral DNA 2015



Obj	Objetivo	Iniciativas estratégicas	ID	Indicadores	Fuente	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Valor actual	Fecha última medición	Avance	Avance	Avance
O.DNA.1	Desplegar un control efectivo, inteligente y ágil	- Proyecto Puerto Montevideo - Proyecto SIA Fase II	I.DNA-1.1	Eficacia en las operaciones de control	LUCIA / Sistema OS	Porcentaje	Trimestral	PENDIENTE	Pendiente			
			1.1.1 Eficacia en las inspecciones	LUCIA / Sistema OS	Porcentaje	Mensual	1,77%	ago-15	1,4	2,00		
			1.1.2 Eficacia en controles seleccionados por riesgo al momento del despacho	LUCIA / Sistema OS	Porcentaje	Mensual	0,72%	ago-15	0,7	1		
			1.1.3 Eficacia en controles seleccionados por alto riesgo al momento del despacho	LUCIA / Sistema OS	Porcentaje	Mensual	23,53%	ago-15	1,6	1		
			1.1.4 Eficacia en controles seleccionados por riesgo en cargas en arribo	SIA	Porcentaje	Mensual	0,13%	ago-15	0,14	0,2		
			1.1.5 Eficacia de las mesas regulatorias	LUCIA / Sistema OS	Porcentaje	Mensual	0,79%	ago-15	0,2	0,5		
			1.1.6 Eficacia del módulo Florida	Módulo	Porcentaje	Mensual	93%	ago-15	70	80		
I.DNA-1.2	Uso de análisis de riesgo	LUCIA / Sistema OS	Porcentaje (%)	0	10%	jun-15	12	18				
I.DNA-1.3	Agilidad en controles	LUCIA / Sistema OS	Porcentaje (%)	0	94%	ago-15	91	95				
I.DNA-1.4	Agilidad en paso de frontera	Excel - Cámaras de Vigilancia	Minutos	Mensual	0,22	ago-15						
O.DNA.2	Aprovechar tecnologías al máximo	- Proyecto POE	I.DNA-2.1	Retransmisión de inteligencia	POE / LUCIA	Porcentaje (%)	Mensual	Pendiente		80	90	
			I.DNA-2.2	Uso de tecnologías en control físico	POE / LUCIA	Porcentaje (%)	Mensual	Pendiente		PENDIENTE		
O.DNA.3	Implementar tecnologías y procesos simples	- CAROL - Metodología de procesos	I.DNA-3.1	Uso de metodología de procesos	CMC / Flujograma de Procesos	Porcentaje (%)	Mensual	Pendiente		25	30	
			I.DNA-3.2	Procesos implementados correctamente	Informe Auditoría	Porcentaje (%)	Trimestral	100%	ago-15	70	90	
O.DNA.4	Comunicamos efectivamente con los grupos de interés	- Proyecto de cultura de cumplimiento en la comunidad de comercio exterior	I.DNA-4.1	Comunicación externa efectiva	Encuesta LUCIA	Porcentaje (%)	Trimestral	47%	ago-15	50	65	
			I.DNA-4.2	Comunicación interna efectiva	Encuesta ISOKEY	Porcentaje (%)	Trimestral	Pendiente		34	40	
O.DNA.5	Ser proactivos y efectivos en la gestión de la red	- Implementación de Oportunidades de mejora en CAC - Operador Económico Calificado	I.DNA-5.1	Cumplimiento de Planes de Actividades Integradoras de COMEX	ISOKEY	Porcentaje (%)	Mensual	61%	ago-15	80	90	
			I.DNA-5.2	Cumplimiento de reglas en relación a los integrantes de la Red.	ISOKEY	Porcentaje (%)	Mensual	Pendiente		80	90	
O.DNA.6	Innovar en soluciones y gestión aduaneras	- Innovar en soluciones y gestión aduaneras	I.DNA-6.1	Iniciativas ingresadas al CMC	Planilla CMC	Numero	Mensual	Pendiente		1	5	
			I.DNA-6.2	Índice de innovación	Planilla CMC	Numero	Mensual	Pendiente		10	25	
O.DNA.7	Contar con RRHH profesionales y comprometidos		I.DNA-7.1	Equipos eficaces	ISOKEY	Porcentaje (%)	Anual	26%	dic-14	40	50	
			I.DNA-7.2	Distancia a perfiles requeridos	PENDIENTE	Porcentaje (%)	0	Pendiente		70	80	
O.DNA.8	Contar con la tecnología / infraestructura necesaria		I.DNA-8.1	Calidad de tecnología disponible	Encuestas gerenciales - Planilla	Numero	Trimestral	Pendiente		2	4	
			I.DNA-8.2	Cumplimiento SLA externos	SI	Numero	Mensual	100%	ago-15	85	95	
O.DNA.9	Gestionar estratégicamente el presupuesto		I.DNA-9.1	Satisfacción de servicios	ISOKEY	Numero	Semestral	3,03	ago-15	2	4	
			I.DNA-9.2	Ejecución presupuestal	Planilla Gestión de Recursos	Porcentaje (%)	Trimestral	52%	mar-15	80	90	
O.DNA.10	Institución intránsfere con la corrupción		I.DNA-10.1	Recursos financieros mal utilizados	PENDIENTE	Pesos (\$)	Anual	Pendiente		PENDIENTE		
			I.DNA-10.2	Cumplimiento de plan de combate a la corrupción	ISOKEY	Porcentaje (%)	Mensual	0	ago-15	80	90	
O.DNA.10	Institución intránsfere con la corrupción		I.DNA-10.3	Capacidad interna de detección de infracciones	PENDIENTE	Porcentaje (%)	Trimestral	400	jun-15	70	100	

# Sistema Informático de Gestión Estratégica

## ISOKEY



Mis Tareas

Módulos

Administración

Ayuda

Cerrar sesión

Planificación Estratégica | Planificación Estratégica | Oficina 235

### S-8 - 1.- Desplegar un control efectivo, inteligente y ágil

Módulos > BS > Planes > Plan Estratégico Dirección Nacional de Aduanas > Nodos > S-8

- Nodo ▲
- Reporte
- Editar
- Permisos
- Nodos relacionados ▲
- Vínculos
- Nuevo nodo
- Diagramas ▲
- Nuevo
- Agregar/Remover relación
- Indicador de Control ▲
- Editar Indicador de Control
- Comités ▲
- Comités que Gestionan
- Comités que Visualizan
- Acciones ▲
- Agregar
- Proyectos relacionados ▲
- Agregar existente
- Otras relaciones ▲
- Nodo del Organigrama
- Indicadores
- Asuntos
- Archivos

#### Información General

**Descripción:** 1.- Desplegar un control efectivo, inteligente y ágil

**Tipo:** Objetivo estratégico

**Nodo padre:**

**Plan:** SP-1 - Plan Estratégico Dirección Nacional de Aduanas

**Ubicación:** N/A

**Observaciones:** 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.

**Cargo responsable:** Oficina 235

#### Indicadores relacionados

Indicador	Período	Valor crítico	Valor real	Valor esperado
I-415 LUCIA: DNA - Agilidad de controles	ago 15	91,2	54	95
I-651 MNL: DNA - Agilidad en paso de frontera	ago 15	0,4144	0,22	0,37
I-542 ISK: DNA - Eficacia en las operaciones de control	ago 15	N/A	N/A	N/A
I-648 LUCIA: DNA - Uso de análisis de riesgo	ago 15	13,5	N/A	15

#### Proyectos relacionados

Código	Descripción
N-361	Proyecto de Puerto de Montevideo
N-291	Proyecto SIIA - Fase 2

#### Diagramas relacionados

Descripción	Tipo
SVG-1 Mapa estratégico DNA	Diagrama estratégico



# Sistema Informático de Gestión Estratégica

## ISOKEY



I-542 - DNA - Eficacia en las operaciones de control

Módulos > BS > Indicadores > I-542 > Estado

Indicador

Reporte

Estado

Diagrama

Información General

Ultimo: ago 15

Gráficos

Indicadores fuente

		Indicador	Periodo	Valor crítico	Valor real	Valor esperado
○○○	↕	I-556 MANT: DNA - Eficacia de auditorías a empresas (a posteriori)	ago 15	69,6	93,1	80
●○○	↘	I-569 LUCIA: DNA - Eficacia de las mesas reguladoras	ago 15	0,14	0,13	0,2
○○○	↕	I-578 LUCIA: DNA - Eficacia del módulo florida	ago 15	0,2	0,79	0,5
○○○	↕	I-554 LUCIA: DNA - Eficacia en conocimientos seleccionadas por Riesgo en cargas en arribo	ago 15	1,5	33,33	3
○○○	↘	I-552 LUCIA: DNA - Eficacia en controles seleccionados por otro criterio (Norm. y Ale.) al momento del despacho	ago 15	0,5	0,72	1
○○○	↘	I-413 LUCIA: DNA - Eficacia en controles seleccionados por riesgo al momento del despacho	ago 15	1,4	1,767	2

Indicadores destino

		Indicador	Periodo	Valor crítico	Valor real	Valor esperado
○○○○○	○○○	I-351 ISK: % de cumplimiento indicadores CMI de CGR	ago 15	N/A	N/A	N/A
●○○	↘	I-349 ISK: % de cumplimiento indicadores CMI de la DNA	ago 15	42	0,053	60



# Sistema Informático de Gestión Estratégica ISOKEY



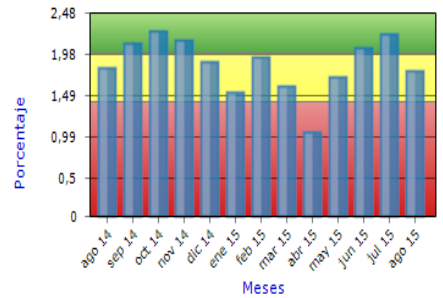
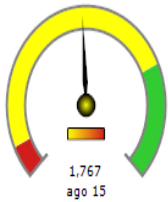
I-413 - DNA - Eficacia en controles seleccionados por riesgo al momento del despacho

Módulos > BS > Indicadores > I-413 > Estado

- Indicador ▲
- Reporte
- Estado
- Diagrama

**Información General** Actual: sep 15 ▼

**Gráficos**



**Mediciones**

Periodo	Valor crítico	Valor real	Valor esperado
ago 15	1,4	1,767	2
jul 15	1,4	2,227	2
jun 15	1,4	2,053	2
may 15	1,4	1,701	2
abr 15	1,4	1,029	2
mar 15	1,4	1,582	2
feb 15	1,4	1,934	2
ene 15	1,4	1,516	2
dic 14	1,4	1,89	2
nov 14	1,4	2,146	2
oct 14	1,4	2,258	2
sep 14	1,4	2,11	2
ago 14	1,4	1,8	2

**Indicadores fuente**

# Sistema Informático de Gestión Estratégica

## ISOKEY



I-413 - DNA - Eficacia en controles seleccionados por riesgo al momento del despacho

Módulos > BS > Indicadores > I-413 > Estado

- Indicador ▲
- Reporte
- Estado
- Diagrama

**Información General** Actual: sep 15 ▼

**Gráficos**

**Mediciones**

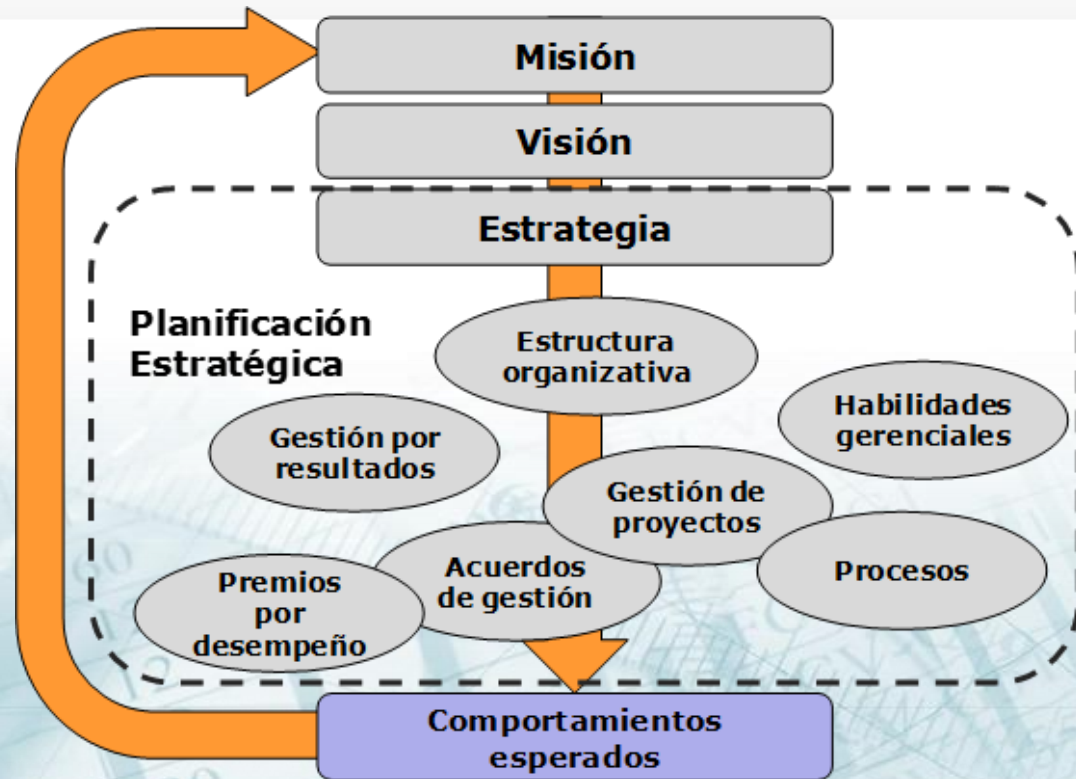
**Indicadores fuente**

Indicador			Período	Valor crítico	Valor real	Valor esperado
○○○	↔	I-282	ago 15	1,8	1,017	2
○○○	↔	I-550	ago 15	1,8	1,986	2
○○○	↔	I-119	ago 15	1,8	0	2
○○○	↔	I-543	ago 15	1,8	0	2
○○○	↔	I-544	ago 15	1,8	0	2
○○○	↔	I-545	ago 15	1,8	0	2
○○○	↔	I-275	ago 15	1,8	6,771	2
○○○	↔	I-276	ago 15	1,8	3,571	2
○○○	↔	I-277	ago 15	1,8	0,452	2
○○○	↔	I-546	ago 15	1,8	0	2
○○○	↔	I-548	ago 15	1,8	0	2
○○○	↔	I-278	ago 15	1,8	0	2
○○○	↔	I-547	ago 15	1,8	0	2
○○○	↔	I-279	ago 15	1,8	1,667	2
○○○	↔	I-280	ago 15	1,8	0	2
○○○	↔	I-281	ago 15	1,8	0	2

**Indicadores destino**

Indicador			Período	Valor crítico	Valor real	Valor esperado
○○○	➤	I-542	ago 15	N/A	N/A	N/A
○○○	➤	I-557	ago 15	N/A	N/A	N/A
○○○○○	■	I-884	ago 15	N/A	0,333	N/A

# El caso de la DNA



Aduana Moderna

Actitud proactiva

Foco en Resultados

Equipo - mismo barco

Servicio público

Expertos