

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TEMA DE TESIS:**

**PROPUESTA DE MEJORAS DE LOS INDICADORES DEL DESEMPEÑO DEL ÁREA  
DE REGISTRO DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE NICARAGUA EN EL  
PERÍODO 2019-2020**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL  
DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**LIC. ELVIS ROBERTO VÁSQUEZ BERMÚDEZ**

**TUTOR:**

**MSC. MARTHA ZAPATA**

Managua, 07 de noviembre de 2019

## Contenido

i.	Dedicatoria .....	5
ii.	Agradecimientos.....	6
iii.	Carta Aval Tutor .....	7
iv.	Resumen .....	8
I.	INTRODUCCIÓN .....	9
1.1	Antecedentes .....	11
1.2	Justificación .....	14
1.3	Planteamiento del problema .....	15
1.4	Formulación del problema.....	17
1.4.1	Pregunta Toral .....	17
1.4.2	Preguntas específicas .....	17
II.	OBJETIVOS .....	18
2.1	Objetivo general .....	18
2.2	Objetivos específicos.....	18
III.	MARCO TEÓRICO.....	18
3.1	El control de la gestión .....	18
3.2	Planificación estratégica.....	21
3.3	Cuadro de Mando Integral .....	26
3.3.1	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	28
3.4	Indicadores del Desempeño.....	33
3.4.1	Tipología y Dimensiones de los indicadores de desempeño .....	35
3.4.2	Importancia de los indicadores del desempeño .....	38
3.5	Evaluación de las estrategias .....	40
3.6	Administración Tributaria.....	42
3.6.1	Manual de Organización y Funciones Generales DGI .....	45
3.6.2	Plan Operativo Anual 2018.....	46
3.6.3	Indicadores del Desempeño de Registro .....	48
3.7	Marco Legal y Normativo .....	50
IV.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	51
V.	HIPÓTESIS .....	52
VI.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	52
6.1	Tipo de diseño de investigación.....	52

6.2 Población y muestra.....	53
6.3 Técnicas de recopilación de información.....	54
6.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información .....	54
VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	54
7.1 Identificación de los Indicadores del Desempeño de Registro.....	54
7.2 Identificación de debilidades.....	61
7.3 Propuesta de acciones de mejora .....	66
7.3.1 Objetivo de la propuesta .....	66
7.3.2 Fuentes de financiamiento.....	74
7.3.3 Beneficios de la propuesta de acciones de mejora .....	74
7.3.4 Factibilidad de la propuesta de acciones de mejora.....	74
VIII. CONCLUSIONES .....	75
IX. RECOMENDACIONES .....	75
X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	76
XI. ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS .....	77
XII. ANEXOS.....	78

## Índice de figuras

Figura 1. Control de Gestión. ....	20
Figura 2 Esquema de la Planificación Estratégica.....	23
Figura 3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	28
Figura 4 Tipología de los Indicadores del Desempeño.....	37
Figura 5 Organigrama Institucional 2018.....	82

## Índice de tablas

Tabla 1 Indicadores del Desempeño de Registro.....	48
Tabla 2 Principales diez Indicadores Estratégicos .....	49
Tabla 3 Operacionalización de Variables .....	51
Tabla 4 Indicadores según las perspectivas del CMI.....	55
Tabla 5 Porcentaje de ID de AT según las perspectivas del CMI Fuente: (Propia).....	59
Tabla 6 Tabla de propuesta de mejoras Fuente: Propia.....	67

## Índice de gráficos

Gráfico 1 Nivel de Cumplimiento Voluntario .....	56
Gráfico 2 Contribuyentes Activos Reales .....	57
Gráfico 3 Índice de Contribuyentes Omisos .....	58
Gráfico 4 Indicadores de la AT según las Perspectivas del CMI .....	60
Gráfico 5 Utilidad de los Indicadores del Desempeño .....	63
Gráfico 6 Calidad de la información suministrada por los Indicadores.....	64
Gráfico 7 Principales debilidades de los Indicadores del Desempeño de Registro.....	65

## i. Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi esposa Mildren y a mi hija Luciana Camila, quienes han sido la fuente de mi motivación, mi fuerza y también mi consuelo en los momentos difíciles.

A mi Mamá Mila a quien le debo tanto que nunca podría pagar.

A la memoria de Roger Bermúdez Gómez, mi padre, quien espero que donde quiera que esté se sienta orgulloso.

A Patricia, mi madre, porque además de darme la vida me dio sus consejos y creyó en mí en todo momento.

Al resto de mi familia y a mis amigos a quienes no nombro pero que estoy seguro que saben lo importante que son.

## ii. Agradecimientos

Agradezco a todas las personas que hicieron posible la materialización de este trabajo de investigación y el haber cursado la maestría en Administración Funcional de Empresas.

Al Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional, a la Dirección General de Ingresos, al personal del área de Registro y de Planificación Estratégica por la información brindada para la realización de esta tesis.

A la UNAN-MANAGUA, al personal de PROCOMIN, a mis maestros por sus enseñanzas, a mi tutora, Martha Zapata por todo su apoyo y paciencia y a mis compañeros de curso por todo lo vivido durante el tiempo que duró la maestría.

### iii. Carta Aval Tutor

MSc. Ramfis José Muñoz Tinoco  
Director (a) / Departamento de Centro de Desarrollo empresarial  
PROCOMIN-RUFCA  
Su despacho

Estimado maestro Muñoz:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: "**Propuesta de mejoras de indicadores de desempeño del área de Registro de la Dirección General de Ingresos para el periodo 2019**". Realizada por el Lic.: **Elvis Roberto Vásquez Bermúdez**, como requisito para optar el título de Master en Administración Funcional de Empresas, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis del Lic.: **Vásquez Bermúdez**, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo del Lic.: **Vásquez Bermúdez**, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a "**Propuesta de mejoras de indicadores de desempeño del área de Registro de la Dirección General de Ingresos para el periodo 2019**".

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los veinte y tres días del mes de octubre del año dos mil diecinueve.

  
MSc. Marta Isabel Zapata Membreño

Tutor.

#### iv. Resumen

Esta investigación se realizó con el objetivo de proponer mejoras a los Indicadores del Desempeño (en adelante ID) del área de Registro de la Administración Tributaria (en adelante AT) a través de su análisis basado en las diferentes teorías, entre ellas, la del Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) desarrollada por Robert Kaplan y David Norton en el año 1992, con el fin de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos de gestión y contribuir a fortalecer sus principales debilidades.

Para cumplir con este propósito se entrevistó a los servidores públicos involucrados en el proceso de construcción, monitoreo y evaluación de los ID, así como también, a los tomadores de decisiones, los que ayudaron a conocer el estado de los indicadores y los diferentes factores que inciden en su desempeño y su relación con sus principales procesos de gestión, es decir, sus debilidades, fortalezas y oportunidades de mejoras.

Es en este proceso de análisis en el que se dieron los elementos necesarios para la elaboración de una propuesta de mejoras, enfocada en varios aspectos, entre ellos, la integración de nuevos indicadores al área de Registro de la AT desde el punto de vista de las diferentes perspectivas del CMI (Financiera, del Cliente, Procesos Internos y el Aprendizaje y Crecimiento) y sus diferentes dimensiones (Efectividad, Eficiencia, Eficacia y Economía), así como también, en la mejora de los diferentes procesos y actividades realizadas por esta instancia.

Por lo tanto, el presente trabajo es un esfuerzo por contribuir a los logros alcanzados por la AT Nicaragüense durante los últimos años, con el fin de alcanzar la excelencia o acercarse a ella, sobre todo en lo relacionado a la evaluación y control de la gestión institucional para la adecuada toma de decisiones y aportar al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

## I. INTRODUCCIÓN

El Registro de contribuyentes es fundamental para el quehacer de AT. En él se encuentra toda la información pertinente de los contribuyentes, la cual es esencial para la implementación de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, así como para la toma de decisiones. Tales como, las obligaciones fiscales, categoría, período fiscal, morosidad, omisión, así como también, domicilio fiscal, representante legal, junta directiva, socios, etc.

Por tanto, es del interés de la AT que el Registro de los contribuyentes sea completo (identificando a todos los contribuyentes con obligaciones tributarias), correcto (reflejando los datos identificativos de cada contribuyente, su domicilio, las obligaciones a cumplir y su periodicidad) y estar permanentemente actualizado en base a una constante labor de depuración con el fin de efectuar un adecuado control de los contribuyentes y mantener información exacta que sea útil para la toma de decisiones.

Para ello, la AT ha realizado grandes esfuerzos y ha destinado gran cantidad de recursos con el fin de desarrollar herramientas que sirvan para realizar una mejor evaluación y control de la gestión institucional, tal como la implementación de un sistema de Indicadores del Desempeño (ID) para distintas áreas sustantivas de la institución, como resultado de la adopción de un nuevo modelo institucional basado en la Planificación Estratégica para el cumplimiento de metas institucionales.

Por consiguiente, la modernización de los servicios prestado por la AT, mediante la Tecnología de la Información han traído consigo nuevos retos y oportunidades de mejoras, producto de las necesidades cambiantes de los protagonistas que conforman el quehacer tributario nicaragüense, como la implementación de procesos más modernos, ágiles y transparentes y se hace preciso para la AT que a la par de estos cambios también se mejoren cada día más las herramientas de evaluación y control de la gestión.

Es por eso que esta investigación tuvo como objetivo principal el realizar una propuesta de mejoras de los ID implementados en el área de Registro para el período 2019-2020 e identificar las principales debilidades, desde diferentes perspectivas y dimensiones teóricas para proponer mejoras que coadyuven a lograr una mayor eficiencia, eficacia y efectividad, cuyos resultados son presentados de manera coherente y fácilmente entendibles.

La presente investigación expone el desarrollo de 12 capítulos, los cuales se mencionan a continuación:

En el acápite I. Aborda antecedentes de los Indicadores del Desempeño en Nicaragua y países de Latinoamérica, se mencionan investigaciones previas relacionadas al tema, además, se explica la importancia de la investigación, luego se hace planteamiento y formulación del problema de investigación. Posteriormente en el acápite II: se formulan los objetivos que se pretenden alcanzar a través de la presente investigación.

En el acápite III: figura el marco teórico en el cual se abordan teorías acerca de los Indicadores del Desempeño, el Cuadro de Mando Integral, entre otras, las cuales forman la base para los argumentos de la investigación. En el acápite IV: Se plantea la hipótesis de la investigación. En el acápite V: se realizó el cuadro de la operacionalización de las variables donde se precisan aspectos que se quieren cuantificar, conocer y registrar del objeto de estudio, aspectos que permitan efectuar el análisis de resultado y con ello llegar a obtener conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Posteriormente en el acápite VI: se plantea el diseño metodológico a través del cual se esquematiza el diseño de la investigación, donde se identifica la población y muestra en estudio y las técnicas empleadas para recopilación de la información y procesamiento de la misma. En el acápite VII: Se presenta el análisis de los resultados de la investigación, en donde se representa mediante gráficos y tablas los datos

obtenidos en los instrumentos implementados, los resultados se estructuran en orden de acuerdo a las variables y objetivos planteados. En los acápite VIII y IX: Se plantean las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo a la luz de sus resultados y las consideraciones del autor. Y se culmina posteriormente con los acápite X, XI y XII en el orden de Referencias bibliográficas, Acrónimos y Abreviaturas y Anexos, los cuales sirven de sustento a la investigación en cuanto a la información presentada.

## 1.1 Antecedentes

El Instituto Latinoamericano y el Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) publicaron en 2005 un manual de Indicadores de desempeño en el sector público, donde aborda la experiencia de algunos países de Latinoamérica con los indicadores del desempeño que se presentan a continuación:

En Chile, la incorporación de indicadores y metas de desempeño al proceso presupuestario se inició en el año 1994 con el objeto de disponer de información del desempeño de las instituciones públicas y enriquecer el análisis de la formulación del presupuesto y su discusión en el Congreso Nacional. Si bien esta línea se discontinuó entre los años presupuestarios 1999-2000, hasta el año 1998 se vio incrementado el número de instituciones integradas a este trabajo.

Es en este mismo país (Chile) en donde posteriormente, a partir del proceso de formulación del proyecto de presupuestos de 2001 cuando los indicadores de desempeño fueron reincorporados, reafirmando su propósito original. No obstante, fueron excluidos de presentar indicadores aquellos servicios que debido a su misión, resultaba más difícil evaluar su desempeño a través de indicadores como por ejemplo, Poder Judicial, Poder Legislativo, Contraloría General de la República y algunas dependencias del Ministerio de Defensa.

Ya para el año 2016, durante el proceso de formulación del Proyecto de Ley de Presupuestos chileno, se realizaron importantes avances. De un total de 213 instituciones que formulan presupuestos, 160 manifestaron Definiciones Estratégicas (75%) con 681 productos estratégicos, lo que representa un promedio de 4,3 productos por institución. Del total de productos estratégicos formulados, un 73% tiene indicadores de desempeño asociados. Un 74% (158 instituciones) formularon 970 Indicadores de desempeño, lo que representa un promedio de 6,1 indicadores por institución, cifra similar a la de los últimos años.

Si bien es cierto, la experiencia de las instituciones públicas chilenas respecto a los ID ha sido positiva para la toma de decisiones y el proceso presupuestario, existen algunos desafíos importantes por abordar como por ejemplo: la necesidad de centrarse en resultados más agregados de las iniciativas (que represente los aspectos claves o estratégicos de la gestión) de las que son responsables cada una de las instituciones, continuar mejorando la formulación de indicadores y disponibilidad de información para su medición, precisando resultados esperados e identificando y generando registros de información adecuados y oportunos, y/o mejorando los existentes.

En Costa Rica el Ministerio de Planificación y Desarrollo tiene la competencia de elaborar el Plan Nacional de Desarrollo (PND), que comprende el período de cada gobierno), y su evaluación. Para dichos efectos desarrolla una matriz de evaluación donde se vincula el objetivo de la política, la acción estratégica, los objetivos e indicadores. Desde 1993 Costa Rica, ha desarrollado una interesante experiencia alrededor del Sistema Nacional de Evaluación (SINE).

No obstante la experiencia desarrollada, aún existe un conjunto de limitaciones en materia de evaluación, las cuales son bastante similares a las de la región, entre las cuales se mencionan el escaso desarrollo de sistemas contables financieros que permitan construir indicadores de eficiencia, las dificultades para emprender evaluaciones de efectividad o impacto, y los escasos recursos humanos y competencias técnicas para enfrentar los desafíos de la evaluación de la gestión.

A pesar de las dificultades, se realizan importantes esfuerzos por coordinar las instituciones que tienen competencias en temas de evaluación: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), Contraloría y el Ministerio de Hacienda. En este contexto, se diseñó la estructura básica del Plan Anual Operativo con el propósito fundamental de contar con un documento uniforme, tanto en su estructura como en el uso de los conceptos a emplear y que a la vez contenga información pertinente para cada una de las instancias rectoras de este proceso, de acuerdo con su ámbito de competencia.

El instrumento busca la incorporación de información de carácter gerencial y estratégico, que facilite a las instituciones y a las instancias responsables de esos procesos, la toma de decisiones y que además permita vincular los planes operativos institucionales con el presupuesto, ambos en estrecha vinculación con el PND. Este instrumento constituye el principal insumo para la evaluación de metas de 2004 vinculado al presupuesto.

En Uruguay, Las Unidades Ejecutoras de la administración pública, tienen la obligatoriedad de presentar cada año a la rendición de cuentas públicas, la evaluación de las metas e indicadores de desempeño, las cuales hacen referencia a los resultados de los Planes Anuales de Gestión (PAG) 2002-2004, que son parte del Presupuesto Quinquenal.

En Nicaragua, el desarrollo e implementación de indicadores del desempeño en las instituciones gubernamentales ha sido un proceso paulatino que se ha desarrollado de la mano del gobierno de Nicaragua con la cooperación de diferentes países y organismos internacionales, los que han facilitado la introducción de diferentes indicadores en las distintas instituciones del Estado para evaluar la gestión institucional y sus procesos, entre ellas, la Administración Tributaria, que cuenta con indicadores que se encargan de medir por ejemplo, el cumplimiento voluntario de las obligaciones

tributarias, la tasa de omisos (contribuyentes que no presentan sus declaraciones en el tiempo estipulado por la ley), etc.

## 1.2 Justificación

Los indicadores del desempeño son un instrumento útil para la AT nicaragüense que permite monitorear la gestión institucional, siendo una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado en la entrega de los bienes o servicios estratégicos generados (en forma directa o por subcontratación). Ya que permite establecer una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño en el tiempo y apoyar el proceso presupuestario.

En otras palabras, los indicadores del desempeño permiten a la AT evaluar aspectos relevantes de la gestión institucional; entre ellos, los aspectos estratégicos de la provisión de los bienes y servicios y el resultado que éstos generan en los usuarios finales. No obstante, los indicadores no deben permanecer estáticos a través del tiempo para no perder su valor y utilidad, sino, mantenerse en constante evolución y monitoreo para adaptarlos según sea necesario a los cambios y necesidades de la AT.

Por tanto, la presente investigación tuvo como objetivo realizar una propuesta de mejoras a los indicadores del desempeño del área de Registro de la AT como resultado de su análisis, la que proporcionará información valiosa sobre su estado actual y los factores que inciden en su desempeño y dará los elementos necesarios para realizar dicha propuesta, la que permitirá mejorar los procesos de gestión de Registro en aspectos como eficiencia, eficacia, efectividad y manejo de los recursos institucionales.

Así mismo, el resultado de la investigación contribuirá a desarrollar un método para evaluar a los indicadores del desempeño en el contexto del área de Registro de la AT, pero con aplicaciones a otras instituciones del Estado. Además, los resultados de servirán a empresas y particulares que deseen tomar un modelo para la propuesta de

mejoras de los indicadores del desempeño. Al mismo tiempo servirá a estudiantes y profesionales de las carreras administrativas que estén interesados en conocer o ampliar conocimientos sobre el tema.

### 1.3 Planteamiento del problema

La evaluación del desempeño de la gestión pública se ha vuelto de interés para los tomadores de decisiones de las instituciones gubernamentales en Latinoamérica durante los últimos años. Esto como consecuencia de los cambios políticos, sociales y económicos sufridos por la región también durante los últimos años, que entre otras cosas, han propiciado la modernización administrativa del aparato estatal y la necesidad de transitar desde un modelo burocrático-tradicional a un modelo de gestión pública orientada a los resultados.

Las exigencias por parte de la ciudadanía y los diferentes actores que conforman la acción pública, por mejorar los niveles de eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia en la entrega de servicios y la administración de los recursos públicos, son parte motivadora de los cambios en las instituciones gubernamentales hoy en día y los fundamentos que han tenido gobiernos como Chile, Uruguay y Costa Rica para impulsar el desarrollo de indicadores del desempeño en las instituciones públicas, así como también, la necesidad de generar y fortalecer mejores mecanismos para la rendición de cuentas en el uso de los recursos estatales.

Al respecto, durante los últimos once años, como parte las políticas del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional traducidas en el Plan Estratégico Institucional, la Dirección General de Ingresos (DGI) ha realizado grandes esfuerzos y ha invertido gran cantidad de recursos para mejorar el modelo administrativo institucional y la manera en que los contribuyentes realizan gestiones y cumplen con sus obligaciones tributarias que exige la ley ante esta instancia, tales como la implementación de un modelo mayormente orientado a la planificación y a los resultados estratégicos y la introducción de la Tecnología de Información y Comunicaciones (TIC) en muchos de los procesos relevantes de la institución.

Muestra de ello es que hoy en día, buena parte de las obligaciones que deben cumplir los contribuyentes y beneficios fiscales otorgados, se realizan mediante la Ventanilla Electrónica Tributaria (VET) tales como: declaraciones de impuestos, pagos de impuestos, inscripciones de contribuyentes, avalúos catastrales, exoneraciones, etc. Se realizan en línea, a través de la TIC, que ha facilitado a los contribuyentes realizar sus trámites desde cualquier lugar con conexión a internet. Actualmente el 99.6% de las declaraciones se efectúan en formato electrónico, se emite el 99.9% de las solvencias fiscales y se recauda el 94% de los ingresos según cifras oficiales.

En la plataforma de la AT mediante la VET, se han incorporado sistemas como el Sistema de Catastro en Línea, el Sistema de Administración de las Exoneraciones (SIAEX), que es un sistema único en la región y que permite controlar el gasto público, el Sistema Integral de Indicadores (SII), que da seguimiento a la gestión de algunas áreas importantes, entre otros.

Por otro lado, la implementación de la TIC en la Administración Tributaria Nicaragüense, ha traído muchas ventajas, como por ejemplo: un mayor control de los contribuyentes, lo que ha permitido obtener información de mayor calidad, lo que puede traducirse en una disminución de la evasión fiscal y un aumento en el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.

No obstante, a pesar de los logros alcanzados hasta hoy por la institución en materia administrativa y tecnológica, que sin lugar a dudas han significado un avance para la AT, aún falta mejorar los sistemas en proceso de producción y los que están en desarrollo, los esfuerzos por mejorar el control de la gestión institucional, han llevado a la AT a desarrollar un sistema de indicadores, denominado, Sistema Integral de Indicadores (SII), aún existen oportunidades de mejoras y retos que deben superarse, como por ejemplo, la automatización de algunos de los indicadores, o un mayor seguimiento de los mismos, o también la ampliación o la introducción de nuevos indicadores que permitan medir el desempeño institucional desde diferentes

perspectivas y dimensiones que en la actualidad no son consideradas, para lograr la excelencia de la gestión institucional.

Por tanto, es imprescindible que los mecanismos de evaluación y control de la AT ya existentes sigan mejorando continuamente, entre ellos, el de los indicadores del desempeño implementados en todas las áreas de la AT, especialmente en el área de Registro como área sustantiva por su grado de importancia.

## **1.4 Formulación del problema**

### **1.4.1 Pregunta Total**

¿Cómo la mejora y fortalecimiento de los Indicadores del Desempeño del área de Registro pueden contribuir a la mejora de sus procesos de gestión en el período 2019-2020?

### **1.4.2 Preguntas específicas**

- a. ¿Cuál fue la situación Indicadores del desempeño del área de Registro de la Administración Tributaria durante el período 2017-2018?
- b. ¿Cuáles fueron las principales debilidades de los Indicadores del Desempeño del área de Registro de la Administración Tributaria durante el período 2017-2018?
- c. ¿Qué acciones deben tomarse para el fortalecimiento de los Indicadores del desempeño de la AT para el período 2019-2020?

## II. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo general

Analizar los indicadores del desempeño del área de registro de la AT, como un área sustantiva, para obtener la información oportuna y segura de los contribuyentes para los diferentes procesos, en los periodos fiscales 2017-2018.

### 2.2 Objetivos específicos

- a. Identificar los Indicadores del desempeño implementados en el área de Registro de la AT durante el período 2017-2018.
- b. Determinar las principales debilidades de los Indicadores del Desempeño del área de Registro de la AT durante el período 2017-2018.
- c. Proponer acciones de mejoras para el fortalecimiento de los Indicadores del desempeño del área de Registro de la AT para el período 2019-2020.

## III. MARCO TEÓRICO

### 3.1 El control de la gestión

El control de la gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos.

Por otra parte, el nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos. Al respecto, Chase, Jacobs y Aquilano (2009), indica que el Sistema de Control de Gestión (SCG)

“Cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares. Mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados” (p. 84).

Este proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a modelos que reforzarían su carácter racional y por lo tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

Además, se diferencia entre el concepto de gestión, control de gestión y la función de control, pero no se observa la misma precisión al establecer sus fronteras. Algunos autores consideran que el control de gestión comprende tanto la etapa de previsión como la etapa de control o verificación propiamente dicha; otros lo ven más cercano a

la ejecución y verificación; para otro, abarca los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado.

Por otro lado, también se considera que el control de gestión no debe ser reducido a la función de control (entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente) sino que comprende también la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, y su cuantificación en el estándar), que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control de gestión. A continuación en la figura N0. 1 se ilustra la relación del control de la gestión con la planificación estratégica de la cual se habla en el siguiente numeral.



Figura 1. Control de Gestión.  
Fuente: Lezama (2007)

Como se observa, el control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores. Basados en la experiencia de diferentes organizaciones y publicaciones de distintos trabajos de investigación, Lezama (2007) define las Reglas Prácticas para la Implementación de un Sistema de Control de Gestión:

1. Debe hacerse por etapas, objetivo por objetivo y no pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.

2. Debe contemplarse y conducirse como un verdadero cambio de cultura y no como un simple cambio de herramienta.
3. No solo se trata de implantar un nuevo sistema, sino además de crear procedimientos que en el futuro evolucionará el sistema.
4. Se deben clarificar los papeles de las diferentes funciones, especialmente la contabilidad, el control de gestión y las finanzas.
5. Las adaptaciones de la organización debe tratarse con el mayor pragmatismo: únicamente el cambio necesario.

Desde un punto de vista global, el control de gestión, le permitirá:

1. Reducir los riesgos y contingencias del negocio.
2. Dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el grado de cumplimiento.
3. Anticipar el futuro a largo plazo (planificación estratégica).
4. Adaptar y modificar la estructura y dimensión de la empresa en función de los resultados obtenidos.
5. Adaptar y modificar los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.

### 3.2 Planificación estratégica

El establecimiento de los objetivos y metas de una institución es apoyado en la mayor parte de los casos por la aplicación de procesos de planificación estratégica con mayor o menor grado de formalización.

Una de las definiciones más operativas de planificación estratégica, desde el punto de vista de su vinculación con los indicadores de desempeño es la siguiente: “planificación estratégica es el proceso que se sigue para determinar las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas” y desde esa perspectiva, la planificación estratégica fija los límites dentro de los cuales tiene lugar el control y evaluación de gestión (Anthony, 1998).

En el ámbito público la introducción de esta metodología permite la identificación de elementos claves para avanzar hacia una gestión por resultados, en la medida que facilita la identificación de objetivos, considerando aspectos del entorno, exigencias de los usuarios, en consideración con los procesos internos y las capacidades de la organización.

Este balance entre los aspectos externos a la organización son en general abordados a partir de un proceso de análisis de amenazas y oportunidades y los factores internos a través de un análisis de las fortalezas y debilidades.

Las recomendaciones para la presentación de los reportes o informes derivados del control de gestión son los siguientes:

1. Debe tratar los aspectos críticos de la empresa o institución derivados de los aspectos claves de la gestión institucional.
2. Debe detallar muy bien el análisis de las desviaciones explicando y justificando las causas, repercusiones y el responsable.
3. Debe incluir todo tipo de indicadores, externos e internos a la empresa.
4. Debe servir como herramienta para identificar problemas y para buscar soluciones e iniciativas que mejoren la situación de los mismos.
5. El contenido de la información debe ser actual, relevante precisa y fiable.
6. Debe tener una estructura de informes e indicadores que permita ir bajando de nivel de información cada vez desde un total a un detalle.
7. Debe tener una periodicidad de uso (mensual, bimensual, etc.)
8. Debe ser discutido por los diferentes responsables de la empresa.

El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público es concebido como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias.

Las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

1. Identificación de objetivos, metas e indicadores que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
2. Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
3. Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidos las responsabilidades en toda la organización por el cumplimiento de las metas, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
4. Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
5. Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

En la figura N0. 2 se esquematiza la relación de la Planificación estratégica con la razón de ser la empresa o institución, es decir, misión, visión, objetivos estratégicos, etc.



Figura 2 Esquema de la Planificación Estratégica.  
Fuente: Armijo (2009)

Tal como fue señalado anteriormente, la planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. De manera que el control y la evaluación posterior de los resultados no es posible realizarla sin un proceso previo de planificación.

Asimismo la planificación es un proceso amplio que cubre aspectos de carácter macro de mediano y largo plazo, que tiene que ver con la identificación de temas estratégicos, cursos de acción que fijen las prioridades institucionales.

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, el mercado le señala a éste como lo está haciendo a través de las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, a través de estos indicadores se conoce cuando es necesario realizar un ajuste en dichas estrategias. En el sector público, la evaluación de la gestión (a través de indicadores) provee al sector público con información comparable.

La planificación estratégica mira hacia los objetivos deseados, la evaluación de la gestión mira hacia atrás sobre cómo éstos se están desarrollando. La combinación de planificación estratégica y evaluación del desempeño forma un círculo un proceso continuo de gobierno por resultados. El plan estratégico define el desempeño a ser medido, mientras que la evaluación de la gestión provee la retroalimentación si se están consiguiendo las metas planificadas. En el contexto de la planificación estratégica la evaluación de la gestión, tiene tres específicos propósitos (Liner, Dusenbury y Vinson, 2000):

1. Proveer la línea de base para valorizar cada uno de los indicadores de desempeño y de esta manera establecer los cursos de acción necesarios.

2. Proveer de datos históricos sobre los cuales los resultados pueden ser proyectados para cada uno de los cursos de acción considerados.
3. Proveer datos sobre los indicadores de impacto clave para ser usados en reportes que den cuenta del logro de los objetivos del plan estratégico.

Abordar un proceso de planificación estratégica, implica a lo menos desarrollar los siguientes pasos:

1. Identificación y/o revisión de la misión institucional, a través de un proceso dinámico que fundamente la existencia de la institución y de los programas que produce. Este proceso debe tener en cuenta el ámbito de productos y servicios, los usuarios, el contexto o entorno en que se desenvuelve, así como el análisis de los factores institucionales entre los cuales se destacan el marco legal que le define un mandato y propósito dentro de la institucionalidad del Estado, las atribuciones y responsabilidades que de allí emanan y las relaciones interinstitucionales que se determinan. Asimismo, deben considerarse los procesos productivos, los recursos con que cuenta y la tecnología, entre otros aspectos.
2. Identificar objetivos estratégicos (proceso de definición de estrategias institucionales a nivel de recursos, procesos, usuarios) y metas (que operan las estrategias en dimensiones concretas de acciones en plazos definidos).
3. Identificar estándares de medición que permita controlar y monitorear el logro de los resultados y posteriormente evaluar el grado de cumplimiento y retroalimentar para la toma de decisiones en los distintos niveles organizacionales.

Aun cuando muchas instituciones construyen indicadores sin tener un previo proceso de planificación estratégica, la evaluación de la gestión aparece como la culminación de un proceso de planificación estratégica. La planificación estratégica, como base para la evaluación del desempeño, se justifica en tanto permite identificar

cuáles son las áreas o actividades centrales de un servicio y determinar dónde focalizar los esfuerzos de transformación y mejoramientos que posteriormente serán evaluados.

Este proceso de planificación estratégica se constituye en la base de la planificación operativa que consiste en traducir la misión organizacional, los lineamientos estratégicos definidos en objetivos de corto plazo y metas que permitan la identificación de las principales acciones a desarrollar y los recursos necesarios para ello.

### 3.3 Cuadro de Mando Integral

David Norton y Robert Kaplan al reconocer el problema de la falta de cumplimiento de los planes de negocios de las empresas, plantearon una metodología para controlar y evaluar la ejecución estratégica de manera integral y llevar a las empresas a los resultados esperados.

Introdujeron un revolucionario sistema para medir los resultados llamado Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI), con el fin de considerar y cuantificar aspectos hasta ese entonces intangibles de las organizaciones, principalmente los relacionados a valores y actitudes de las personas, partiendo del principio que “del mismo modo que no se puede gestionar lo que no se puede medir, no se puede medir lo que no se puede describir” (Norton David, Kaplan Robert. 2000)

Los planteamientos desarrollados por Norton y Kaplan han permitido a numerosas organizaciones un mejor seguimiento de sus estrategias y alinearlas con los objetivos y metas organizacionales permitiendo de ese modo se identifiquen los procesos internos claves que conducen al éxito estratégico, pero además, se expongan fallas y se adopten medidas correctivas, proporcionando el eslabón perdido entre formulación e implementación de la estrategia. Esta metodología ha sido adaptada a las instituciones públicas.

De acuerdo a Bonnefoy y Armijo (2005) “En su esencia, el CMI es una herramienta de gerencia que permite traducir la estrategia de una organización en un conjunto

completo de medidas de desempeño tal, que informa a la alta gerencia sobre cómo la organización avanza hacia el logro de sus objetivos. En este contexto, el CMI colabora con un sistema de control de gestión dado que entrega a la dirección de una institución un instrumento para evaluar el cumplimiento de la estrategia, y para alinear las conductas hacia el logro de los objetivos estratégicos organizacionales”. (p.87)

Al respecto, Malgiolio y Carazay (2002) indican lo siguiente: “El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (p. 12).

En otras palabras el CMI, como una metodología o técnica de gestión, ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

Otro concepto de Bonnefo y Armijo (2005) sobre el CMI aduce que “Bajo el principio de causa y efecto el CMI busca desentrañar las verdaderas razones que hacen posible la consecución de la visión y misión de la organización”. (p.88)

En este sentido Bonnefo y Armijo (2005) aducen también que “Su correcta aplicación permite vincular los programas gubernamentales, independientemente del nivel que se trate, con el logro de objetivos concretos”. (p.88)

En otras palabras el CMI, se ha constituido una herramienta de gran apoyo tanto para las instituciones públicas como privadas, la cual permite evaluar la gestión por medio de indicadores desde las diferentes perspectivas, agregando valor a los diferentes procesos y de ese modo contribuir a una mejor toma de decisiones basada en información oportuna.

### 3.3.1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

En forma resumida, el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un formato de indicadores de gestión que sirve para describir las actividades de una empresa u organización mediante una serie de medidas desde diferentes perspectivas (Financiera, del Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento).

Es decir, se sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde perspectivas diferentes. En la figura N0.2 a continuación se ilustran las diferentes perspectivas del CMI y su relación con la misión y visión institucional.



Figura 3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.  
Fuente: Kaplan y Norton (2000)

A continuación abordaremos brevemente los conceptos de cada una de las perspectivas del CMI (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento):

1. **Financieras:** Consiste en la observación de los resultados financieros de la organización, entendidos como la parte principal de la contribución definitiva a las necesidades de las que se ocupa la unidad económica. De esta forma, los

indicadores financieros resumen los efectos económicos, de acciones que ya se han realizado, los cuales son perfectamente medibles.

Por ello, si el objetivo central de la operación es el crecimiento de los niveles de ventas o generación de flujo de caja, éstos se relacionan con medidas de utilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.

Por consiguiente, la atención de la dirección se orientará entonces a la resolución de diferencias entre la previsión financiera y los objetivos dentro de la perspectiva financiera del respectivo cuadro de mando integral, con el fin de que se oriente hacia el futuro, lo que permita decidir potenciales acciones correctivas en lugar de dar explicaciones a resultados históricos.

**2. Clientes:** Constituye la perspectiva externa del cuadro de mando, y consiste en la descripción del éxito que tiene la empresa para llegar a todos su contactos de la sociedad e interactuar con ellos.

La perspectiva del cliente debe incluir también indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

De acuerdo con Cáceres (2003), permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior, es decir, que responde a las expectativas del cliente.

Adicionalmente, el logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva va a depender en gran medida la generación de ingresos, y por ende la generación de valor

ya reflejada en la perspectiva Financiera, en donde, la satisfacción de cliente estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee y a su vez, esta propuesta de valor cubre básicamente el espectro de expectativas compuesto por: precios, calidad, tiempo, función, imagen y relación.

- 3. Procesos internos:** En esta perspectiva se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Diversos autores refieren que el propósito general de esta perspectiva es aumentar la dedicación del equipo de trabajo a la creación de valor para los accionistas, asegurar una estrategia que vaya en esa línea y respaldar el desarrollo de una cultura empresarial común para todas las áreas de la empresa. Respecto a esta perspectiva, Kaplan y Norton (2000) agregan:

“En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la empresa debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas” (p. 10).

- 4. Formación y crecimiento:** En esta parte del cuadro de mando se identifica la estructura que la organización debe desarrollar para crear una mejora y crecimiento a largo plazo; por ello, sus fuentes principales son el capital humano, los sistemas y los procedimientos utilizados en la organización.

En este sentido, las medidas que interpretan la situación del capital humano incluyen la satisfacción, retención, necesidades y ejecución de entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la

disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones.

El propósito del marco proporcionado por el cuadro de mando integral es que la estrategia sea operativa. La idea es seleccionar una serie de áreas de la estrategia donde hagan falta cambios. Se denominan áreas de atención estratégica. En cada una de estas áreas se define un indicador clave de resultados, o sea, una medida concreta y una iniciativa que contribuirá a alcanzar el objetivo. De este modo, la estrategia, el objetivo y las actividades quedan vinculados y la estrategia se vuelve operativa.

En líneas generales, las cuatro perspectivas del cuadro de mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados para el futuro. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede prestarse a confusión, si son contruidos adecuadamente de acuerdo con una unidad de propósito, todas las medidas, consistentes y mutuamente, están dirigidas a la consecución de una estrategia integrada. Es un formato genérico fácil de entender que sirve para describir las metas, logros y visiones de una organización. En este sentido, Olve y Petri (2004) indican que:

Ha logrado ser útil para comunicar intenciones estratégicas permitiendo que jefes y empleados materialicen las estrategias planificadas; discutir actividades motivadas por metas estratégicas en lugar de necesidades actuales como el desarrollo de competencias, las relaciones con los clientes, la tecnología de la información y cuál será su compensación en el futuro, y supervisar y recompensar dichas actividades. (p. 23).

En vista de ello, intentar comunicar la estrategia al personal de la organización a través del cuadro de mando integral requiere tener en cuenta tres principios:

1. Las relaciones causa – efecto de los procesos organizacionales: Olve y Petri (2004) indican que “el cuadro de mando está vinculado mediante supuestos causa – efecto. Uno de sus usos más importantes es reflejar la fuerza de estos vínculos y las demoras que implican” (p. 22).
2. Además verificar cómo influyen estos vínculos sobre la competencia externa y los cambios en el entorno. Es decir, que una estrategia es un conjunto de relaciones y supuestos sobre la causa y el efecto, por lo que debe identificarse y hacerse explícita la secuencia de relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.
3. La determinación de inductores de actuación y desarrollo: Malgiolio y Carazay (2002) explican que “las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir esos resultados y tampoco proporciona la información referida al grado de logro de la estrategia planteada” (p. 13).

Las cuatro perspectivas propuestas por el Balanced Scorecard buscan obtener una descripción completa de lo que se necesita saber sobre la organización. Además es integral en el sentido que muestra aspectos tanto internos como externos del negocio.

De acuerdo con Cáceres (2003), estas perspectivas se refieren a los objetivos de indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar; estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

Debido, a la tendencia actual, la consideración del personal como activos importantes en el desempeño del negocio, merecen atención relevante; es por ello, que la consideración de esta perspectiva dentro del CMI, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a la nuevas realidades de los negocios. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son: Brecha de competencias clave (personal); Desarrollo de Competencias Clave; Retención del Personal Clave; Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Agregado.

### 3.4 Indicadores del Desempeño

De acuerdo a Alvear, Sevilla, Celina (1998) “El concepto de indicadores de gestión, remonta su origen al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón”. (p.166) Se consideraban los indicadores de calidad (de gestión) como instrumentos de evaluación de la gestión de las compañías en función del impacto de sus productos y servicios; sin embargo, su principal limitante era su utilización más como herramienta de control de los procesos productivos, que como instrumentos de gestión que apoya la toma de decisiones.

Según Serna, Gómez H. (2003) “Un indicador es la medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, permiten tener el control adecuado sobre una situación dada” (p.23)

En consideración a lo anterior, puede decirse que su valor, radica en que gracias a ellos es posible conocer el estado real de un proceso y por lo tanto ser útiles en la toma de decisiones. Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto, de los planes estratégicos, etc., y toman mayor trascendencia si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto,

porque de esta manera los correctivos a aplicar se realizan sin demora y en forma oportuna.

Según Serna (2005) “un indicador de gestión se define como una relación entre variables permite observar aspectos de una situación y compararlos con metas y los objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados”. (p.33) Los indicadores se encargan de evaluar la variación positiva o negativa de lo planeado, relacionado con lo realizado.

Ya en el ámbito público de acuerdo a Armijo (2009) el indicador de gestión es “Una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del desempeño (gestión o resultados) en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la Entidad, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos”. (p.58)

Otra definición es la de la AECA (como se citó en Bonnefoy y Armijo 2005) donde dice que “Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos” (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA, 2002). (p.23)

Una definición más completa es la del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (como se citó en Bonnefoy y Armijo 2005) “Los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido. (...) La evaluación del desempeño se asocia al juicio que se realiza una vez culminada la acción o la intervención. Busca responder interrogantes claves sobre cómo se ha realizado la intervención, si se han cumplido los objetivos (concretamente, la medida en que éstos han sido cumplidos), el nivel de satisfacción de la población objetivo, entre otras. En

suma, se busca evaluar cuán bien o cuán aceptable ha sido el desempeño de determinado organismo público con el objetivo de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión” (p.23)

Según Bonnefoy, Armijo (2005) respecto a la cantidad de indicadores “Lo más recomendable es que el número de indicadores se limite a una cantidad que permita apuntar a lo esencial que permita captar el interés de los diferentes usuarios a los cuales va dirigido”

Por lo tanto, no se requiere elaborar o tener bajo control continuo muchos indicadores, sino solo los más pertinentes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. En este caso, los indicadores de gestión serán aplicados a los procesos claves de Registro, por lo tanto es importante conocer cómo se crean, desarrollan y se aplican adecuadamente, para que sus resultados sean efectivos y ayuden a evaluar la situación para poder designar correctivos, de ser posible de inmediato.

#### 3.4.1 Tipología y Dimensiones de los indicadores de desempeño

De acuerdo a Bonnefoy y Armijo (2005) y para efectos de este estudio la tipología de los indicadores de gestión se divide en cuatro categorías siguientes:

- a. Indicadores de insumos (inputs):** cuantifica los recursos tanto físicos como humanos, y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Estos indicadores generalmente están dimensionados en términos de gastos asignados, número de profesionales, cantidad de horas de trabajo utilizadas o disponibles para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, etc. Estos indicadores son muy útiles para dar cuenta de cuantos recursos son necesarios para el logro final de, un producto o servicio, pero por sí solos no dan cuenta de si se cumple o no el objetivo final.

**b. Indicadores de procesos:** se refieren a aquellos indicadores que miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, tales como procedimientos de compra (días de demora del proceso de compra) o procesos tecnológicos (número de horas de los sistemas sin línea atribuibles al equipo de soporte). Estos indicadores son útiles para la evaluación del desempeño en ámbitos donde los productos o resultados son más complejos de medir, como por ejemplo actividades de investigación, culturales, etc.

**c. Indicadores de productos:** muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental. Es el resultado de una combinación específica de insumos por lo cual dichos productos están directamente relacionados con ellos. Por sí solo un indicador de producto, (por ejemplo número de vacunaciones realizadas, número de viviendas construidas, número de inspecciones, etc.) no da cuenta del logro de los objetivos o de los recursos invertidos en la generación de dichos productos.

**d. Indicadores de resultado final o impacto:** miden los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios. La información que entrega se refiere por ejemplo al mejoramiento en las condiciones de la población objetivo, y que son exclusivamente atribuibles a dichos bienes.

Ahora bien, de acuerdo a la dimensión a evaluar, los indicadores de gestión pueden clasificarse en cuatro categorías siguientes:

**a. Eficacia:** cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios, qué porcentaje corresponde del total de usuarios.

- b. **Eficiencia:** cuál es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para producir un determinado bien o servicio.
- c. **Economía:** cómo adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios.
- d. **Calidad:** cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados.

La figura N0. 4 muestra la relación entre la tipología y las dimensiones de cada indicador de desempeño.

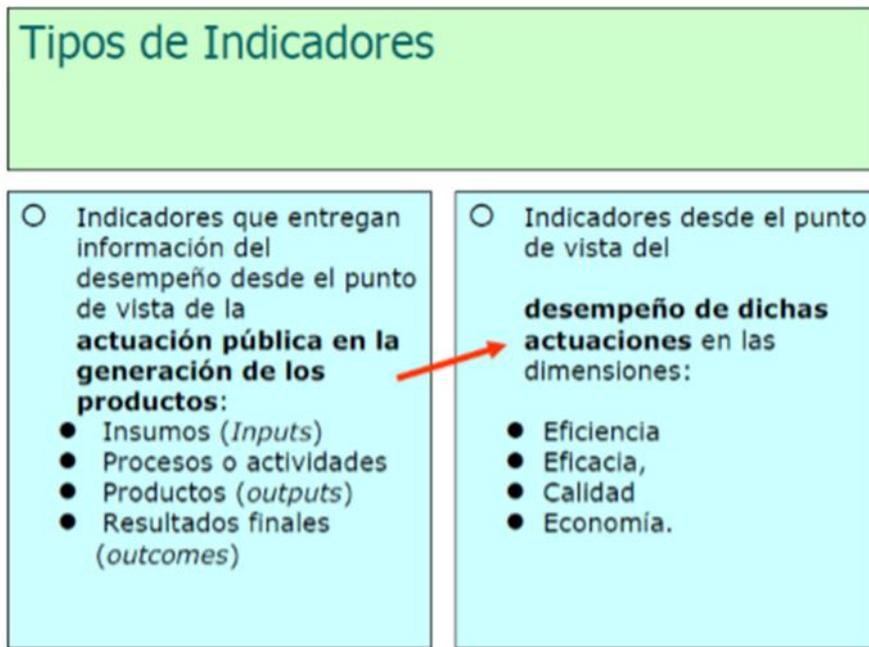


Figura 4 Tipología de los Indicadores del Desempeño  
Fuente: Armijo (2009)

Los indicadores del desempeño son la columna vertebral de todo sistema de evaluación por tanto de este estudio, de acuerdo a los criterios de algunos autores podemos concluir que los ID son claves para determinar el funcionamiento de toda

organización en diferentes dimensiones tales como: eficiencia, eficacia, efectividad, economía, etc.

Un indicador de gestión puede definirse como una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en períodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados.

Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados, y detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos. El análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

#### **3.4.2 Importancia de los indicadores del desempeño**

Tanto en la gerencia de las entidades públicas como de las privadas los indicadores del desempeño juegan un papel vital dentro de una organización la planificación, organización, dirección y control de cada uno de los procesos y actividades desarrolladas para el logro de la misión, visión y objetivos para los cuales fue creada la organización dentro de una empresa, siendo por ende la responsable de su éxito o fracaso.

Según Serna Gómez (2005) la medición de gestión “es un proceso mediante el cual la organización hace monitoria, seguimiento y evaluación de logros frente a sus objetivos y metas estratégicas” (p.13) y los sistemas de medición de gestión de una organización han evolucionado según las distintas teorías y conceptos de gerencia empresarial, desde métodos tradicionales de control familiar, control burocrático, control financiero, administración por objetivos y los sistemas de calidad y gestión por

procesos hasta modelos de control de gestión tales como el Cuadro Integral de Maisel, la Pirámide de Resultados, EP2M (Effective Progress and Performance Measurement), el Modelo Viable y el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), entre otros.

En otras palabras, los indicadores del desempeño son herramientas de control gerencial que tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias organizacionales. Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar su efectividad y si ha sido eficiente en el logro de los objetivos, y por ende, en el cumplimiento de la metas.

Por su parte, los indicadores del desempeño, según Gitman (2000), son “los medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos” (p. 11). Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados, y detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos. El análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Por esto, la medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa. Los tipos de indicadores también pueden definirse según Lezama (2007) según su orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de proceso, cuando se pretende medir que está sucediendo con las

actividades o de resultados cuando se quiere medir las salidas del proceso, se pueden clasificar y definir según categorías de la siguiente manera:

De acuerdo a Bonnefo y Armijo (2005) “los indicadores de desempeño al proveer información sobre áreas fundamentales de la acción de los entes públicos tales como la eficiencia, eficacia, calidad, y economía de los recursos, aportan al logro de un mejoramiento de la gestión y a una mayor transparencia de la acción pública”. (p.10)

También, más adelante Bonnefo y Armijo (2005) aseguran que “contar con una batería de indicadores de desempeño vinculados a la gestión estratégica de las instituciones, apoya la toma de decisiones de los directivos sobre bases más ciertas, permite mejorar el desempeño y formular el presupuesto sobre criterios más racionales, junto con posibilitar la rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés”. (p.10)

### 3.5 Evaluación de las estrategias

La evaluación de las estrategias es parte importante del proceso de control de la gestión que todo organismo e institución que desea alcanzar sus objetivos debe implementar. La evaluación y control de las estrategias es una de las gestiones finales en cualquier proceso de planeación. Se trata de un proceso de verificación de pasos y resultados que permite medir el progreso o desarrollo una empresa o institución pública o privada. Todas las compañías están en el deber de analizar, revisar y cuantificar el desempeño y las consecuencias de los diseños de planificación que se llevan en la organización.

De acuerdo a David (2013) “La evaluación de estrategias comprende tres actividades básicas: 1. examinar las bases de la estrategia de una empresa, 2.comparar los resultados esperados contra los reales y 3.aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado”. (p.287)

También David (2013) asegura que “La retroalimentación adecuada y oportuna es la base para una evaluación efectiva de las estrategias. La evaluación de las estrategias no será mejor que la información en la que se basa. Demasiada presión por parte de los altos directivos podría ocasionar que los gerentes de niveles inferiores inventen cifras que consideren satisfactorias”. (p.287)

El control y evaluación de la estrategia consiste en medir el impacto que han tenido las acciones planificadas. Este proceso sirve a la empresa para conocer y analizar si la planificación propuesta está realmente dirigiendo a la organización en la dirección correcta. Así como la planeación de la estrategia es un proceso holístico, su control y evaluación también lo es. Eso quiere decir que toma en cuenta datos cuantitativos y cualitativos para conocer y comprender el alcance de las acciones, su valor (positivo o negativo) y darles una interpretación adecuada.

Además, contempla dos fases importantes: la supervisión y luego el estudio de los resultados. Controlar una estrategia implica verificar que se estén llevando a cabo las acciones planificadas, que se cumpla con lo pactado. De esa manera se podrán luego medir los resultados a la luz de datos relevantes. Es lógico pensar que, si no llevamos a cabo de forma metódica los pasos ordenados por la planeación estratégica, no podremos luego saber si el diseño funciona o no. Por ello, es muy importante que desde la gerencia o directiva se explique e indique la importancia de cumplir a cabalidad con lo pactado previamente.

Por su parte, la evaluación de la estrategia nos otorga un panorama claro de lo que sucede con la empresa. Nos dice qué es lo que está ocurriendo con la organización y hacia dónde se dirige. Asimismo, permite llevar a cabo acciones correctivas en el caso de ser necesario. Se podría decir que la fase del control se orienta más hacia la acción inmediata gracias a la supervisión; mientras la evaluación sirve para recabar información, para luego planear acciones que mejoren el futuro de la compañía.

### 3.6 Administración Tributaria

La DGI se define como una institución descentralizada con autonomía administrativa y financiera, cuyo objeto es aplicar y hacer cumplir las Leyes, actos y disposiciones que establecen o regulan los ingresos a favor del Estado, que están bajo la jurisdicción de la Administración Tributaria, a tal efecto, anualmente recibe una partida presupuestaria, para ejecutar el cumplimiento de sus fines e impulsar una mayor eficiencia en la recaudación de todos los tributos.

Como bases principales de la razón de ser de la institución se definen la Misión y Visión de la manera siguiente:

#### **Misión**

Recaudar los tributos internos de manera eficaz, eficiente y transparente, promoviendo la cultura de cumplimiento voluntario, aportando al Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, recursos para el Plan de Desarrollo Humano y el Programa Económico.

#### **Visión**

Ser una Administración Tributaria moderna, respetada y calificada, al servicio del pueblo nicaragüense.

La estructura organizativa de la DGI contempla diversas áreas sustantivas y de apoyo para cumplir con los objetivos institucionales, entre ellas la Dirección de Registro Recaudación y Cobranza (en adelante DRRC), la cual comprende el Departamento Normativo de Registro, el Departamento Normativo de Recaudación y el Departamento Normativo de Cobranza.

De acuerdo al Manual de Organización y Funciones Generales de la DGI el objetivo y funciones de la DRRC son las siguientes:

DGI (2017) “Normar, coordinar y controlar el registro, ingresos, cobranza y la categorización de los contribuyentes a nivel nacional, a través de la formulación y desarrollo de políticas, estrategias, planes, metas, normas, procedimientos y entrenamiento de los funcionarios responsables. Establecer, dirigir y definir los indicadores de seguimiento, para que el sistema de Administración Tributaria logre el máximo de la eficiencia y efectividad en el registro, recaudación y cobranza del contribuyente”. (p.36)

En otras palabras la DRRC es la responsable del manejo de la información de los contribuyentes la cual es pertinente para el quehacer de la AT tales como, el registro de nuevos contribuyentes, su categorización, y de los planes de mejoras

Entre las principales funciones de la DRRC son las siguientes:

1. Definir estrategias, planes y metas de los procesos de registro, recaudación y cobranza e impulsar su aprobación por parte de la Dirección Superior.
2. Orientar las modificaciones, mejoras y ajustes necesarios al Sistema de Información Tributaria en lo relacionado a los procesos de registro, recaudación y cobranza (función registro único, liquidación, recaudación, cuenta corriente y cobranza).
3. Elaborar, proponer e impulsar la aprobación de normas, disposiciones técnicas y procedimientos y capacitación, que garanticen el marco legal y administrativo de los procesos de registro, recaudación y cobranza, para que las mismas sean aplicadas de forma estandarizada y correcta por las Administraciones de Rentas y la Dirección de Grandes Contribuyentes.

4. Proponer para aprobación de la Dirección Superior los indicadores de gestión para los procesos de registro, recaudación y cobranza y supervisar el cumplimiento de los mismos una vez implementados.
5. Coordinar la elaboración de planes y programas que garanticen la recuperación efectiva y depuración de la cartera morosa, la disminución de la omisión y el mantenimiento de un registro de contribuyentes actualizados.
6. Brindar apoyo técnico a las Administraciones de Rentas y la Dirección de Grandes Contribuyentes en la utilización de los diferentes módulos de las funciones de registro único, liquidación, cuenta corriente y cobranza.
7. Diseñar las mejoras o ajustes a los formularios o formatos relacionados con los procesos de registro, recaudación y cobranza. Asimismo apoyar con las capacitaciones relacionadas a éstos procesos.
8. Realizar visitas a las Administraciones de Rentas y Dirección de Grandes Contribuyentes, conforme plan de trabajo, a fin de verificar la aplicación de las normas de procedimientos de registro, recaudación y cobranza.
9. Definir las estrategias, planes y metas de los procesos de registro, recaudación y cobranza e impulsar su aprobación por parte de la Dirección Superior.
10. Suministrar las estadísticas relacionadas con los procesos de registro, recaudación y cobranza.

Como puede observarse, parte de las funciones de la DRRC están relacionadas con el Registro de los contribuyentes, el cual constituye un pilar básico para la eficacia de la gestión tributaria ya que en él se recoge gran parte de la información que la administración tributaria posee de cada contribuyente, siendo esta el principal material de trabajo para el proceso de gestión tributaria.

A partir de la información del registro de los contribuyentes se apertura la cuenta corriente tributaria en el cual se contabilizarán las transacciones efectuadas entre el contribuyente y la administración tributaria, proporcionando información sobre la omisidad y morosidad de los contribuyentes. Así pues, de la calidad de la información recogida durante el registro y de la capacidad de su actualización permanente dependerán la calidad y eficacia del resto de los procesos sustantivos de gestión tributaria.

De acuerdo al Plan Estratégico Institucional 2018-2019 de la DGI “Toda estrategia de control integral debe considerar al Registro de Contribuyentes uno de los pilares básicos del funcionamiento de la Administración Tributaria. El registro debe ser completo (identificando a todos los contribuyentes con obligaciones tributarias), correcto (reflejando los datos identificativos de cada contribuyente, su domicilio, las obligaciones a cumplir y su periodicidad) y estar permanentemente actualizado en base a una constante labor de depuración”. (p.14)

“El registro exigirá para el periodo 2017-2021 una gran atención y un trabajo constante para incorporar nuevos contribuyentes luchando contra la informalidad, eliminando a quienes ya no tienen obligaciones y actualizando la identificación o las obligaciones de cada contribuyente inscrito”. (p.14)

### **3.6.1 Manual de Organización y Funciones Generales DGI**

El Manual de Organización y Funciones Generales de la DGI, tiene por objeto dar a conocer la estructura organizativa y funciones generales de la Dirección General de Ingresos (DGI), donde se establece un modelo organizacional funcional, práctico, dinámico y coherente con las necesidades del proceso de modernización de la Administración Tributaria, en cuyas funciones se indican; las coordinaciones, articulaciones y sinergias que cada unidad administrativa contiene para el cumplimiento de sus metas, tomando como referencia las políticas nacionales del Plan Nacional de

Desarrollo Humano del Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional a fin que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de los programas sociales en Nicaragua.

Para la elaboración de este documento, se tomó como base las funciones generales establecidas en los Manuales de Organización y Funciones y aprobadas por los Directores de las diferentes unidades administrativas y la máxima autoridad de la Dirección General de Ingresos.

El Manual presenta en su contenido: Base Legal, Misión, Visión, Valores Institucionales, Estructura Orgánica del periodo 2017-2018, en donde se muestra la ubicación, relación de dependencia y línea formal de mando, asimismo, las funciones generales de cada unidad administrativa.

Es importante anotar que la información contenida en este documento administrativo, corresponde a un determinado momento y que la misma está sujeta a cambios, según sea la dinámica de la institución y del trabajo, por lo que se deben de revisar las estructuras orgánicas suplementarias a fin actualizar el mismo.

#### DIRECCIÓN DE REGISTRO, RECAUDACIÓN Y COBRANZA

- I. Unidad Administrativa: Dirección de Registro, Recaudación y Cobranza
- II. Dependencia Jerárquica: Dirección Superior
- III. Unidades Subordinadas: -Departamento Normativo de Registro  
-Departamento de Normativo de Recaudación  
-Departamento Normativo de Cobranzas

#### 3.6.2 Plan Operativo Anual 2018

De acuerdo al Plan Operativo Anual 2018 de DGI, los principales desafíos planteados por la Administración Tributaria se dividen en dieciocho grandes directrices DESAFIOS 2018

1. Mantener el 99.9% del total de las declaraciones y solvencias vía electrónica.
2. Alcanzar el 98% de la recaudación total por medio de Instituciones Bancarias.
3. Registró en Línea para Personas Naturales y Jurídicas.
4. Ubicación de Contribuyentes mediante la Geo - localización.
5. Cierre de Obligaciones en Línea para contribuyentes Naturales y Jurídicos.
6. Modernización y Actualización de la Información.
7. Dirección Fiscal Electrónica.
8. Diseño de Cuenta Corriente Integrada con todos los módulos.
9. Avalúo en Línea para Bienes Inmuebles.
10. Incorporar los sectores económicos que aún están pendiente al Sistema de Exoneraciones, aumentando el control sobre el Gasto Tributario y sus beneficiarios.
11. Asegurar la continuidad inmediata de los procesos electrónicos fiscales con el Centro de Recuperación de Actividad, garantizando el cumplimiento de las fechas límites para declarar y pagar impuestos.
12. Modernizar el Centro de Asistencia Tributaria (Call Center), basado en un nuevo modelo de asistencia, creando un sistema de registro de consultas y una aplicación que permita dar respuestas uniformes para los contribuyentes a nivel nacional, asimismo, dotar de un sistema que permita la auto atención a través del sitio web de consultas de forma integral, garantizando calidad y uniformidad.
13. Conceptualización y Diseño del Sistema de Análisis de Riegos para el control tributario.
14. Conceptualización y Diseño del Sistema de Gestión Fiscalizadora del Sistema Integral de Gestión Tributaria.
15. Conceptualización y Diseño de Auto Atención en gestiones fiscalizadoras.
16. Análisis de la implementación del Sistema de Facturación Integral.
17. Contrarrestar el riesgo de evasión de impuestos de las operaciones entre partes relacionadas que erosionan la base imponible de las empresas domiciliadas en el Territorio Nacional, a través de prácticas de traslado de utilidades a jurisdicciones con baja o nula tributación.

18. Continuación de la implementación del Plan Estratégico 2017 – 2021, apegado a los lineamientos de gobierno y a los objetivos estratégicos institucionales.

### 3.6.3 Indicadores del Desempeño de Registro

El plan estratégico Institucional 2017 2021 contempla el uso de diez indicadores del desempeño para los diferentes áreas claves de la DGI, de los cuales tres corresponden al área de Registro, los cuales están relacionados con las actividades claves de este departamento que provienen del Plan Anual Operativo de la DGI, los cuales se detallan con su respectiva fórmula a continuación:

*Tabla 1 Indicadores del Desempeño de Registro*

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
Nivel de cumplimiento voluntario	(Total de contribuyentes declarantes/Contribuyentes activos)
Tasa de contribuyentes activos reales	(Contribuyentes Activos con movimiento/Contribuyentes que no haya prescrito obligación)
Tasa de Omisos	(Cantidad de obligaciones no presentadas por impuesto /total de obligaciones por impuesto de contribuyentes activos reales por 100).

*Fuente: Plan Estratégico Institucional (2017-2021)*

- 1. Nivel de cumplimiento voluntario:** para conocer el nivel de cumplimiento voluntario de los contribuyentes registrados en la AT nicaragüense, se debe tener en consideración el tipo de régimen que tienen, primeramente los contribuyentes de régimen general (en adelante RG) que son todos los que declaran y pagan el total de sus obligaciones y los contribuyentes de régimen simplificado que pagan su cuota fija en el plazo establecido por la AR, es decir, los contribuyentes que presentan sus declaraciones (en el caso de RG) y pagan de acuerdo a la ley. Para el cálculo de cumplimiento se aplica la siguiente fórmula: la cantidad de contribuyentes con declaración y pago presentada dentro del plazo (en caso de cuota fija es pago) se divide entre total de contribuyentes activos reales y lo que resulte se multiplica por 100.

**2. Tasa de Contribuyentes activos reales:** Cantidad de contribuyentes activos que presentan al menos una declaración/pago en los últimos 12 meses respecto del total de contribuyentes inscritos. Contribuyentes activos con movimiento entre el total de contribuyentes inscritos.

**3. Tasa de omisos:** Cantidad de obligaciones por impuesto no presentadas dentro del plazo establecido por la Ley. Las variables a considerar son la cantidad de obligaciones no presentadas por impuesto entre el total de obligaciones por impuesto de contribuyentes activos reales y se multiplica por 100.

*Tabla 2 Principales diez Indicadores Estratégicos*

NO.	Indicador	Definición	Fórmula
1	Nivel de cumplimiento voluntario.	Todos los contribuyentes que presentan y pagan sus obligaciones en el plazo previsto por la ley. (Régimen General todos los que declaran y pagan el total de sus obligaciones y Régimen simplificado que pagan su cuota fija en término)	Cantidad de contribuyentes con declaración y pago presentada dentro del plazo (en caso de cuota fija es pago) entre total de contribuyentes activos reales por 100
2	Tasa de Contribuyentes activos reales	Cantidad de contribuyentes activos que presentan al menos una declaración/pago en los últimos 12 meses respecto del total de Contribuyentes inscritos.	Contribuyentes activos con movimiento entre el total de contribuyentes inscritos.
3	Tasa de omisos	Cantidad de obligaciones por impuesto no presentadas dentro del plazo establecido por la Ley	Cantidad de obligaciones no presentadas por impuesto /total de obligaciones por impuesto de contribuyentes activos reales por 100
4	Participación de la mora recuperada, dentro del total de la recaudación.	Monto efectivamente cobrado por acciones iniciadas por la DGI respecto del total de recaudación del período.	Monto de la mora recuperada por acciones de cobranza entre el total de la recaudación.
5	Cobertura de acciones de Control	Cantidad de contribuyentes "distintos" a quienes se ha iniciado algún tipo de control.	Cantidad de contribuyentes distintos que han sido objeto de control entre el total de contribuyentes activos.
6	Participación en la recaudación por acciones de control	Monto efectivamente cobrado por acciones iniciadas por la DGI respecto del total de recaudación del período.	Total de recaudación efectiva por acciones de control y fiscalización entre total de recaudación efectiva por 100
7	Porcentaje de servicios brindados vía WEB	Determinar el porcentaje de los servicios brindados vía Web	(Sumatoria de los servicios en la WEB existentes / (Entre el total de servicios WEB existentes más servicios potenciales a incorporarse en la WEB)) x 100 = %
8	Porcentaje de trámites gestionados electrónicamente VET	Cantidad de trámites gestionados por medios electrónicos respecto del total de trámites y pagos realizados.	(Cantidad de trámites Realizados electrónicamente entre el total de trámites realizados) por 100
9	Crecimiento del nivel de profesionalización de los servidores públicos de la Administración Tributaria	Actualización del nivel de profesionalización de los servidores públicos de la AT	Cantidad de servidores públicos profesionalizados entre el total de servidores públicos existentes por 100
10	Estabilidad de los Sistemas Críticos	Tiempo que los sistemas críticos están funcionales durante un Período	(Sumatoria de los minutos disponibles de los sistemas críticos en un rango de fecha entre el número de sistemas críticos) / (el número de minuto de rango de fecha) por 100

Fuente: PEI 2017-2021

### 3.7 Marco Legal y Normativo

Ley N0. 864 Ley de Reformas a la ley 290 de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo en conjunto con Decreto 25-06 de Reformas y Adiciones al Reglamento, el Decreto 71-98. La Ley N0.339 Ley Creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de Reforma a La Ley Creadora de La Dirección General de Ingresos establece en su artículo 16.- Planificación:

“La DGI y la DGA, deberán dotarse de un Plan Estratégico, para garantizar el cumplimiento su Misión Institucional, que será aprobado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y conocido por la Asamblea Nacional. Este Plan Estratégico deberá abarcar períodos de por lo menos tres (3) años y se expresará en Planes Anuales Operativos. Disposición Administrativa Interna N0. 13-2016 Aprobación Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2021

“Que es necesario para el funcionamiento y cumplimiento de las metas institucionales disponer de un plan estratégico para el período 2017-2021. Este Plan Estratégico para el período 2017-2021 contiene los principales desafíos, que nos guiarán en la búsqueda y consolidación de una DGI moderna, respetada, calificada y al servicio del pueblo nicaragüense. Las estrategias definidas se desarrollarán mediante veintitrés proyectos críticos, once de ellos de apoyo, orientados a fortalecer la gestión de los principales procesos de la Administración Tributaria, como son Registro Recaudación y Cobranzas, Asistencia al Contribuyente, Fiscalización, Jurídico Tributario, Recursos Humanos, Informática y Planificación Estratégica, los que se llevaran a cabo mediante la implementación de planes operativos anuales”.

Plan Anual Operativo 2018. Decreto No. 20-2003 de Reformas e Incorporaciones al Reglamento de la Ley Creadora de la Dirección de Servicios Aduaneros y de Reforma a la Ley Creadora de la Dirección General de Ingresos, Ley 33.

## IV. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

*Tabla 3 Operacionalización de Variables*

Objetivos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Items/Preguntas
Identificar los Indicadores del desempeño implementados en el área de Registro de la AT durante el periodo 2017-2018.	Indicadores del desempeño de Registro durante el periodo 2017-2018.	Se refiere a los Indicadores del Desempeño implementados por el área de Registro de la AT.	Principales Indicadores expuestos en Plan Anual Operativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N0. De procesos con seguimiento por medio de indicadores del desempeño.</li> <li>• Nivel de cumplimiento de los objetivos designados por proceso.</li> <li>• No. De indicadores del desempeño.</li> <li>• Indicadores en relación a las perspectivas del CMI.</li> <li>• Calidad y fiabilidad de la información suministrada por los indicadores del desempeño.</li> <li>• Acciones derivadas de la información suministrada por los indicadores del desempeño.</li> </ul>	Entrevista a Especialista de la AT Pregunta 1, 2, 3,4,5
Determinar las principales debilidades de los Indicadores del área de Registro de la AT durante el periodo 2017-2018.	Debilidades de los Indicadores del desempeño de Registro de AT	Se refiere a las debilidades en el manejo e implementación de los Indicadores del desempeño de Registro de la AT.	Factores operacionales que limitan el buen desempeño de los Indicadores del Área de Registro de la AT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidades en el manejo e implementación de los indicadores del desempeño.</li> <li>• Factores que inciden en la fiabilidad de la información suministrada por el indicador.</li> <li>• Factores que inciden en los indicadores con resultados poco favorables.</li> <li>• Factores que inciden para la aplicación de medidas correctivas a partir de la información suministrada por el indicador.</li> </ul>	Entrevista a Especialista de la AT Pregunta 6,7,8
Proponer acciones de mejoras para el fortalecimiento de los Indicadores del desempeño del área de Registro de la DGI para el periodo 2019-2020.	Mejoras para el fortalecimiento de los procesos de registro	Se refiere al conjunto de acciones que deben implementarse para la mejora de los procesos de Registro a través de los indicadores del desempeño.	Factores operacionales para la mejora de los procesos de Registro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N0. De procesos de Registro con necesidad de seguimiento.</li> <li>• N0. De procesos de Registro con mayores debilidades y deficiencias.</li> <li>• N0. De Indicadores requeridos por procesos.</li> <li>• Mejora en los períodos de entrega dela información.</li> <li>• Mejora en la información de los indicadores con resultado negativo.</li> </ul>	Entrevista a Especialista de la AT Pregunta 4,5,6

## V. HIPÓTESIS

H1.

“La adecuada implementación de los indicadores del desempeño para el área de Registro de la DGI mejorará sus procesos de gestión y proporcionará información necesaria para la toma de decisiones orientadas al logro de objetivos y metas de la institucionales durante el período 2019.”

H0.

“La adecuada implementación de los indicadores del desempeño para el área de Registro de la DGI no mejorará sus procesos de gestión y tampoco proporcionará información necesaria para la toma de decisiones orientadas al logro de objetivos y metas de la institucionales durante el período 2019.”

## VI. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1 Tipo de diseño de investigación

Esta tesis es una investigación descriptiva con enfoque cualitativo, de diseño no experimental. Descriptiva ya que como asegura Arias (2006), en este tipo de investigación se persigue “La caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o su comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. (p. 24) que en este caso serán el de la construcción, manejo e implementación de los indicadores del desempeño de Registro de la DGI durante los años 2017-2018.

Con enfoque cualitativo, ya que como expresa Hernández Sampieri (2014) dicho enfoque “puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos”. (p.9) lo que quiere decir

que se sigue un diseño de investigación flexible, presto a los cambios en la medida que se sumerge en la investigación.

De diseño no experimental ya que como afirman Hernández, Fernández y Baptista (2010) “no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador” (p. 245). Es decir las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Por tanto, los criterios mencionados coinciden plenamente con los objetivos de la investigación, los cuales consisten en identificar los Indicadores del Desempeño implementados en el área de Registro, así como también el determinar las principales debilidades en cuanto a los Indicadores del Desempeño y proponer mejoras para el fortalecimiento de sus procesos de gestión.

## **6.2 Población y muestra**

La población objeto de estudio, está conformada por el personal del área de Registro de la DGI que equivale a diez (10) servidores públicos y el del área de Planificación Estratégica conformada por doce (12) servidores públicos para un total de veintidós (22) servidores públicos.

La muestra la conforman tres servidores públicos que son: el jefe de la Dirección de Registro Recaudación y Cobranza, el Responsable del área de Registro y el jefe de Planificación Estratégica, para un total de tres (03) personas. Esto debido a que los indicadores del desempeño son un instrumento principalmente del dominio de los tomadores de decisiones. Ahora bien, debido a que la población y también la muestra son pequeñas y por tanto los datos pueden manejarse fácilmente, se realizará un muestreo no probabilístico.

### **6.3 Técnicas de recopilación de información**

Como técnica de recolección de datos se utilizó principalmente la entrevista semi-estructurada y la encuesta, las cuales se realizaron a los funcionarios públicos involucrados en el proceso de diseño y manejo de los indicadores del desempeño para el área de Registro, tales como, el jefe del área De Registro Recaudación y Cobranza, al Responsable de Registro y al jefe del área de Planificación Estratégica de la DGI.

### **6.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

La técnica utilizada para el procesamiento y análisis de la información es la de análisis y síntesis fundamentada en la recopilación selectiva de los datos, es decir, la tabulación la cual permitió el agrupamiento y la sistematización de la información pertinente para los objetivos de esta tesis para luego presentar la información por medio de gráficos de barras, gráficos de pastel, para hacerla fácil de entender.

## **VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados del análisis de los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos y de las técnicas seleccionadas para la recopilación de la información y presentación de los mismos, los cuales fueron analizados, interpretados y confrontados con las diferentes teorías, con el fin de llegar a presentar las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación. Por lo tanto, el propósito del presente capítulo es mostrar dichos resultados de manera coherente y entendible a través de gráficos y tablas con el fin de hacer más comprensible la información obtenida.

### **7.1 Identificación de los Indicadores del Desempeño de Registro**

En relación al objetivo específico número uno, en el presente capítulo se identifican los principales ID del área de Registro de la AT durante el período 2017-2018 en relación a las perspectivas que integran el CMI, tales como son: los Procesos Internos,

la Financiera, la del Cliente (contribuyente), y la de Aprendizaje y Crecimiento y los parámetros que debe cumplir cada indicador.

Posteriormente, se describe cada indicador en función de las variables que considera (periodicidad, porcentaje de cumplimiento, formulación, forma de presentación, etc.) los que están representados en forma gráfica con sus respectivas tablas de valores. Cabe destacar que dada la confidencialidad de mucha de la información, se incluyen algunos ejemplos con valores hipotéticos según el Informe de Gestión 2018 de la AT.

A continuación, en la tabla N0. 4 se presentan los principales diez indicadores estratégicos de la AT tomados del Plan Estratégico Institucional 2017-2021 y se clasifican de acuerdo a las perspectivas del CMI y las dimensiones de los ID.

Tabla 4 Indicadores según las perspectivas del CMI

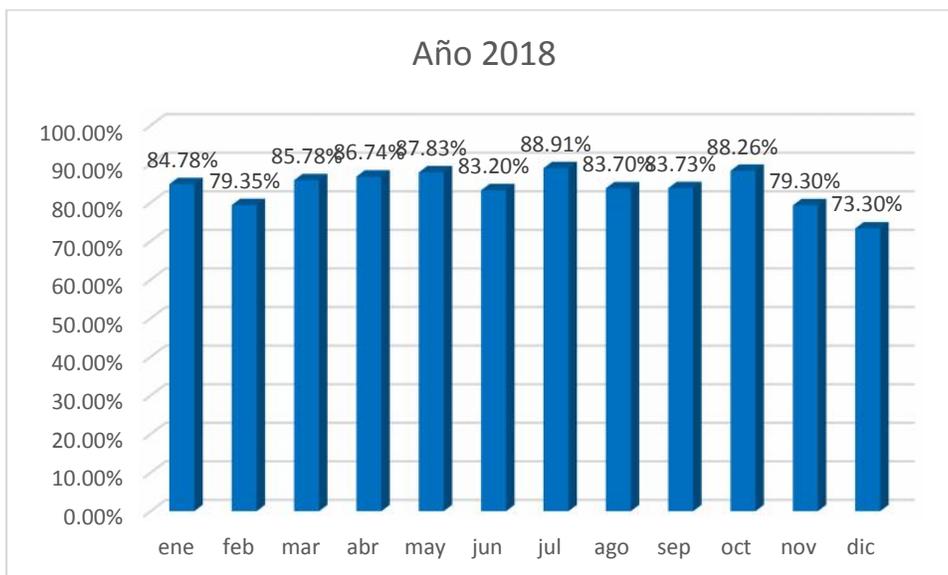
ITEM	INDICADOR	PERSPECTIVA DEL CMI	DIMENSIONES DEL INDICADOR
1	Nivel de cumplimiento voluntario	Procesos Internos	EFICACIA
2	Tasa de Contribuyentes activos reales	Procesos Internos	EFICACIA
3	Tasa de omisos	Procesos Internos	EFICACIA
4	Participación de la mora recuperada, dentro del total de la recaudación.	Procesos Internos	EFICACIA
5	Cobertura de acciones de Control	Procesos Internos	EFICACIA
6	Participación en la recaudación por acciones de control	Procesos Internos	EFICACIA
7	Porcentaje de servicios brindados vía web	Procesos Internos	EFICACIA
8	Porcentaje de trámites gestionados electrónicamente VET	Procesos Internos	EFICACIA
9	Crecimiento del nivel de profesionalización de los servidores públicos de la Administración Tributaria	Aprendizaje y Crecimiento	EFICACIA
10	Estabilidad de los sistemas críticos	Procesos Internos	EFICACIA

Fuente: Zambrano, Y (2015).

De los diez principales indicadores de la AT presentados en el PEI 2017-2021 tres están relacionados con el Registro de los contribuyentes (Nivel de cumplimiento voluntario, Tasa de Omisos y Tasa de Contribuyentes Activos Reales). A continuación se describirá el propósito del indicador, las variables que consideran, su formulación, entre otros.

1. **Nivel de cumplimiento voluntario:** Todos los contribuyentes que presentan y pagan sus obligaciones en el plazo previsto por la ley. (Régimen General todos los que declaran y pagan el total de sus obligaciones y Régimen simplificado que pagan su cuota fija en término). El objetivo de este indicador es conocer el porcentaje de contribuyentes que cumplen con sus obligaciones en tiempo y forma de acuerdo a la ley.

Gráfico 1 Nivel de Cumplimiento Voluntario



Fuente: Sistema Integral de Indicadores de la AT

Para calcular este indicador se dividen la Cantidad de contribuyentes con declaración y pago presentada dentro del plazo (en caso de cuota fija es pago) entre total de contribuyentes activos reales y el resultado se multiplica por 100.

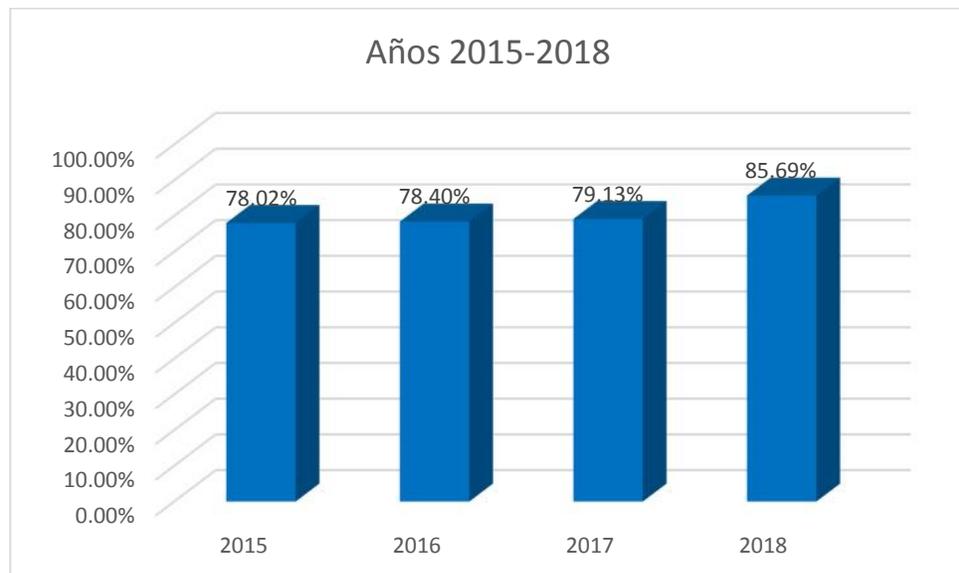
**Formula:**  $(\text{Contribuyentes con declaración y pago en tiempo} \times 100) / \text{Total de Contribuyentes Activos Reales}$

Ejemplo:  $390 \times 100 = 84.78\%$

460

2. **Tasa de Contribuyentes activos reales:** Cantidad de contribuyentes activos que presentan al menos una declaración/pago en los últimos 12 meses respecto del total de contribuyentes inscritos. El objetivo de este indicador es el conocer la cantidad de contribuyentes reales y que han tenido actividad durante el año.

Gráfico 2 Contribuyentes Activos Reales



Fuente: Sistema Integral de Indicadores de la AT

Para calcular este indicador se dividen la Cantidad de contribuyentes activos entre el total de contribuyentes inscritos y el resultado se multiplica por 100, lo que da como

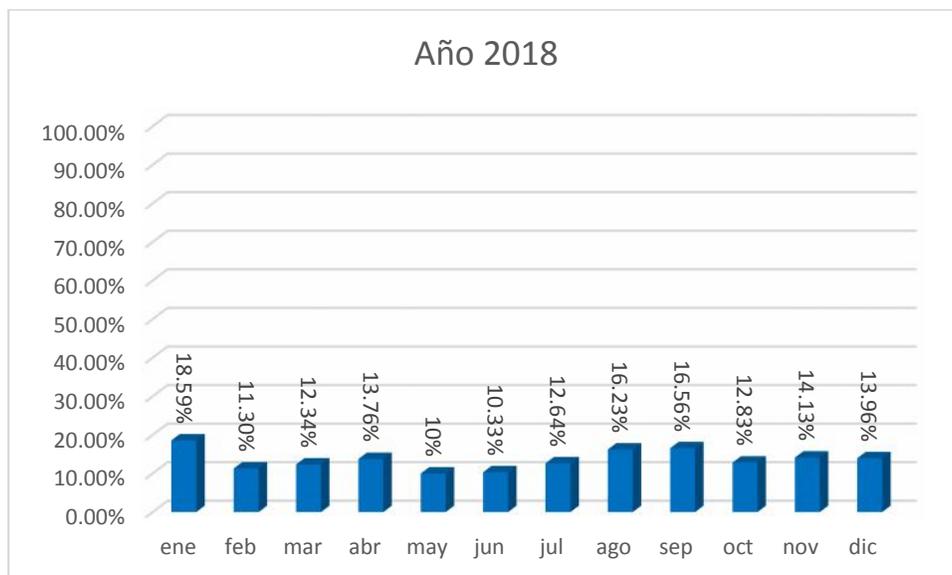
resultado el porcentaje de contribuyentes que han tenido alguna actividad en el período de un año. La diferencia de esta operación se consideran contribuyentes irreales o inactivos.

**Formula:**  $(\text{Contribuyentes con activos con movimientos} \times 100) / \text{Total de Contribuyentes Inscritos}$

Ejemplo:  $3550 \times 100 = 78.02\%$   
4550

- 3. Tasa de omisos:** Cantidad de obligaciones por impuesto no presentadas dentro del plazo establecido por la Ley. Este indicador busca conocer el porcentaje de contribuyentes que declaran fuera del plazo estipulado por la ley.

Gráfico 3 Índice de Contribuyentes Omisos



Fuente: Sistema Integral de Indicadores de la AT

Para calcular la tasa de contribuyentes Omisos se divide la cantidad de obligaciones por impuesto no presentadas dentro del plazo estipulado por la ley entre el total de obligaciones por impuesto de contribuyentes activos reales y se multiplica por 100

**Formula:** 
$$\frac{\text{Obligaciones por impuesto no presentadas en el plazo} \times 100}{\text{Total de Contribuyentes Inscritos}}$$

**Ejemplo:** 
$$\frac{290 \times 100}{1560} = 18.59\%$$

Este indicador se limita a calcular el porcentaje de omisos, sin embargo, no mide el efecto de las actuaciones administrativas orientadas al control de omisos.

De acuerdo a las perspectivas del CMI, los indicadores antes mencionado del área de Registro de la AT, corresponden mayormente a las perspectivas de procesos internos, es decir, están orientados a reflejar las operaciones críticas para la consecución de los objetivos institucionales desde el punto de vista de los resultados del proceso realizados por esta instancia. No obstante, no se visualizan indicadores desde las otras perspectivas del CMI, tales como, la perspectiva del cliente (contribuyentes) o la perspectiva financiera. A continuación en la tabla número cinco se detallan los indicadores de la AT de acuerdo a las perspectivas del CMI.

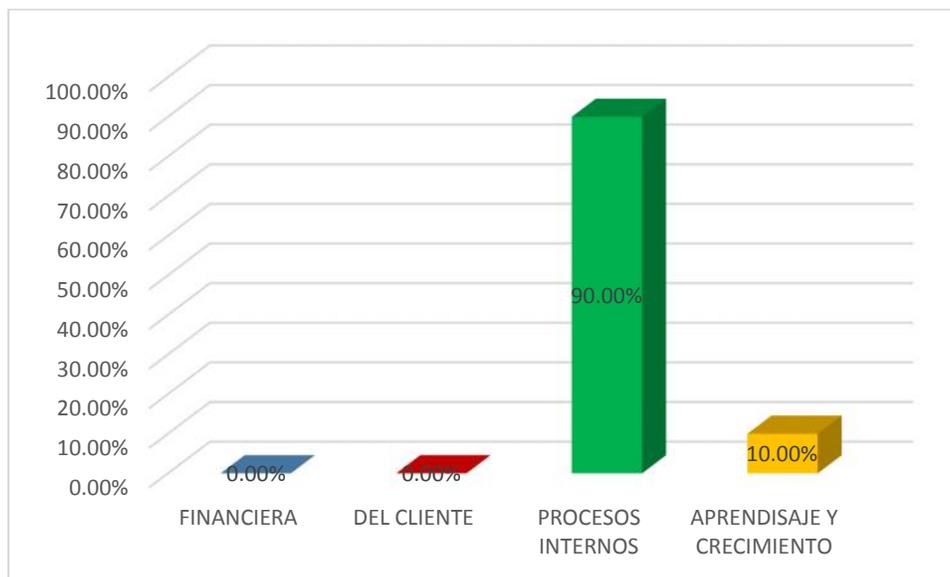
Tabla 5 Porcentaje de ID de AT según las perspectivas del CMI

PERSPECTIVA	NO. TOTAL DE INDICADORES	PORCENTAJE
FINANCIERA	0	0
DEL CLIENTE	0	0
PROCESOS INTERNOS	9	90%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	10%

Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico N0. 4, se observa que un 90% de los indicadores corresponden a la perspectiva de los Procesos Internos y un 10% corresponde a la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, mientras que no se visualizan indicadores relacionados a la perspectiva Financiera y la perspectiva del Cliente (contribuyente).

Gráfico 4 Indicadores de la AT según las Perspectivas del CMI



Fuente: Elaboración Propia

Estos resultados reflejan que el Sistema de Indicadores del Desempeño empleados por la AT para el área de Registro, se encuentra en contraposición con las teorías establecidas por el CMI, al no valorar la gestión institucional desde las cuatro perspectivas fundamentales (Financiera, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento), lo cual dificulta comunicar adecuadamente la misión, visión y objetivos y expresar la estrategias de la institución a todos los involucrados.

La ausencia de indicadores relacionados con la Perspectiva del Cliente (contribuyentes) disminuye la capacidad de la AT de conocer y solventar las necesidades de los contribuyentes adecuadamente, en relación a la implementación de

los diferentes sistemas y procesos y la percepción que ellos tienen del trabajo que se está realizando, para cumplir la misión y visión institucional.

Un sistema de indicadores debe ser balanceado, para no llevar a la AT a concentrar sus esfuerzos únicamente en la medición del desempeño de los procesos internos (eficiencia y eficacia de la sistemática de recaudación y cobranza, fiscalización, etc.). También deben ser considerados los diversos resultados esperados de la AT por la sociedad, del Estado y de los funcionarios: cumplimiento de las obligaciones tributarias por los contribuyentes, satisfacción de los contribuyentes con los servicios prestados, satisfacción del personal interno, utilización óptima de los recursos humanos, presupuestarios, financieros y tecnológicos; reducción de la evasión fiscal; carga tributaria adecuada a las necesidades de financiamiento del Estado; imagen positiva ante la sociedad, etc.

## 7.2 Identificación de debilidades

Con respecto al objetivo específico número dos, el cual se refiere a la determinación de las principales debilidades de los Indicadores de Registro de la AT, en principio puede decirse, que la principal debilidad radica en la ausencia de indicadores en algunos otros procesos claves del Registro, como por ejemplo, un indicador que mida el crecimiento de los contribuyentes, o la tendencia de crecimiento o bien un indicador con el cual se mida el número de contribuyentes que se inscriban en línea, o también un indicador que mida la satisfacción de los contribuyentes con los servicios prestados por la AT, como algunos desarrollados por administraciones tributarias en otros países, esto con el objetivo de conocer el crecimiento de los nuevos contribuyentes en el Sistema de Información Tributaria y la satisfacción de los contribuyentes.

Ahora, como es comprensible, parte de las debilidades históricas de las administraciones tributarias se deben precisamente al no haber funcionado en la perspectiva de medir ciertos indicadores de desempeño, el problema probablemente

sea la ausencia de información disponible para algunos de los indicadores. Esto, de por sí, constituye un aporte para el diagnóstico buscado.

En consecuencia, la primera cuestión por analizar respecto de cada indicador es si cuentan o han contado históricamente con información disponible en los sistemas informatizados ya existentes. Por lo tanto, la información que se pide se hace con la advertencia de que si no se cuenta con información disponible en los sistemas informatizados, se haga constar esa situación y, por tanto, se libere de conseguir la información.

Al comparar los indicadores del desempeño presentados con las bases teóricas establecidas referentes a las características, clasificación y las condiciones básicas que debe reunir un indicador, se observa que los indicadores existentes en la AT , presentan debilidades en lo referente a valores meta, valores de referencia, alineación con los objetivos estratégicos, políticas, misión y visión de la organización, ausencia de indicadores de las cuatro perspectivas del CMI, ni presentarse la integración entre los mismos, ambigüedad en los aportes que dan como alertas a las desviaciones en la gestión de la organización.

Según las diversas clasificaciones realizadas por Lezama (2007) y Guinart (2003) entre otros, de los indicadores de gestión, en los existentes en la AT, no se distinguen indicadores de cumplimiento, evaluación, eficacia, eficiencia y gestión, dado que presentan debilidades al solo indicar en la mayoría la realización de sus actividades en un tiempo determinado y clasificación de la misma según distintas categorías en lo referente a la realización de los procesos internos, sin distinguir para el cumplimiento de la visión en que proceso debe ser excelente para satisfacer las necesidades de los clientes ni fijar las metas a alcanzar.

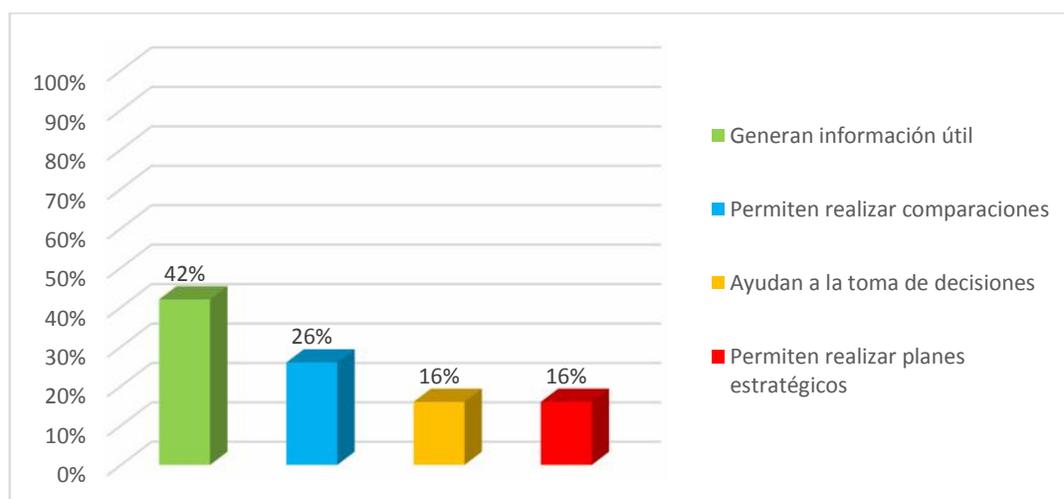
Los indicadores presentados en el informe de gestión anual no presentan datos que permitan la toma de decisiones a nivel supervisor y gerencial que permitan optimizar la gestión de la AT desde las perspectivas del CMI.

Para la identificación de debilidades en los ID del área de Registro las entrevistas y encuesta a los servidores públicos fueron de gran utilidad para alcanzar los objetivos propuestos y obtener información idónea para diagnosticar la situación de los ID y determinar los factores que inciden en su desempeño desde el punto de vista de las personas involucradas el proceso construcción, monitoreo y evaluación de los ID del área de Registro de la AT, y de ese modo llegar a las conclusiones que se presentan a continuación.

El análisis expuesto se apoya en la valoración de los servidores públicos abordados respecto al manejo e implementación de los ID, cuyas aportes fueron de utilidad para discernir y crear el criterio propio sobre aspectos, tales como: su utilidad, la calidad y confiabilidad de la información, el nivel de cumplimiento de los objetivos, las acciones correctivas, las oportunidades de mejoras para los ID, etc.

En el primer criterio: se consultó acerca de la valoración de los servidores públicos sobre como el sistema de ID de Registro coadyuvan a la AT, esto con el fin de percibir su grado de conocimiento respecto a la razón de ser de los ID.

Gráfico 5 Utilidad de los Indicadores del Desempeño



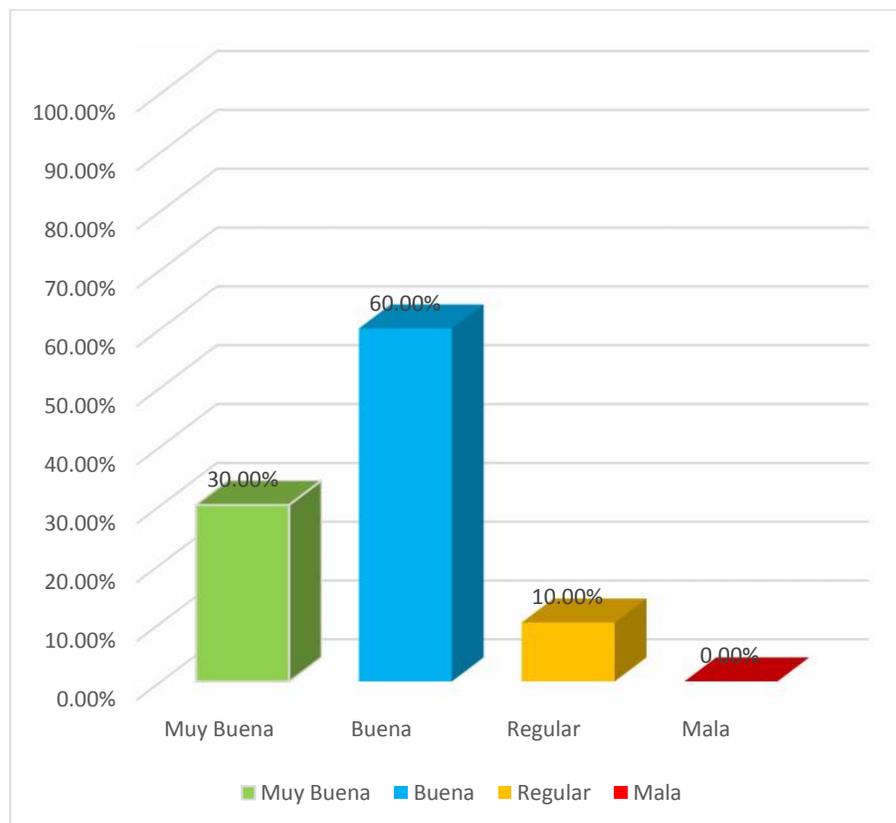
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, el 42% de las respuestas se enfocaron en la Generación de Información, un 26% dijo que los ID permiten realizar comparaciones, un 16% se refirió a que son útiles para la toma de decisiones y el otro 16% considera su utilidad para realizar planes estratégicos.

De los resultados obtenidos, se puede decir que los servidores públicos tiene un buen conocimiento sobre la utilidad de los ID para la AT y conocen su potencial.

Como segundo criterio: se consultó sobre la apreciación de la información suministrada por los ID de Registro, esto desde el punto de vista de la confiabilidad y la calidad de la información que estos brindan a la AT. En el gráfico N0.5 se visualizan los siguientes resultados:

Gráfico 6 Calidad de la información suministrada por los Indicadores

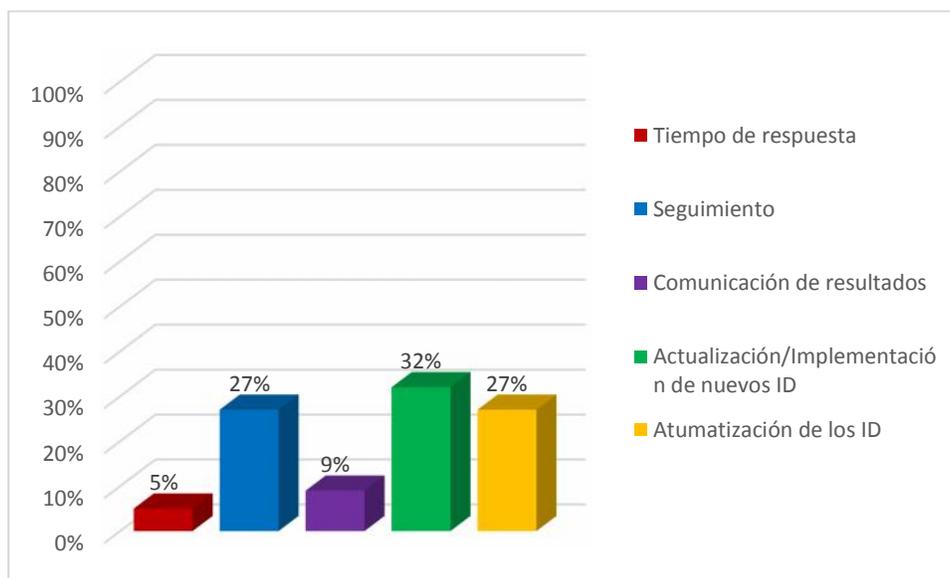


Desempeño Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, el 90% los consultados asegura que la Información suministrada por lo Indicadores del Desempeño es confiable y de buena calidad y solo un 10% considera lo contrario. Lo que indica grandes avances en cuanto a la actualización de la Cuenta Corriente de la cual de en la AT se nutren de información los ID.

El criterio número 3: se consideraron las oportunidades de mejoras a los ID de Registro, desde la perspectiva de cinco criterios en orden de prioridad (Tiempo de respuesta, Seguimiento, Comunicación de Resultados, Actualización/Implementación de los ID y la automatización de los ID).

Gráfico 7 Principales debilidades de los Indicadores del Desempeño de Registro



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar de los cinco criterios mencionados, tres reflejaron un porcentaje mayor a la de los otros dos. El 32% consideró más importante la Actualización/Implementación de nuevos ID, el 27% optó por la automatización de los ID, otro 27 se refirió al seguimiento y un 9% al tiempo de respuesta.

Estos valores indican que el sistema de indicadores actual de la AT existen debilidades mayormente en lo referente a la actualización o introducción de nuevos ID que permitan un mayor seguimiento de los diferentes procesos de Registro, lo que no indica que los ID estén funcionando mal, si no, que hay aspectos del Registro de los contribuyentes que deben de ser controlados a través de nuevos indicadores, como por ejemplo el ingreso de nuevos contribuyentes al Registro de la AT y la evolución de los mismos.

Por otro lado, este dato indica que no todos los indicadores existentes están automatizados, es decir, que la información en la que se basan no es tomada directamente del sistema de información tributaria, sino que se obtiene de otros mecanismos de recolección de datos.

### **7.3 Propuesta de acciones de mejora**

La siguiente propuesta, pretende mejorar a los indicadores del desempeño del área de Registro de la AT y sus procesos de gestión, así como, la ampliación del conocimiento en esta materia de los servidores públicos involucrados. En ella se plantean una serie de acciones que de efectuarse podrían contribuir a la mejora de esta herramienta. La propuesta se basa en la información obtenida de la recolección de datos a través de las entrevistas y las diferentes teorías del marco teórico.

#### **7.3.1 Objetivo de la propuesta**

Proponer acciones para mejorar los Indicadores del Desempeño de Registro de la AT y contribuir a una mejor gestión de los procesos de Registro

En dicho plan se consideraran las siguientes variables, que con las acciones de mejora contribuirán y fortalecerán las metas y objetivos de la institución:

1. Desarrollo de nuevos Indicadores del Desempeño.

2. Automatización de los procesos.
3. Seguimiento de los Indicadores.
4. Fortalecimiento de capacidades.

Tabla 6 Propuesta de mejoras Fuente: Propia

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>
Realizar un control integral de la gestión de Registro para mejorar sus procesos de gestión.	Desarrollar nuevos indicadores desde las perspectivas del CMI para que sean implementados en el área de Registro de la AT.	I semestre 2020	Humanos y tecnológicos
Mantener un sistema de indicadores del desempeño actualizado y eficiente.	Plan de actualización de Indicadores del desempeño.	Corto plazo	Humanos y tecnológicos
Facilitar el manejo de los indicadores del desempeño.	Automatización de todos los indicadores de Registro	Corto plazo	Recursos humanos Financieros
Mejorar la información de la cual se sustentan los ID	Plan de depuración de la cuenta corriente	Largo plazo	Recursos humanos y tecnológicos
Mejorar los niveles de conocimiento sobre el manejo e implementación de los ID	Programa de capacitación	Corto plazo	Financiero Recursos humanos

Como parte del plan de mejoras se proponen a continuación algunos indicadores relacionados al Registro de los contribuyentes los cuales serán útiles para mejorar el

control de la gestión de esta instancia, tales como, el indicador que mide la incorporación de nuevos contribuyentes y la evolución de los mismos, así como también, uno que mide la satisfacción de los contribuyentes con los servicios prestados por la AT.

1. Indicador propuesto: Nuevos contribuyentes incorporados en el Registro de Contribuyentes.

Nombre del Indicador	Nuevos contribuyentes incorporados en el Registro de Contribuyentes
Descripción detallada	<p>El incremento de contribuyentes dentro de una economía en expansión tiende a ser dinámico. Este incremento está asociado al proceso de formalización de la economía que supone ir legalizando a las nuevas empresas, profesionales y/o personas naturales que apertura actividades ligadas al pago de impuestos.</p> <p>El incremento de nuevos contribuyentes también se puede alcanzar desde las actividades de control, fiscalización y operativos de registro de contribuyentes de una administración tributaria, estas actividades permiten la identificación de nichos y grupos de potenciales contribuyentes que terminan formalizándose.</p>
Fórmula	$\left(\frac{\text{Cantidad de nuevos contribuyentes en el año } n}{\text{Cantidad de nuevos contribuyentes en el año } n-1} - 1\right) * 100$
Comentarios Metodológicos	<p>En este indicador deben considerarse todos los contribuyentes nuevos, sin diferenciar el origen de su registro, es decir, sin identificar si proceden de un proceso de inscripción en el registro de carácter voluntario o la incorporación es producto de las actividades y/o operativos de control de la administración tributaria.</p> <p>A nivel de indicadores de desarrollo se pueden diferenciar atendiendo a esta clasificación o por tamaño, tipo de contribuyente o el sector económico al que pertenecen. En el caso que exista una reducción en la cantidad de nuevos contribuyentes (el resultado sea negativo), por favor ingrese el valor 0%</p>
Nuevo Valor base	Cantidad de nuevos contribuyentes en el año n/Cantidad de nuevos contribuyentes n-1
Valores computables	Nuevos contribuyentes incorporados en el registro de contribuyentes
Seguimiento y presentación	Mensual
Fuentes de información	Base de datos de la DGI
Responsable	DRRC

2. Indicador propuesto: Evolución en el número de contribuyentes activos en el Registro de Contribuyentes.

El incremento en el número de contribuyentes activos puede venir dado por el crecimiento de la economía, por los propios procesos de formalización de los agentes y sectores económicos, y por las acciones de control del cumplimiento de la administración tributaria y en especial de aquellas que tienen como objetivo detectar contribuyentes con actividades económicas que no figuran en el registro de contribuyentes o que figurando no presentan declaración.

Nombre del Indicador	Evolución en el número de contribuyentes activos en el registro de contribuyentes
Descripción detallada	<p>El incremento de contribuyentes activos en general es positivo para las administraciones tributarias porque refleja una ampliación de la base tributaria que puede tener incidencia en el incremento de la recaudación tributaria. El crecimiento o disminución de contribuyentes en las administraciones tributarias, preferentemente por segmentos, debe ser monitoreado de manera permanente para poder realizar análisis de tendencia que apoyen la toma de decisiones.</p> <p>Es una herramienta de planificación que es útil para prever o analizar a posteriori variaciones en la recaudación lo que es vital en segmentos como el de grandes contribuyentes. En algunos países, por ejemplo, puede darse el caso de contribuyentes que intenten estar sometidos a menores controles al pasar de estar registrados como medianos a estar registrados como pequeños en donde están sometidos a menores controles.</p>
Fórmula	$\left( \frac{\text{Número de contribuyentes activos en el registro en el año } n}{\text{Número total de contribuyentes en el año } n} \right) / \left( \frac{\text{Número de contribuyentes activos en el registro en el año } n-1}{\text{Número total de contribuyentes en el año } n-1} \right) - 1) * 100$
Comentarios Metodológicos	<p>El objetivo de este indicador está en observar la tendencia de crecimiento de los contribuyentes activos en el registro como producto de los procesos de control de la administración tributaria o del desarrollo económico o de la formalización de los agentes y sectores económicos.</p> <p>Se entiende que un contribuyente es activado como producto de los procesos de control, cuando el contribuyente por la detección de su situación tributaria es requerido para presentar sus declaraciones tributarias y/o pagar sus deudas tributarias y efectivamente efectúe la presentación y pago. En el caso que exista una reducción en la evolución de contribuyentes activos (el resultado sea negativo), por</p>

	favor ingrese el valor 0%
Valor base	Número de contribuyentes activos en el registro en el año n Número total de contribuyentes en el año n Número de contribuyentes activos en el registro en el año n-1 Número total de contribuyentes en el año n-
Valores computables	Evolución en el número de contribuyentes activos en el registro
Seguimiento y presentación	Mensual
Fuentes de información	Informes de registro-Base de datos DGI
Responsable	DRRC

### 3. Indicador propuesto: Depuración de contribuyentes inactivos del Registro de contribuyentes.

La depuración del registro de contribuyentes es una actividad medular de las administraciones tributarias ya que un registro confiable y de calidad se traduce en una mayor efectividad y eficiencia en los procesos de control del cumplimiento y de asistencia a los contribuyentes.

Nombre del Indicador	Depuración de contribuyentes inactivos del registro de contribuyentes
Descripción detallada	Mediante la depuración se eliminan aquellos contribuyentes que figurando en el registro dieron de baja su actividad económica, cambiaron su domicilio en el interior del país o a otro país, modificaron su vector de obligaciones, fallecieron, o se declararon en quiebra o concurso de acreedores.  El objetivo de este indicador consiste en diferenciar aquellos contribuyentes mencionados en el párrafo anterior de los contribuyentes omisos, dado que los primeros muchas veces son clasificados erróneamente como omisos y por el contrario deben ser depurados del registro de contribuyentes.
Fórmula	$\left( \frac{\text{Número de contribuyentes inactivos eliminados del registro de contribuyentes o sus datos fueron modificados en el año } n}{\text{Número total de contribuyentes inactivos del registro de contribuyentes en el año } n} \right) * 100$
Comentarios Metodológicos	Este indicador está basado en la definición de lo que se considera contribuyente activo e inactivo. En el primer caso, se considera que el contribuyente está activo cuando presenta sus declaraciones y pagos con regularidad en el último año de

	<p>referencia.</p> <p>En el segundo caso, se considera que el contribuyente está inactivo cuando se dio de baja como contribuyente, cuando cerró todas sus actividades económicas, cambió de domicilio al interior del país o a otro país, falleció, o comunicó la declaratoria de quiebra. Con este motivo, estos contribuyentes dejaron de presentar las declaraciones y pagos de todos sus impuestos en el último año de referencia.</p> <p>Un contribuyente omiso es aquel que dejó de presentar declaraciones juradas dentro de los plazos estipulados por ley. Para este indicador los contribuyentes inactivos eliminados incluyen los contribuyentes omisos y los que oficialmente solicitan a la administración tributaria su inactivación.</p>
Valor base	Número de omisos eliminados del registro de contribuyentes en el año n/ Número total de contribuyentes inactivos del registro de contribuyentes en el año n
Valores computables	Depuración de contribuyentes inactivos del registro de contribuyentes
Seguimiento y presentación	Anual
Fuentes de información	Reportes de Registro/Base de datos DGI
Responsable	DRRC

#### 4. Indicador propuesto: Satisfacción de los contribuyentes con los servicios prestados por la AT

Nombre del Indicador	Satisfacción de los contribuyentes con los servicios prestados por la administración tributaria
Descripción detallada	<p>Las encuestas que miden la satisfacción de los contribuyentes en relación a la calidad de los servicios que provee una administración tributaria es una buena práctica. Se ha de reconocer no obstante que es difícil interpretar los resultados de estas encuestas de manera que sean útiles para incrementar la calidad de los servicios y nutrir las estrategias de apoyo y servicio al cliente.</p> <p>Hay una serie de aspectos a considerar como aquellos relacionados con quién diseña y quién lleva a cabo estas encuestas. Otro tipo de encuestas, en este caso las encuestas de percepción y de costes de cumplimiento, son asimismo importantes para evaluar la efectividad de las estrategias de asistencia al contribuyente y su impacto sobre los costes de cumplimiento.</p>

Fórmula	$\frac{((\text{Promedio de satisfacción del contribuyente año } n + \text{Promedio de satisfacción del contribuyentes año } n-1 + \text{Promedio de satisfacción del contribuyentes año } n-2)) / \text{Número de encuestas de satisfacción implementadas en los últimos 3 años}}{3} * 100$
Comentarios Metodológicos	<p>El denominador de este indicador corresponde al número total de encuestas anuales de satisfacción realizadas en los últimos 3 años, considerando que el máximo número a ser ingresado será de 3. (Valores permitidos: de 0 a 3). Para este indicador los servicios tributarios definidos son los siguientes:</p> <p>1. Registro de contribuyentes; 2. Información tributaria básica; 3. Resolución de recursos administrativos; 4. Resolución de solicitudes de devolución; 5. Resolución de consultas tributarias; 6. Resolución de quejas; 7. Facilitación de la presentación de declaraciones. Si las encuestas incluyen un mayor número de servicios, éstos deberán ser considerados para el cálculo del resultado final del indicador.</p>
Valor base	Promedio de satisfacción del contribuyente año n, Promedio de satisfacción del contribuyente año n-1, Promedio de satisfacción del contribuyentes año n-2, Número de encuestas de satisfacción implementadas en los últimos 3 años
Valores computables	Satisfacción de los contribuyentes con los servicios prestados por la administración tributaria
Seguimiento y presentación	DRRC
Fuentes de información	Encuestas
Responsable	DRRC

5. Indicador propuesto: Porcentaje de transacciones procesadas electrónicamente por la administración tributaria.

Nombre del Indicador	Porcentaje de transacciones procesadas electrónicamente por la administración tributaria
Descripción detallada	<p>Las transacciones tributarias electrónicas reducen los tiempos de procesamiento de la información tributaria, dejan evidencia, no son sujetas a alteraciones y tienen menos errores que las transacciones manuales para todos los contribuyentes. Así pues, mejoran la fiabilidad y calidad de la información, reduciendo asimismo los costes de administración y cumplimiento del sistema tributario.</p> <p>Por lo tanto, la administración tributaria debe tratar de tener una cobertura electrónica de la mayor parte de sus transacciones ya que contribuye a mejorar su eficiencia y efectividad. Estas mejoras son las que trata de reflejar este indicador de resultado.</p>

Fórmula	(Total transacciones tributarias electrónicas procesadas/Total transacciones tributarias procesadas)*100
Comentarios Metodológicos	<p>Para este indicador los servicios a considerar son los siguientes: 1. Registro de contribuyentes; 2. Acceso por el contribuyente a su cuenta corriente; 3. Presentación y pago de declaraciones juradas; 4. Información tributaria básica; 5. Servicio de contestación a consultas tributarias; 6. Presentación de recursos administrativos; 7. Notificaciones; 8. Devoluciones tributarias; 9. Planes de pago; 10. Envío de declaraciones pre-cumplimentadas</p> <p>Puede tomarse en consideración el incorporar más servicios en atención al contexto de la administración tributaria que se esté analizando. La administración tributaria debe en cada uno de los casos señalados anteriormente para denominador, incorporar la siguiente información a través de consultas a los sistemas de información disponibles para el año n:</p> <p>(i) el detalle de las transacciones de registro de contribuyentes;; (ii) detalle de las consultas a la cuenta corriente realizadas por los contribuyentes; (iii) cantidad de presentación y pago de declaraciones juradas; (iv) detalle de consultas a la información básica del contribuyente; (v) detalle de quejas y reclamos realizadas a la administración tributaria; (vi) cantidad de recursos administrativos presentados por el contribuyente; (vii) cantidad de notificaciones generadas y enviadas hacia los contribuyentes; (viii) cantidad de solicitudes de devolución presentadas por los contribuyentes; (ix) detalle de transacciones de facilidades de pago solicitadas por el contribuyente; (x) cantidad de declaraciones pre-cumplimentadas generadas por la administración tributaria (si corresponde).</p> <p>Para el numerador se debe obtener la misma información, pero únicamente referida a transacciones realizadas vía electrónica, es decir, transacciones efectuadas por el contribuyente sin la necesidad de apersonarse a las oficinas de las administraciones tributarias (de manera on-line vía web).</p>
Valor base	<p>Total transacciones tributarias electrónicas procesadas</p> <p>Total transacciones tributarias procesadas</p>
Valores computables	Porcentaje de transacciones procesadas electrónicamente por la administración tributaria
Seguimiento y presentación	DRRC
Fuentes de información	SIT
Responsable	DRRC/INFORMATICA

### **7.3.2 Fuentes de financiamiento**

Para llevar a cabo la ejecución de las acciones de mejora para los indicadores del desempeño de Registro es importante conocer las fuentes de financiamiento que permitan la ejecución de las mismas, las cuales se pretenden que sean con financiamiento propio de la DGI de acuerdo al presupuesto asignado.

### **7.3.3 Beneficios de la propuesta de acciones de mejora**

Con la implementación y desarrollo de la presente propuesta será de gran aporte y contribución de cara a mejorar los indicadores del desempeño de Registro y sus diferentes procesos de gestión.

Entre los principales beneficios intangibles que se derivaran de la presente propuesta están:

Mejora en la información de los procesos de gestión de Registro para la toma de decisiones.

- Mayor eficiencia y eficacia en los procesos.
- Mayor precisión en la toma de decisiones.
- Mayor rapidez, mejor comprensión y transparencia a la hora de comunicar resultados.

### **7.3.4 Factibilidad de la propuesta de acciones de mejora**

Se consideran acciones factibles para su implementación, porque son acciones de fácil aplicación a corto tiempo, las que contribuirán a la mejora de los indicadores del desempeño de Registro y sus procesos de gestión.

## VIII. CONCLUSIONES

1. En lo referente al número de indicadores de Registro de la AT, la mayor parte de ellos se encuentran orientado a los procesos internos y en menor medida orientado a las demás perspectivas del CMI, es decir, Financiera, Cliente y Aprendizaje y crecimiento. Además, desde el punto de vista de la tipología de los ID, todos ellos se consideran como indicadores de eficacia.
2. Un porcentaje de los ID aún se manejan de manera manual, tal como, el del índice de confiabilidad de la información.
3. La CC de la cual se sustentan los ID se encuentra desactualizada, es por ello que los ID que miden la Omisidad y Morosidad marcan una mayor deuda tributaria que la que en realidad existe, de igual manera sucede con los contribuyentes que no han presentado sus declaraciones tributarias.
4. Aún existen debilidades en la CC en cuanto a la información tributaria de los contribuyentes, como por ejemplo su dirección tributaria, lo que en ocasiones dificulta encontrar su ubicación.

## IX. RECOMENDACIONES

1. Desde la perspectiva del CMI la AT debe realizar mayores esfuerzos para integrar nuevos Indicadores del Desempeño que tome en cuenta las perspectivas del Cliente, Financiera y la de Aprendizaje y Crecimiento.
2. Se deben realizar mayores esfuerzos por automatizar a los Indicadores del Desempeño y que la información base para generar el indicador sea tomada directamente de las bases de datos correspondientes, a fin de garantizar la integridad de la información.
3. Se debe de realizar un mayor seguimiento de los indicadores del desempeño y mejorar los canales de comunicación de la información, para una adecuada retroalimentación del estado de los ID.

4. La actualización periódica de la Cuenta Corriente es fundamental para lograr que los ID arrojen información fiable y de mejor calidad para la toma de decisiones. Se debe establecer un plan de depuración de CC para eliminar tanto a los contribuyentes Omisos como Morosos cuyas deudas con la AT sean incobrables.
5. Se deben crear mejores mecanismos para la actualización de la información de los contribuyentes que les permita actualizar sus datos en línea y fomentar el interés de estos por mantener actualizada su información en la CC.
6. Mejor comunicación entre los diferentes departamentos de la AT y las diferentes instituciones estatales para una homogenización de la información interinstitucional.

## X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2012) El proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica. Quinta Edición. Episteme, Caracas, Venezuela.

Armijo (2009) Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. ILPES/CEPAL.

Bonnefoy, Armijo (2005) *Indicadores desempeño en el sector público*. CEPAL. Chile.

Chase, B. Jacobs, R. y Aquilano, N. (2009). Administración de operaciones: producción y cadena de suministros. Duodécima edición. McGraw Hill Editores, Ciudad de México.

Fred R. David (2013) Conceptos de administración estratégica. PEARSON. México.

Guía para una gestión basada en procesos (2009).

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. McGraw Hill Interamericana de México, Naucalpan de Juárez, Edo. de México.

Indicadores de Desempeño de las Instituciones Públicas del Gobierno Central Resultados 2016. OH! Creativo. Chile.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). The Balanced Scorecard: The Strategy-Focused Organization (La organización enfocada en estrategias), Ediciones del Harvard Business School Press, Nueva York.

SERNA, Gómez H (2003) *Gerencia Estratégica*. 3R. Bogotá.

Tamayo y Tamayo, M. (2007). El proceso de investigación científica. Editorial Limusa, Ciudad de México.

## **XI. ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS**

AT: Administración Tributaria

CC: Cuenta Corriente

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CMI: Cuadro de Mando Integral

DGI: Dirección General de Ingresos

DRRC: Dirección de Registro Recaudación y Cobranza

ID: Indicador de Desempeño

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

PAG: Planes Anuales de Gestión

PAO: Plan Anual Operativo

PND: Plan Nacional de Desarrollo

SIAEX: Sistema de Administración de las Exoneraciones

SINE: Sistema Nacional de Evaluación

SIT: Sistema de Información Tributaria

TIC: Tecnología de Información y Comunicaciones

VET: Ventanilla Electrónica Tributaria

## XII. ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PÚBLICA Y FINANZAS



**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS**  
**ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE REGISTRO DE LA DIRECCIÓN GENERAL**  
**DE INGRESOS.**

**I. Datos Generales**

1. Entrevistado: **Especialista de la Administración Tributaria**
2. Fecha: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_
3. Hora Inicio: \_\_\_\_\_: \_\_\_\_\_ Hora Final: \_\_\_\_\_: \_\_\_\_\_

**II. Introducción**

La presente entrevista tiene como objetivo obtener información de importancia en torno a la implementación de los Indicadores del Desempeño del área de Registro de la Administración Tributaria y su relación con los Procesos de Gestión durante el período 2017-2018, con el fin de conocer su alcance y proponer mejoras que permitan el fortalecimiento de los mismos. La información a recopilar será de utilidad para desarrollar la tesis de **“Propuesta de mejoras de los Indicadores del Desempeño del área de Registro de la Administración Tributaria en el período 2017-2018”**. Los datos proporcionados tendrán carácter de confiabilidad.

**III. Preguntas objeto de análisis:**

1. ¿Cuáles son los principales procesos del área de Registro de la AT?

2. ¿Los procesos de Registro son monitoreados y controlados por medio de Indicadores establecidos en el plan estratégico institucional? ¿Cuáles de ellos?
3. ¿Cómo los Indicadores del Desempeño de Registro coadyuvan a la toma de decisiones institucional?
4. ¿Considera que el nivel de cumplimiento de los objetivos de los procesos de Registro son más ágiles y con mayor eficiencia?
5. ¿Tener varios procesos mediante sistema, permite una mejor calidad y fiabilidad de la información? ¿Esta información coadyuva a la toma de decisiones en la AT?
6. ¿Qué acciones se realizan en caso de que los indicadores del plan estratégico muestren un bajo cumplimiento de las metas establecidas?
7. ¿Son claros los avances que se tienen en obtener información en la Cuenta Corriente, considera que todavía deben mejorarse?

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PÚBLICA Y FINANZAS



MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS  
ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE REGISTRO DE LA DIRECCIÓN GENERAL  
DE INGRESOS.

I. Introducción

La presente entrevista tiene como objetivo obtener información de importancia en torno al manejo e implementación de los indicadores del desempeño del área de Registro de la Administración Tributaria durante el período 2017-2018, con el fin de conocer su alcance y proponer mejoras que permitan el fortalecimiento de sus Procesos de Gestión. La información a recopilar será de utilidad para desarrollar la tesis de “*Indicadores del Desempeño del área de Registro de la Dirección General de Ingresos en el período 2017-2018 propuesta de mejoras*”. Los datos proporcionados serán de carácter confidencial.

II. Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

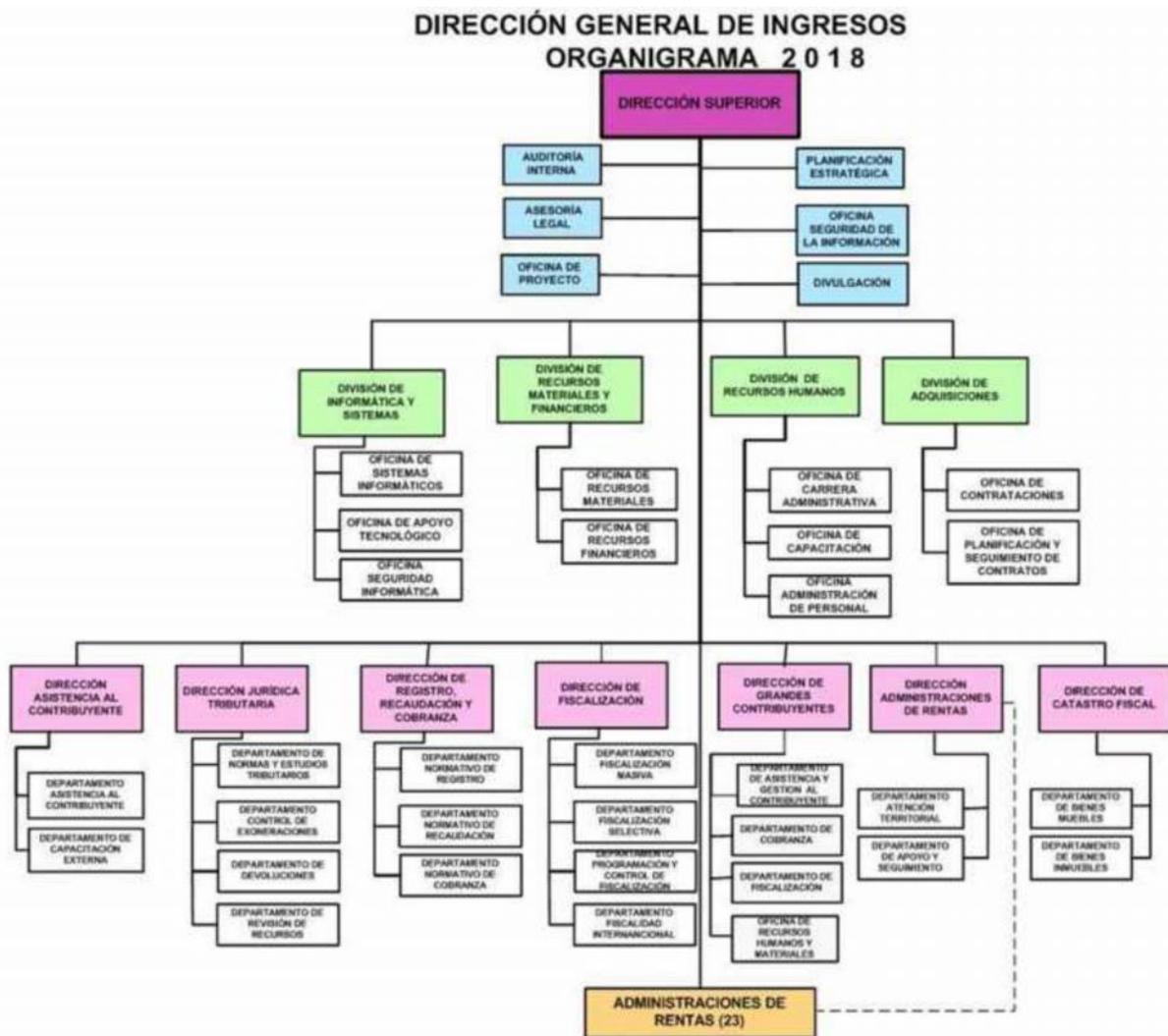
Fecha: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Hora Inicio: \_\_\_\_\_: \_\_\_\_\_ Hora Final: \_\_\_\_\_: \_\_\_\_\_

III. Preguntas objeto de análisis:

1. ¿Cuáles son los Indicadores del Desempeño para el área de Registro de la DIG?
2. ¿Qué áreas participan en la construcción de los Indicadores del Desempeño de Registro DGI?
3. ¿Cómo se formulan los Indicadores del Desempeño de Registro para su implementación?
4. ¿Cómo es presentada la información derivada de los Indicadores del Desempeño a las áreas interesadas?
5. ¿Considera que la información suministrada por los Indicadores del Desempeño de Registro es mejor en cuanto su calidad y fiabilidad para la toma de decisiones?
6. ¿Qué acciones se realizan en caso de uno o más indicadores del desempeño de Registro muestren el no cumplimiento de las metas establecidas?
7. ¿Qué aspectos considera usted como oportunidades de mejoras en cuanto al manejo e implementación de los Indicadores del Desempeño de Registro para la adecuada toma de decisiones?

Figura 5 Organigrama Institucional 2018



Fuente: Página WEB DGI