

# **DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES EN LAS OFICINAS DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**

**Inés Josefina Torres Mora**

[josefina@aneccmg.co.cu](mailto:josefina@aneccmg.co.cu)

**José Carlos del Toro Ríos**

[josec@mfp.gov.cu](mailto:josec@mfp.gov.cu)

## **RESUMEN**

Uno de los aspectos más difíciles de alcanzar en el diseño de un sistema de indicadores, es lograr su vinculación con la estrategia de la organización. El trabajo que se presenta tiene como propósito mostrar un esquema metodológico que posibilite el diseño del Sistema de Indicadores para el Control de Gestión de las áreas de resultados claves en las oficinas de la Administración Tributaria.

## **Abstract**

One of the most difficult aspects in designing indicators systems is to achieve its link with the organization strategy. The objective of this work is to present a methodological scheme, which makes possible the design of the System of Indicators for the Managerial Control of the areas of main results, at the Tax Administration Offices.

**Palabras claves:** H20 – General, M12 Personnel Management

## **INTRODUCCIÓN**

En las administraciones tributarias los sistemas de control de gestión permiten la medición de la implantación y consecución del plan estratégico a través de los planes anuales, y de los resultados alcanzados en relación con los objetivos previamente fijados, en caso de desviaciones, la obtención de información sobre las causas que impiden alcanzar los resultados esperados para adoptar las oportunas medidas correctivas, el control de la adecuación de las acciones y procedimientos para el logro de los resultados esperados, la evaluación de la productividad de los recursos y de la eficiencia de la organización, la información para la fijación de nuevos objetivos, así como la comunicación a las autoridades gubernamentales en relación con la gestión realizada por la administración tributaria en la consecución de los presupuestos.

El establecimiento de un Sistema de Indicadores para el Control de Gestión (SICG) en la organización transita por diversas etapas, las que dependen de múltiples factores, entre los que pueden señalarse los siguientes:

- a) Características de la organización y complejidad de sus procesos.
- b) Nivel de desarrollo de la gestión tributaria.

- c) Nivel de compromiso de la alta dirección y de los trabajadores.
- d) Personal, recursos e intensidad con que se enfrente la tarea.

El sistema de indicadores debe presentar las características siguientes:

**Sistémico:** Se aplica en el marco de todas las actividades de las áreas de resultados claves que se ejecutan en la organización y es válido solo si interactúan entre sí armónicamente.

**Sistemático:** Se establecen objetivos y metas coherentes con la política, con una periodicidad definida.

**Participativo:** Incluye la participación de los directivos y trabajadores de la organización en todas las etapas.

**Flexible:** Las acciones que se desarrollan durante todas las etapas se adaptan al contexto de la organización y tienen en cuenta las particularidades de las partes involucradas.

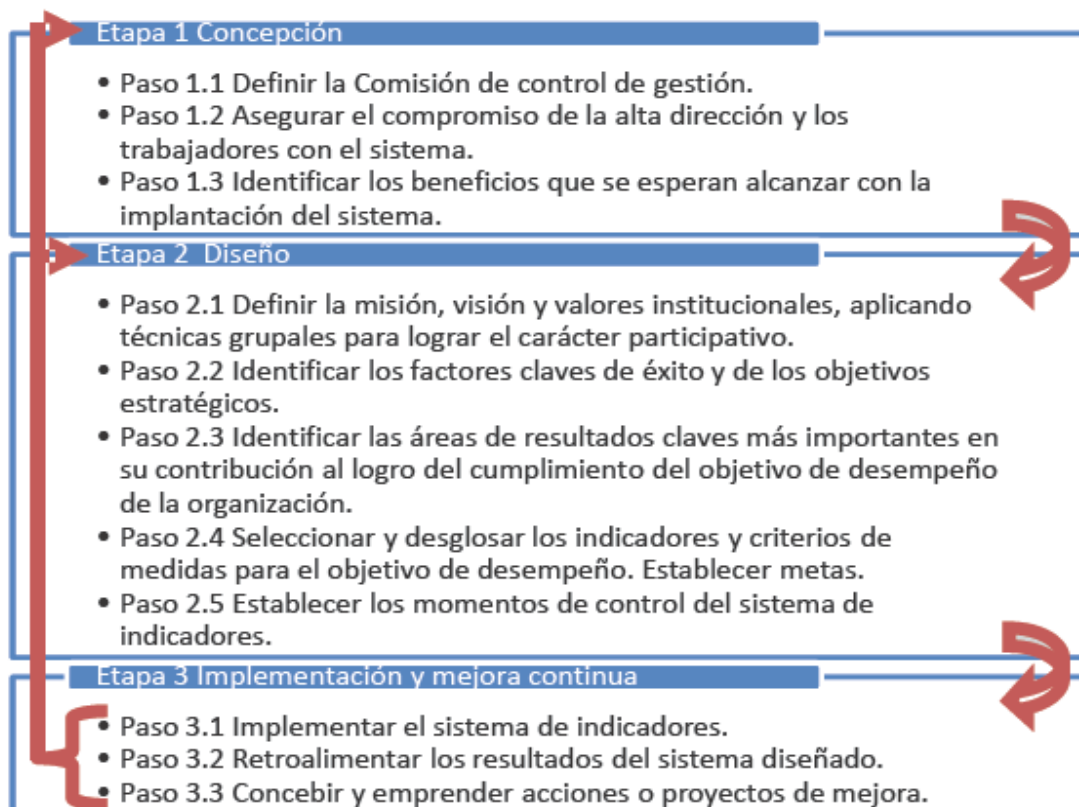
**Dialéctico:** Se presentan contradicciones entre los componentes del sistema, que permiten su desarrollo y la mejora continua de la gestión en la organización.

Además los indicadores requieren de ser: selectivos, simples, disponibles, comparables, compatibles, estables y objetivos.

Para el diseño, implantación, seguimiento y mejora del Sistema de Indicadores para el Control de Gestión, de una manera ordenada y coherente, se siguieron una serie de pasos, en los que se combinan recursos (materiales y humanos), el método a seguir, y el entorno laboral.

Para el diseño del SICG se propone un esquema metodológico que incluye tres etapas, las cuales están estructuradas en pasos, como muestra la Figura 1, conformando un sistema donde la última etapa sirve para retroalimentar la concepción y el diseño del sistema de control de gestión.

Figura 1 Esquema metodológico para el diseño de un Sistema de Indicadores



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se explican las etapas y los pasos que integran el esquema metodológico para el diseño de un Sistema de Indicadores propuesto y las pautas para su utilización.

## **Etapa 1. Concepción**

**Objetivo:** Crear las condiciones objetivas y subjetivas para iniciar los trabajos y obtener el compromiso de los trabajadores y directivos a todos los niveles de la Administración Tributaria Cubana.

### **Paso 1.1 Definir la Comisión de control de gestión**

La comisión de control de gestión se crea en la organización a propuesta de la alta dirección como un órgano asesor permanente.

El representante de la dirección para el SICG, con independencia de otras responsabilidades, tendrá la autoridad y la responsabilidad de asegurar que se pongan en práctica los procedimientos del sistema de control de gestión que se diseñen.

La comisión tiene autonomía para poder llevar a cabo todas las acciones necesarias para la implantación del sistema.

### **Paso 1.2. Asegurar el compromiso de la alta dirección y de los trabajadores con el sistema**

La alta dirección proporciona evidencias de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema, así como con la mejora continua de su eficacia, sobre los aspectos siguientes:

- a) Comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- b) Establecer la política de control de gestión tributaria.
- c) Asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- d) Llevar a cabo las revisiones por la dirección.
- e) Asegurar la disponibilidad de recursos necesarios.

De igual forma, el personal vinculado al SICG establece su compromiso de participar, desde su inicio, en la identificación de los problemas, propuestas, soluciones y mejoras en la organización, y cumplir con las disposiciones que se establezcan una vez aprobado el sistema.

El éxito del sistema depende del compromiso de todos los niveles y funciones, especialmente de la dirección.

### **Paso 1.3. Identificar los beneficios que se esperan alcanzar con el SICG**

La organización establece los beneficios a alcanzar con la aplicación del sistema, los mismos pueden modificarse en etapas posteriores.

La identificación de beneficios se realiza utilizando técnicas grupales.

## **Etapas 2. Diseño**

Objetivo: Diseñar el sistema a partir de conocer la situación de la organización respecto al cumplimiento de la legislación vigente, desarrollo y el programa de actividades.

### **Paso 2.1. Definir la misión, visión y valores institucionales, aplicando técnicas grupales para lograr el carácter participativo**

El equipo de trabajo realiza un estudio de toda la organización, y obtiene un conocimiento general de todos los aspectos en que tienen participación o influencia en la implementación de la estrategia: misión, visión y valores institucionales.

Este paso se desarrolla combinando técnicas de trabajo en grupo, realizando sesiones de trabajo compuestas por la dirección, representantes de cada una de las distintas partes de la organización y los integrantes de la comisión; con el propósito de garantizar el carácter participativo de la dirección, y a la vez convertir a cada miembro en un agente propiciador del cambio.

Es importante destacar que el papel del jefe de la organización en este proceso es fundamental pues, su presencia y participación activa y de ser posible, su protagonismo, propicia el intercambio fructífero entre cada miembro y lo convierte en un gestor del cambio organizacional.

Una vez logrado este objetivo, el equipo está preparado para enfrentar la tarea de perfeccionar el Sistema de Control de Gestión de la organización. Además, contribuye a que todos los miembros de la organización conozcan y logren una

mayor comprensión e interpretación de su estrategia y se vean identificados con ella.

Para lograr este último empeño, se elabora un plan de comunicación con el fin de proporcionar a los miembros de la organización el conocimiento necesario sobre la estrategia, el progreso del perfeccionamiento del Sistema de Control de Gestión mediante el establecimiento de un sistema de indicadores; generar compromiso y dedicación, alentar la participación en el proceso y asegurarse que los resultados del trabajo del equipo se divulguen de forma rápida y eficaz.

Se elabora el plan de comunicación sobre la base de la siguiente tabla:

Tabla 1 Plan de Comunicación para un Sistema de Indicadores para el Control de Gestión.

| Componentes de la Organización | Propósito | Frecuencia | Forma de comunicación | Responsable |
|--------------------------------|-----------|------------|-----------------------|-------------|
|                                |           |            |                       |             |
|                                |           |            |                       |             |
|                                |           |            |                       |             |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se especifica en la primera columna a quien va dirigida la información (Consejo de dirección, técnico, especialistas, trabajadores, etc.).

En la segunda columna, se especifica el propósito que tiene la información que se brindará, con vista a tener una guía en el momento de su elaboración. En la tercera y cuarta columnas se definirá la frecuencia con que se brindarán las informaciones y la forma que se empleará en su divulgación. En la columna final se definen los responsables de elaborar y brindar dichas informaciones.

## **Paso 2.2. Identificar los factores claves de éxito y de los objetivos estratégicos**

Siguiendo la metodología expuesta anteriormente, la comisión, determina los principales impactos, así como el modelo de cambio a tener en cuenta la organización; identifica los factores claves de éxitos y las áreas de resultados clave, es decir, las variables que definen el éxito de las operaciones de la organización buscando nuevos retos, oído el parecer de especialistas y directivos de las distintas áreas, y se someten a la consideración y aprobación del Consejo de Dirección como parte de su validación.

## **Paso 2.3. Identificar las áreas de resultados claves más importantes en su contribución al logro del cumplimiento del objetivo de desempeño de la organización**

En este paso se identifican las áreas de resultados claves de la organización que participarán en la concreción de los objetivos y en la posterior gestión de los mismos, los criterios de medida a utilizar y su frecuencia de evaluación y los responsables del cumplimiento de dichos objetivos.

Para determinar las áreas de resultados claves de la organización se aplica la técnica grupal denominada 3<sup>3</sup> que es una variante de la técnica 6 – 3 – 6

(Bernd, 1968), que refleja exactamente las reglas y condiciones del juego: 3 participantes escriben cada uno tres áreas de resultados claves en una hoja, luego de tres rondas de 10 minutos cada una, los participantes llegan a 9 áreas de resultados claves en 30 minutos.

Para aplicar esta técnica se siguen los siguientes pasos con la metodología que se muestra a continuación:

Participantes: 3.

Tiempo: 30 minutos.

Material: hojas, lápices o bolígrafos y computadora.

Desarrollo: La técnica 3<sup>3</sup> se desarrolla con el esquema siguiente:

- a) Selección de los 3 expertos mediante el Coeficiente de Competencia.
- b) Determinación del Coeficiente de Conocimiento (Kc).
- c) Determinación del Coeficiente de Argumentación (Ka).
- d) Creación de una lista de discusión para identificar las áreas de resultados claves
- e) Utilizando una lista de discusión con el formato siguiente:

Primera ronda: Escriba los áreas de resultados claves de su organización (Para el primer experto)

Para el resto de los expertos se aplica la pregunta siguiente: Escriba tres nuevas área claves o fertilice las existentes que ya aparecen atendiendo a su importancia para la organización.

Se realizan dos rondas más donde se somete a criterio de los expertos las propuestas de los otros dos para que fertilicen lo ya planteado o adicionen nuevas áreas de resultados claves siempre en un límite de tres.

#### **Paso 2.4. Seleccionar y desglosar los indicadores y criterios de medidas para el objetivo de desempeño. Establecer metas**

En este paso se selecciona y define el conjunto de indicadores para los criterios de medida que permitan orientar y evaluar el cumplimiento del objetivo estratégico de desempeño, dejando reflejado el responsable por el cumplimiento de cada indicador, así como la frecuencia de chequeo.

Se aplica el criterio del investigador y el método de expertos mediante el diseño que se muestra a continuación:

- a) Creación del grupo de experto a partir del Coeficiente de Competencia.
- b) Determinación del Coeficiente de Conocimiento (Kc).
- c) Determinación del Coeficiente de Argumentación (Ka).
- d) Elaboración de la Tabla Patrón de Comparación.
- e) Selección y diseño del sistema de indicadores.
- f) Validación por los expertos.

El investigador realiza una propuesta de indicadores por cada área de resultado clave y posteriormente elabora un material donde se refleje el trabajo realizado, el cual se les entrega a los expertos para su validación.

La Tabla 2 se utiliza para representar los resultados de este paso, en términos cuantificables, para poder ser medidos por el sistema de control y su frecuencia de chequeo.

También se reflejan las iniciativas que puedan potenciar el resultado del indicador o del criterio de medida en su conjunto y cada organización deberá construir aquellos indicadores que recojan los aspectos específicos de su actividad.

Tabla 2 Indicadores vinculados al objetivo estratégico de desempeño y criterios de medidas.

| Criterio<br>s de<br>Medida<br>s | Indicadore<br>s | Tipo de<br>indicad<br>or | Paradigm<br>a | Frecuenci<br>a<br>Chequeo | Responsabl<br>e | Iniciativa<br>s |
|---------------------------------|-----------------|--------------------------|---------------|---------------------------|-----------------|-----------------|
|                                 |                 |                          |               |                           |                 |                 |
|                                 |                 |                          |               |                           |                 |                 |

Fuente: Elaboración propia

Se crea un manual o una carpeta de indicadores que incluye una lista completa de sus características, con el fin de presentar a los directivos y trabajadores la base y fundamentación de cada indicador. El posible modelo para crear esta carpeta o manual se refleja en la tabla siguiente:

Tabla 3 Carpeta de indicadores

|                                |                               |                           |                |
|--------------------------------|-------------------------------|---------------------------|----------------|
| Indicador: (1)                 |                               | Responsable: (2)          |                |
| Objetivo estratégico: (3)      |                               |                           |                |
| Descripción del indicador: (4) |                               |                           |                |
| Tipo de indicador: (5)         | Frecuencia: (6)               | Unidad de medida: (7)     | Polaridad: (8) |
| Fórmula: (9)                   |                               |                           |                |
| Fuente de datos: (10)          |                               | Recolector de datos: (11) |                |
| Paradigma: (12)                | Razonamiento de la meta: (13) |                           |                |
| Iniciativas: (14)              |                               |                           |                |

- a) Nombre del indicador.
- b) Responsable por los resultados obtenidos del indicador.
- c) Identificar el objetivo estratégico.
- d) Descripción breve, precisa y exacta del indicador.
- e) Pueden ser indicadores conducentes o de resultado.
- f) Frecuencia en que se mide el indicador (diario, semanal, mensual, trimestral, etc.).
- g) Unidad de medida en que se expresa el indicador.
- h) Medida ideal del indicador, Ej. (Los valores más altos son buenos).
- i) Elementos específicos del cálculo del indicador y su fórmula.
- j) Origen de los datos para el cálculo del indicador (Informes, procesos tributarios, servicios, sistemas informatizados, etc.).
- k) Persona que proporciona los datos.
- l) Metas a lograr por el indicador.
- m) Antecedentes sobre los que se llegó a esa meta en particular.
- n) Programas, actividades, proyectos, acciones, etc. que se sugieren para alcanzar o sobrepasar las metas y obtener el resultado deseado.

Fuente: Elaboración propia

### **Paso 2.5. Establecer los momentos de control del sistema de indicadores**

En este paso se establecen los momentos (reuniones, órganos colegiados de dirección, consejos, etc.) y la frecuencia (fecha, periodicidad, etc.) de control en que se analizan y evalúan los criterios de medidas e indicadores del objetivo estratégico de desempeño, estableciendo su responsable; delimitando así funcionalidad y responsabilidad.

En este paso se analiza para cada uno de los criterios de medida del objetivo estratégico de desempeño y sus indicadores; con qué frecuencia es necesario y operativa su evaluación, tomando en cuenta que su frecuencia de revisión posibilitará brindar la información necesaria a las áreas de resultados claves y a los otros niveles jerárquicos de la organización, de las desviaciones que se vayan produciendo; permitiendo detectar y corregir las mismas antes que su efecto negativo se manifieste.

En tal sentido, la siguiente tabla refleja los momentos de control de la estrategia.

Tabla 4 Momentos de control del sistema de Indicadores

| Objetivo Estratégico | Criterios de Medidas | Indicadores | Responsables | Momento de control | Frecuencia |
|----------------------|----------------------|-------------|--------------|--------------------|------------|
|                      |                      |             |              |                    |            |
|                      |                      |             |              |                    |            |

Fuente: Elaboración propia

### **Etapas 3. Implementación y mejora continua**

Objetivo: Implementar las acciones o propuestas de mejora continua que permitan elevar el desempeño de la organización a través del Sistema de Indicadores para el Control de la Gestión

#### **Paso 3.1. Implementar el Sistema de Indicadores**

Abarca la aplicación práctica del sistema de indicadores elaborado en la etapa anterior, y que permite medir su viabilidad en la organización.

#### **Paso 3.2. Retroalimentar los resultados del sistema diseñado**

Constituye la medición del sistema aplicado, donde se valoran los resultados obtenidos de su aplicación práctica.

La organización y evalúa continuamente el Sistema de Indicadores para el Control de Gestión, a partir de:

- Resultados de auditorías al SICG.
- Resultados de revisiones por la dirección.
- Desempeño de las áreas de resultados claves.



- d) Resultados de la medición de la satisfacción de los clientes o contribuyentes.
- e) Acciones correctivas
- f) Acciones preventivas

### **Paso 3.3. Concebir y emprender acciones o proyectos de mejora**

En este paso se realiza el análisis de datos para definir las acciones o proyectos de mejora a emprender utilizando técnicas grupales.

## **CONCLUSIONES**

La caracterización del Control de Gestión en la administración tributaria cubana permitió definir un esquema metodológico para el diseño de un Sistema de Indicadores para el Control de Gestión de las áreas de resultados claves en la administración tributaria, el que fue validado en una Oficina Provincial de la Administración Tributaria cubana.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. **Amat, Joan M. 1992.** *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección.* España : Ediciones Gestión 2000 , 1992, pp. 270.
2. **Amozarrain, Manuel. 1999.** *La gestión por proceso.* España : Editorial Mondragon Corporación Cooperativa, 1999. pp. 32-47.
3. **Bernd Rohrbeh. 1968.** *Gestión de crisis en el turismo:* Dreyer u.a. krisenmanagement im tourismus. R. Oldenbourg. Verlag München 2001, pp. 4.
4. **Blanco Illesca, Francisco. 1985.** *El Control de Gestión como guía de la gestión empresarial.* Madrid : Editorial IMPEDI, 1985, pp. 30.
5. **Carde Roca, Juan A. 1996.** *Gerencia y Administración Financiera.* Madrid : Instituto de Estudios Fiscales, 1996, pp. 15.
6. **Casanegra de Jantscher, Milka y Bird, Richard M. 1992.** *La Reforma de la administración tributaria.* Madrid : Instituto de Estudios Fiscales, 1992, pp. 11.
7. **CECM. 1994.** Acuerdo que crea la Oficina Nacional de Administración Tributaria. La Habana : s.n., 28 de noviembre de 1994.
8. **CIAT. 2002.** *El CIAT, una organización con vocación de cooperación internacional. Documentación presentada en la candidatura al Premio de Cooperación Internacional.* 2002, pp. 14.
9. **—. 2001.** Nota informativa sobre la evaluación del desempeño en las administraciones tributarias de los países de la OCDE. *Forum on strategic management "Performance measurement in tax administrations in OCDE countries.* 4 de mayo de 2001. Documento GAP005, pp. 2-16, 26-27.
10. **—. 2000.** *Una administración tributaria para el nuevo milenio. Escenarios Estratégicos XXXIV Asamblea General del CIAT.* Washington: Instituto de Estudios Fiscales, 2000.
11. **Colectivo de Autores . 2003.** *Administración Financiera del Estado Cubano.* La Habana : CECOFIS, 2003, pp. 138-149

12. **Consejo de Estado. 1994.** *Ley 73 Del Sistema Tributario*. La Habana : Gaceta Oficial, 1994.
13. **Díaz Yubero, Fernando. 2004.** *Atributos de las administraciones tributarias de avanzada - Materiales de la maestría en administración tributaria y hacienda pública*. Madrid : Instituto de Estudios Fiscales, 2004, pp. 22
14. **Editorial Oceano. 2001.** *Diccionario Ilustrado Oceano de la Lengua Española*. Barcelona : Oceano, 2001. 84-494-0037-6.
15. **Etzioni, A. 1975.** *Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York : Editorial Free Press, 1975, pp. 289
16. **Francisco Suero, Luis. 2002.** *El control de obligaciones en la República de Cuba. Encuentro de altos funcionarios de las administraciones tributarias iberoamericanas*. Cartagena de India : Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, 2002.
17. —. **2010.** *Las tendencias modernas de los modelos gestores - En proceso de publicación*. La Habana : s.n., 2010.
18. **Hernández, C. 2001** *Los Tributos*. En revista de Control Fiscal, pp. 15-31.
19. **Kaplan, Robert S. y Norton, David PP. (1997).** *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000, S.A., pp. 32.
20. **Katz, D y Kahn, R. L. 1966.** *The Social Psychology of Organizations*. Londres : Editorial Wiley, pp. 298.
21. **N. Dalkay and A. Helmers. 1963** *Experimental Application of the Delphi Method to the Use of the Experts*: Management Science, Vol. 9, No. 3, pp. 458-467.
22. **Owens, Jeffrey y Hamilton, Stuar. 2004.** *La crisis en la administración tributaria*. s.l. : Centro de Política Tributaria y Administración, OCDE, 2004, pp. 45-47.
23. **PCC. 1997.** Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. [En línea] 1997. [Citado el: 2 de abril de 2010.] [http://www.pcc.cu/congresos\\_asamblea/cong5.phpp](http://www.pcc.cu/congresos_asamblea/cong5.phpp).
24. **Ruiz Jarabo, Colomar Ignacio. 1999.** *Acciones para promover la aceptación de los tributos en una sociedad democratica. Asamblea General del CIAT*. El Salvador: Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, pp. 7
25. **Torres Mora, Josefina. 2002.** 1. *Enfoque metodológico para la determinación de los costos psíquicos de cumplimiento de los contribuyentes naturales. VII Conferencia de Investigaciones Económicas*. Camagüey : s.n., 2002. ISBN 959-16-0164-6.
26. —. **2006.** 2. *Perfeccionamiento del diseño del sistema de indicadores de evaluación del desempeño de la Administración Tributaria de Camagüey. Evento Internacional*. Camagüey : Facultad de Economía de la Universidad de Camagüey, 2006. ISBN 959-16-0432-7.
27. —. **2006.** 3. *Bases Teórico-Metodológicas para la evaluación del desempeño de la Administración Tributaria Cubana. 2005-2006. Evento Internacional*. Camagüey : Facultad de Economía de la Universidad de Camagüey, 2006. ISBN 959-96-737-9.
28. **Ugolini, Victoria, Coria, Maria Marta y Alonso, Antonio. 2000.** *El mercosur y los problemas de la administración tributaria y aduanera*. Rosario : IDIED- Universidad Austral, pp. 43.