



**Impuestos
Internos**

**PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2017-2020**

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2017-2020



**Impuestos
Internos**

Plan Estratégico Institucional 2017-2020

Primera edición, 2017

Ing. Magín J. Díaz Domingo
Director General

Lic. Rita Mena Peguero
Subdirectora

Lic. Sylvia Báez
Subdirectora

Lic. Patria Taveras
Subdirectora

Lic. Eric Medina
Subdirector

Lic. Romeo Ramlakhan
Coordinador de Gabinete

Equipo de Trabajo:

Lic. Rita Mena Peguero

Lic. Ana Beatriz Rodríguez A.

Ing. Carolina Pérez

Lic. Ena Patricia Acosta

Ing. Gianmarco Dall’Omo

Colaboración:

Subdirectores, Gerentes y Coordinadores de la DGII

Consultor Guía: Ing. Carlos J. Yunén

Textos: Dirección General de Impuestos Internos (DGII) e Ing. Carlos J. Yunén

Diseño y Diagramación:

Departamento de Educación Tributaria

© Copyright, Dirección General de Impuestos Internos, DGII, 2017

<http://www.dgii.gov.do>

Santo Domingo, República Dominicana, 2017

Todos los derechos reservados. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright.

ÍNDICE

SIGLAS Y ABREVIATURAS	5
CARTA DEL DIRECTOR	7
INTRODUCCIÓN	9
I. CONTEXTO	11
Entorno Económico.....	11
La DGII en el Contexto del Estado Dominicano	12
Estrategia Nacional de Desarrollo	15
II. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA DGII	17
Visión y Misión	17
Valores de la DGII	19
Grupos de Interés Primarios	20
Propuesta de Valor y Rasgos de la Cultura Organizacional	20
Rasgos de la Cultura	21
Variables Claves de Resultados (VCRs).....	22
Resultados Claves 2020	23
III. EJES, DIRECTRICES Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	24
Ejes y Directrices Estratégicas.....	24
Lineamientos y Objetivos.....	26
Factores Claves Para el Éxito.....	30
Procesos y Áreas Claves de Impacto	30
Procesos Claves de Impacto	31
Áreas Claves de Impacto	32
IV. CONCLUSIÓN	33

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AT	Administración Tributaria
DGII	Dirección General de Impuestos Internos
END	Estrategia Nacional de Desarrollo
FMI	Fondo Monetario Internacional
ITBIS	Impuesto sobre la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PEI	Plan Estratégico Institucional
PIB	Producto Interno Bruto
RNC	Registro Nacional del Contribuyente
VCR	Variable Clave de Resultado

CARTA DEL DIRECTOR

Este año 2017 marca el vigésimo aniversario de la Dirección General de Impuestos Internos. Han sido 20 años de grandes desafíos, los cuales la DGII ha superado con éxito, logrando posicionarse como una de las instituciones del sector público mejor valoradas en el país.

Los próximos años suponen también importantes desafíos para la DGII, siendo el principal de ellos la reducción de la evasión y la elusión de impuestos. Es por ello que, al ser designado por el Presidente Danilo Medina al frente de la DGII en junio 2016, adoptamos la firme decisión de replantear el Plan Estratégico Institucional 2017-2020 para trazar el rumbo de la institución durante los años venideros. Cabe destacar que este replanteamiento está inspirado además por una mayor transparencia interna y calidad de los servicios prestados por la DGII.

Para el logro de ese gran objetivo, en el Plan Estratégico Institucional 2017-2020 se han planteado tres ejes centrales: apoyo al cumplimiento voluntario, el control del cumplimiento y desarrollo institucional. De estos ejes se desprenden las directrices y lineamientos de trabajo que guiarán las acciones de la institución en los próximos cuatro años, siempre teniendo como norte las buenas prácticas y los más altos estándares internacionales en materia de Administración Tributaria.

En adición a los objetivos generales, en el plan estratégico han sido contemplados la redefinición y automatización de procesos y el fortalecimiento de áreas de apoyo, tales como tecnología y el manejo del talento humano, con lo cual se pretende potenciar la efectividad y eficacia del accionar de la DGII.

En la implementación del plan estratégico trabajaremos en estrecha coordinación con las instituciones relacionadas con la administración tributaria tanto a nivel nacional como internacional. Este plan estratégico guiará el accionar de la DGII y se sustentará en el uso intensivo de información de calidad, y en el análisis e interpretación adecuada por personal capacitado y ético en todos los niveles de la institución.

El alcance de las acciones y resultados esperados al término del Plan Estratégico Institucional 2017-2020 implican un gran reto para la DGII. Sin embargo, con el empeño y compromiso de todos, estamos convencidos de que alcanzaremos las metas que nos hemos planteado, al mismo tiempo que contribuimos al logro de los grandes objetivos nacionales.

El país, la DGII y quien subscribe contamos con todos ustedes.

Magín J. Díaz
Director General

INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios, hace ya 20 años, la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) ha evolucionado considerablemente, en términos estratégicos, funcionales y tecnológicos, encontrándose entre las entidades gubernamentales que han contribuido a la modernización del Estado Dominicano.

En términos de planificación estratégica, la DGII elaboró y puso en ejecución su primer plan estratégico en el año 2004, que abarcaría el periodo 2004-2012. Este plan estableció como directriz aumentar sostenidamente las recaudaciones y sus objetivos estratégicos estaban orientados a reducir la evasión y mejorar los procesos de información al contribuyente. En el año 2005, se hace una revisión de las prioridades de la institución dando lugar a una nueva versión del plan estratégico existente. Este nuevo plan abarcaría dos objetivos adicionales relacionados a la calidad del servicio y el fortalecimiento de las funciones tributarias.

En el año 2013 se definió el Plan Estratégico Institucional 2014-2017. Este plan estaba orientado a acercar a la DGII a los lineamientos de las mejores prácticas de la OCDE, priorizando a la mejora del servicio brindado al contribuyente y la calidad de la información.

Hacia finales del 2016, ante un ambiente y una sociedad en evidente proceso de transformación, desarrollo y crecimiento, y a la luz de los resultados de diversos diagnósticos de organismos y consultores nacionales e internacionales, la DGII decide replantear su marco estratégico general, el cual ha sido plasmado en este Plan Estratégico Institucional 2017-2020 (PEI). El objetivo de este plan es fortalecer y reorientar los quehaceres de la institución hacia más altos niveles de desempeño y efectividad en términos de control de la evasión y la elusión, y la facilitación del cumplimiento tributario, pilares centrales del rol y de la identidad ontológica de la DGII.

Este plan estratégico es el resultado de un proceso dinámico y participativo, a partir de diferentes metodologías, análisis y procedimientos que permitieron recabar la información necesaria para consensuar sus elementos fundamentales.

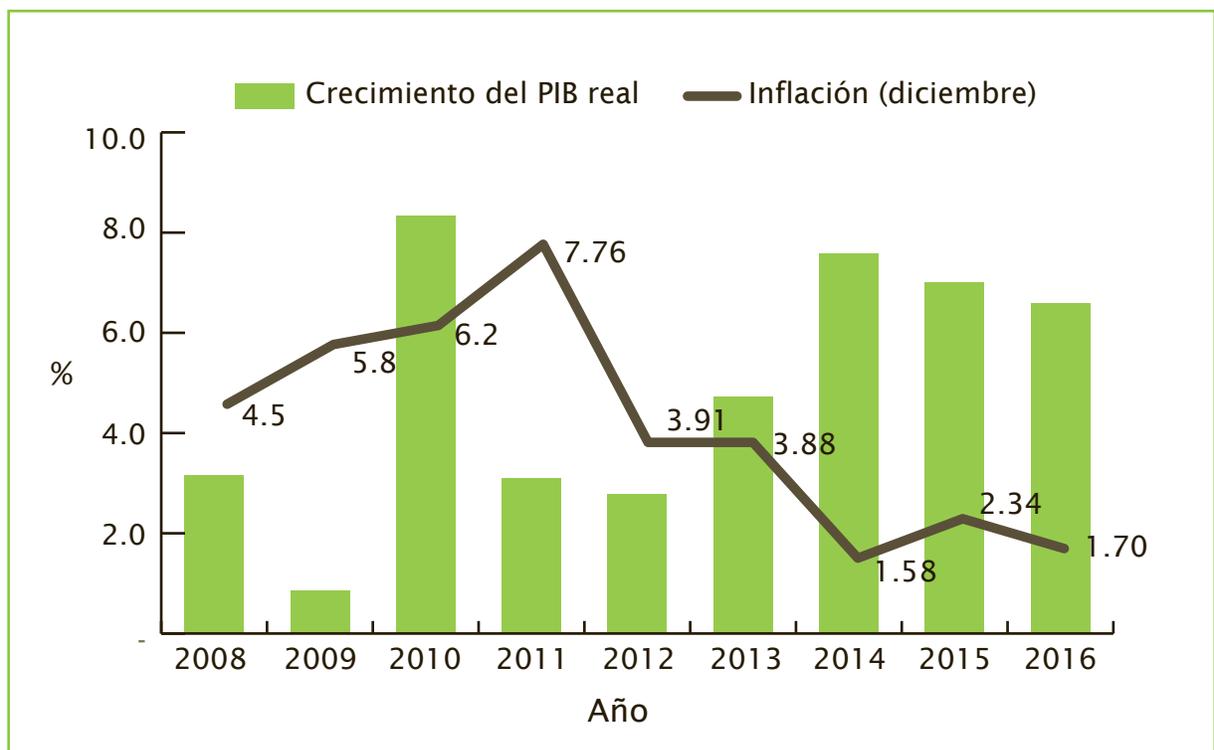
La estructuración del plan estratégico está apegada a las normas convencionales de la planificación estratégica, sin embargo, en su contenido este Plan refleja no solo la experiencia acumulada de la Institución, sino también el requerimiento de un mayor nivel de compromiso con el cumplimiento de metas y objetivos retadores, pero alcanzables, con la participación de un personal capacitado y con recursos tecnológicos de última generación.

I. CONTEXTO

Entorno Económico

El Plan Estratégico Institucional 2017-2020 será ejecutado en un contexto macroeconómico estable lo cual facilitaría el cumplimiento de los objetivos planteados. De acuerdo a las proyecciones realizadas por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo¹, para el 2017 se espera que la economía crezca un 5.5% y en torno al 5.0% para los tres años siguientes. La política monetaria se mantendría operando bajo el esquema de metas de inflación con un nivel de inflación anual que no sobrepase el 4% para los próximos tres años. En tanto que el manejo de la política fiscal está comprometido con una ejecución disciplinada de las finanzas públicas.

Gráfico I: Comparativo Crecimiento PIB vs Inflación
Valores en porcentaje
2008-2016



Fuente: Banco Central de la República Dominicana

¹ Consensuadas con el Banco Central y el Ministerio de Hacienda, revisadas el 8 de septiembre de 2016

En cuanto al entorno internacional, las últimas proyecciones del FMI apuntan hacia un mayor crecimiento de la economía global para los próximos dos años, el cual refleja las mejores perspectivas económicas de las economías de Estados Unidos, China, Europa y Japón.

Adicionalmente, existe consenso en que luego del repunte de los precios del petróleo en 2016 no se espera aumentos similares para el 2017-2020. De igual manera, las perspectivas son estables para el resto de las materias primas relevantes para la economía dominicana como el oro y el níquel.

No obstante el contexto doméstico y externo alentador para la ejecución del Plan Estratégico 2017-2020, las autoridades de la DGII darán seguimiento al desarrollo de las variables económicas relevantes, para realizar los ajustes necesarios y así reducir cualquier desviación en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La DGII en el Contexto del Estado Dominicano

Las recaudaciones de la DGII tienen el mayor peso en el total de las recaudaciones del Estado, cerca de un 74%. Sin embargo la presión tributaria en la República Dominicana es una de las más bajas de la Región, como lo afirma el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su informe de asistencia técnica del mes de noviembre de 2016, en la República Dominicana: “La presión fiscal alcanzó en 2016 un 14.6 por ciento del PIB frente a una recaudación media en Centroamérica del 20.6 y en América Latina del 25.4 por ciento del PIB (en ambos casos, excluida la República Dominicana)”.

Tabla I: Presión Fiscal
Ingresos Fiscales como % del PIB
2013-2016

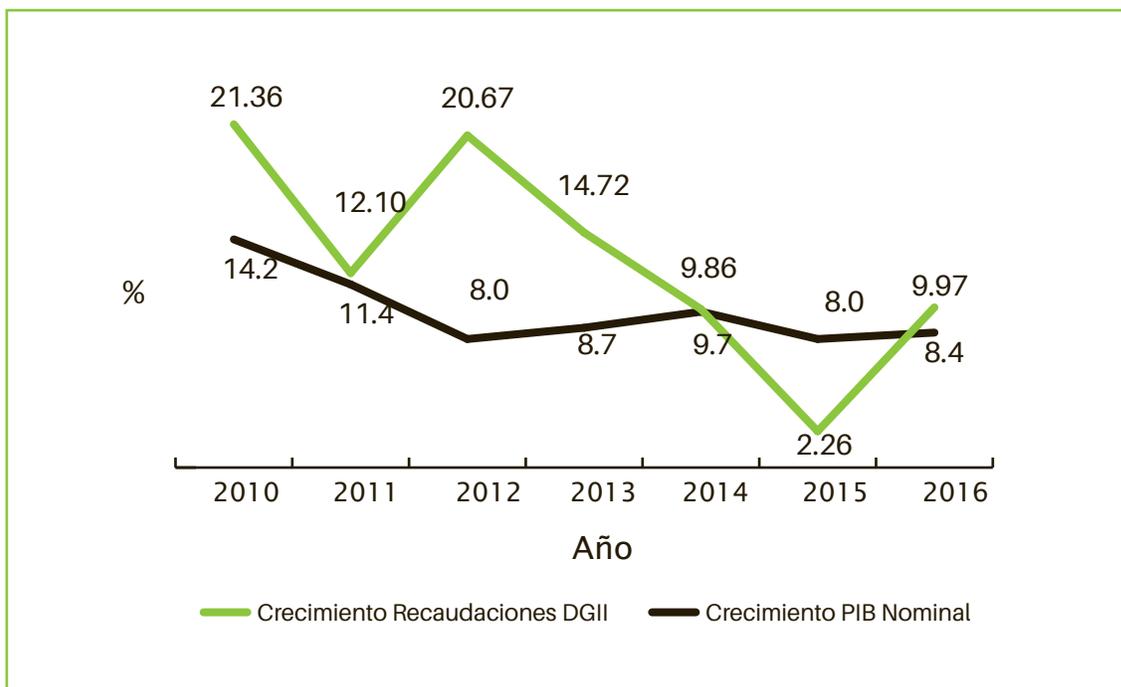
Países/Regiones	2013	2014	2015	2016
Centroamérica*	20.2	20.1	20.3	20.6
América Latina y El Caribe*	26.2	26.2	26.0	25.4
República Dominicana	14.3	14.7	14.4	14.6

*No incluye a República Dominicana.

Fuente: FMI WEO enero 2017 para Centro América y América Latina y El Caribe. Datos de República Dominicana del Ministerio de Hacienda

Adicionalmente, desde el año 2010 la tasa de crecimiento interanual de las recaudaciones de la DGII se había mantenido significativamente por encima de la tasa de crecimiento interanual del PIB corriente. Sin embargo en el 2014 las tasas de crecimiento prácticamente se igualan y en 2015 la tasa de crecimiento de las recaudaciones de la DGII se colocó muy por debajo del crecimiento nominal del PIB. Lo anterior podría estar reflejando que la percepción de riesgo por parte del contribuyente ha disminuido como lo evidencian los altos índices de evasión fiscal que sobrepasan el 40% en el 2015.

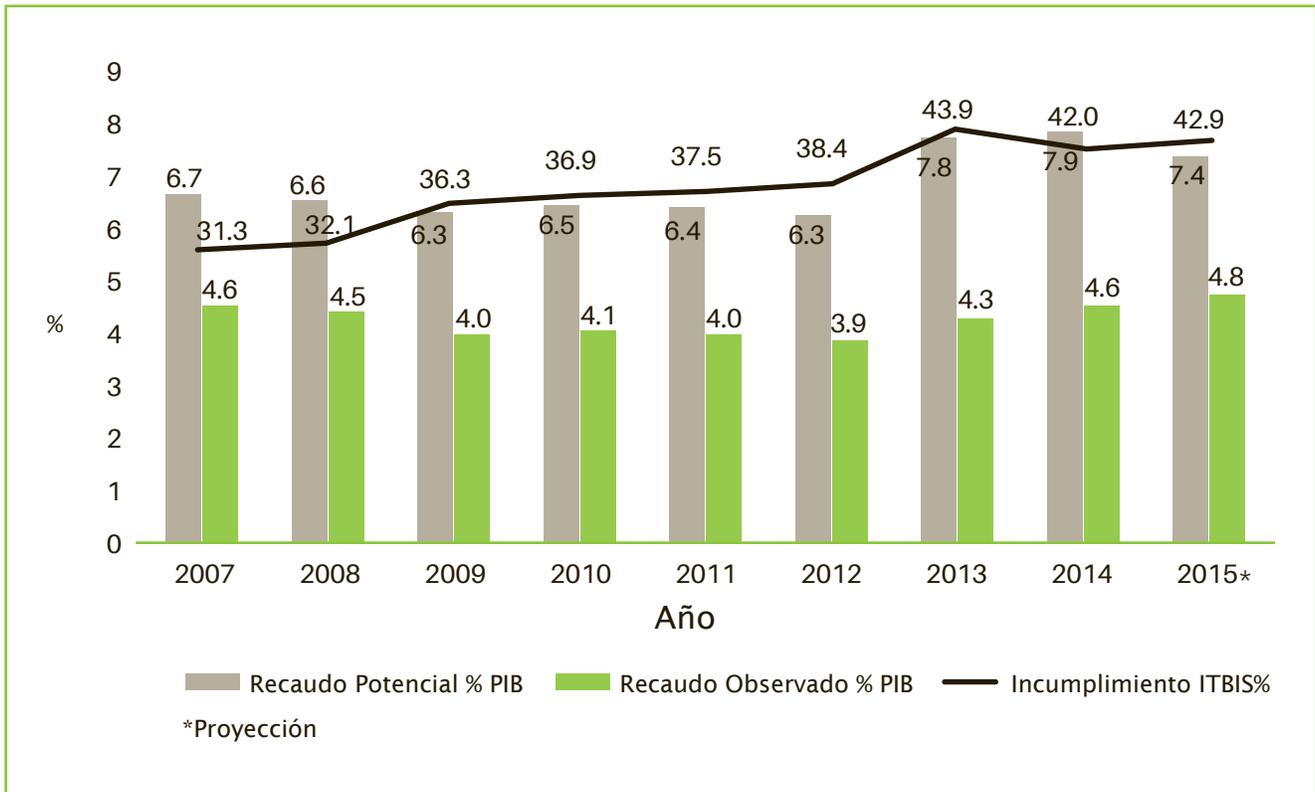
Gráfico II: Comparación Crecimiento Recaudación DGII y Crecimiento PIB Nominal 2010-2016



Fuente: Banco Central - DGII

Otro reto que confronta la DGII en la actualidad es la gran complejidad del sistema tributario nacional, no solo por la diversidad de tributos que debe administrar, sino también por la variedad de exenciones y regímenes especiales existentes. Esto obliga a un mayor esfuerzo administrativo para recaudar y al mismo tiempo evidencia la necesidad de simplificar los procedimientos internos para lograr una mayor eficiencia en la gestión de los tributos.

Gráfico III: Brecha de Cumplimiento en el ITBIS 2007-2015



Fuente: DGII-Ministerio de Hacienda - Banco Central - DGA - MEPYD

Estas realidades constituyen una muestra de las situaciones que motivan la formulación de un nuevo plan estratégico institucional, que plantee y articule las acciones que permitirán materializar un cambio de rumbo en la DGII acercándola a las mejores prácticas internacionales en materia de administración tributaria, para obtener resultados tangibles de acuerdo con su misión institucional y roles sustantivos.

Estrategia Nacional de Desarrollo

En enero del año 2012, y con la promulgación de la Ley Orgánica 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030 (END), el país experimentó un salto cualitativo de suma importancia en términos de su focalización y vocación de crecimiento y desarrollo futuro. Esta Ley establece ejes claves de acción y directrices generales estratégicas fundamentales, que sirven de marco a la planificación y la ejecución de todas las instituciones del Estado Dominicano.

La END establece una clara visión para la República Dominicana hacia el 2030, al declarar que:

“República Dominicana es un país próspero, donde las personas viven dignamente, apegadas a valores éticos y en el marco de una democracia participativa que garantiza el Estado social y democrático de derecho y promueve la equidad, la igualdad de oportunidades, la justicia social que gestiona y aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora, sostenible y territorialmente equilibrada e integrada y se inserta competitivamente en la economía global.”

Alineada con esta visión estratégica nacional, la END define cuatro (4) ejes centrales claves, que sirven de marco y orientación del direccionamiento del país y sus instituciones, en la ruta hacia el 2030, a saber:



Procura un Estado Social Democrático de Derecho. “Un Estado social y democrático de derecho, con instituciones que actúan con ética, transparencia y eficacia al servicio de una sociedad responsable y participativa, que garantiza la seguridad y promueve la equidad, la gobernabilidad, la convivencia pacífica y el desarrollo nacional y local.”



Procura una Sociedad con Igualdad de derechos y oportunidades. “Una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades, en la que toda la población tiene garantizada educación, salud, vivienda digna y servicios básicos de calidad, y que promueve la reducción progresiva de la pobreza y la desigualdad social y territorial.”



Procura una Economía sostenible, integradora y competitiva. “Una economía territorial y sectorialmente integrada, innovadora, diversificada, plural, orientada a la calidad y ambientalmente sostenible, que crea y desconcentra la riqueza, genera crecimiento alto y sostenido con equidad y empleo digno, y que aprovecha y potencia las oportunidades del mercado local y se inserta de forma competitiva en la economía global.”



Procura una Sociedad de Producción y Consumo Ambientalmente sostenibles, que se adapta al cambio climático. “Una sociedad con cultura de producción y consumo sostenibles, que gestiona con equidad y eficacia los riesgos y la protección del medio ambiente y los recursos naturales y promueve una adecuada adaptación al cambio climático.”

En este contexto, las acciones contempladas en el PEI de la DGII están vinculadas con el tercer eje estratégico de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, específicamente con el objetivo relativo a la consolidación de las finanzas públicas y acciones para asegurar que el sistema tributario genere los recursos al Estado sin ocasionar mayores distorsiones en la economía.

Al cierre del periodo comprendido en el plan estratégico, se espera que la DGII haya construido las bases internas para generar un aumento en su capacidad recaudatoria, que contribuya a apoyar el esfuerzo fiscal para el incremento de las recaudaciones, consistente con los objetivos establecidos en la Estrategia Nacional de Desarrollo.

II. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA DGII

Tradicionalmente, se puede definir la estrategia como el conjunto de acciones claramente estructurado que tiene el objetivo de mejorar el desempeño competitivo de una institución. Su diseño se resume, a grandes rasgos, en establecer la intención y visión del destino y situación deseada.

En este sentido, la planificación estratégica es el proceso mediante el cual la organización establece su misión, visión, valores, resultados esperados y cómo llegar a ellos. Define los ejes estratégicos que serán el foco de la organización, de los cuáles se desprenden los lineamientos y objetivos estratégicos que guiarán las acciones articuladas en planes de trabajo para conseguir mediante su ejecución el logro de sus resultados deseados.

En las páginas siguientes, se presentan los elementos medulares que constituyen el Plan Estratégico Institucional de la DGII para el período 2017-2020. Este PEI cubre la formulación de los aspectos centrales del marco estratégico, a partir de los cuales se formularán los planes operativos correspondientes.

Este plan ha sido el resultado de un proceso participativo y, por lo tanto, ha contado con los aportes, ideas y sugerencias del personal de la DGII. Asimismo, el PEI 2017-2020 se fundamenta sobre sólidos diagnósticos realizados por organismos y consultores nacionales e internacionales, y fue desarrollado siguiendo una metodología estructurada, dinámica y abierta.

Visión y Misión de la DGII

Toda organización requiere de una visión clara, motivadora, retadora y realizable, que la guíe con éxito hacia el futuro. La visión trae al presente nuestra visualización del futuro que deseamos, del futuro que nos corresponde construir.

La visión nos focaliza hacia un destino desafiante y nos mueve a dirigirnos continuamente en esa dirección, además es el punto de referencia para caminar unidos e integrados hacia un destino común, siempre fieles a nuestros valores, roles y responsabilidades alineados con las directrices y mandatos correspondientes.

Por su parte, la misión expresa el propósito, la razón de ser y la esencia del quehacer de la institución. Comunica, al mismo tiempo, la forma en que la organización produce o añade valor, apoyando las áreas y colaboradores a orientar su trabajo hacia el propósito central de la institución.

Ambas, en conjunto, constituyen el núcleo del marco estratégico de la Institución.



Visión y Misión de la DGII

Visión de la DGII

Ser una administración tributaria respetada por su gestión transparente, con procesos y servicios eficientes, apoyados en la tecnología y personal profesional ético.

Misión de la DGII

Recaudar los tributos internos de acuerdo al marco de la ley, a través del control tributario y la facilitación del cumplimiento para proporcionar recursos al Estado.

Valores

El marco estratégico central de la DGII se complementa con la definición de los valores que guían la actuación y la conducta de la institución y de cada uno de sus colaboradores. En este orden, los valores de la DGII son:

Honestidad:

Cualidad de hacer lo correcto desde el punto de vista ético. Por medio de este valor se establece que el servidor de la DGII se exprese con coherencia de acuerdo con los valores de verdad, justicia y transparencia.

Integridad:

Actuar apegados a normas y principios éticos mediante un comportamiento honesto, para ser coherentes con los principios y acciones de la institución.

Dinamismo:

Actuar con presteza, diligencia, manifestando energía activa respecto a sus actividades o labores. Es comportarse como agentes del cambio, protagonistas de la modernización, propulsores de nuevos proyectos e ideas que mejoren nuestro trabajo.

Respeto:

Acatamiento de las leyes y normas nacionales e institucionales. Trato considerado y deferente que debe caracterizar la atención a los contribuyentes y a nuestros compañeros de labores.

Compromiso:

Cumplir con los principios, políticas y procedimientos de la organización, es sentirse parte de la sociedad y de la institución.

Estos valores constituyen el fundamento ético y moral de la DGII, y son los pilares de la actuación de sus miembros, proveyendo un sentido de dirección claro, en términos de conducta, acciones y toma de decisiones.

Grupos de Interés Primarios

Los grupos de interés son aquellos individuos u organizaciones hacia los que la DGII tiene algún tipo de compromiso. Cada grupo de interés, por lo regular, posee expectativas específicas, aunque a veces tácitas, con relación a los resultados que esperan recibir de parte de la institución.

La tabla siguiente esquematiza la clasificación de los grupos de interés en relación a la DGII, así como sus expectativas principales:

Grupo de interés	Expectativa Principal
Estado	Provisión de los ingresos tributarios.
Ministerio de Hacienda	Ejecución de la política Tributaria.
Congreso Nacional	Gestión transparente con credibilidad y rendición de cuentas.
Sociedad	Facilitación del cumplimiento con equidad, en el marco de la ley.
Contribuyente	Rendición de cuentas sobre la gestión cuando le sea requerido.
Empleados	Condiciones de trabajo adecuadas para el logro de los objetivos y su desarrollo profesional.

Propuesta de Valor y Rasgos de la Cultura Organizacional

Fundamentada sobre los enunciados de visión, misión y valores, y orientada a cumplir sus roles sustantivos en armonía con las expectativas de los grupos de interés antes mencionados, la DGII establece su propuesta de valor, tanto hacia los actores externos, como hacia lo interno de la institución:

Hacia los actores y relacionados externos, la DGII se compromete a ofrecer:

Una administración tributaria ágil, eficiente y transparente, que garantiza la recaudación y facilita el cumplimiento, mediante un ejercicio ético y dinámico de sus funciones, y una atención de calidad al contribuyente.

Hacia los actores y relacionados internos, la DGII se compromete a ofrecer:

Un ambiente de trabajo dinámico, integrado, productivo, moderno y estimulante; orientado al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, y el desarrollo del personal.

Rasgos de la Cultura

La cultura organizacional está conformada por los modelos colectivos de pensamiento, que incluyen los valores y las creencias actuantes, la filosofía organizacional y su forma de ver, interpretar y comprender su entorno. La cultura moldea la dinámica que determina el estilo estratégico, las aspiraciones y los niveles de desempeño esperados, así como la efectividad de los procesos comunicativos y, en última instancia, la satisfacción del personal y el éxito de la institución.

Una estrategia, para ser exitosa, debe contar con el apoyo de una cultura organizacional que la viabilice y que sea parte integral de dicha estrategia, facilitando y sustentando su implementación.

Para que los elementos del marco estratégico planteados previamente puedan ser integrados y realizados, la DGII requiere de una cultura con los rasgos primarios siguientes:

Descriptor o Rasgo Distintivo	Significado o Cobertura
Ética	Honestidad, legalidad, conducta intachable, alineamiento con los valores.
Dinamismo	Agilidad, proactividad, creatividad e innovación.
Transparencia	Apertura, comunicación, rendición de cuentas.
Orientación a procesos	Visión integral transversal, de inicio a fin, equipos de procesos bajo el liderazgo de dueños de procesos.
Integración y Trabajo Colaborativo	Red humana e interdepartamental que se apoya mutuamente para el logro de los resultados y metas.
Efectividad	Conjunción de eficacia y eficiencia, estructura ágil no burocrática, comunicación interna fluida y ágil.

Variables Claves de Resultados (VCRs)

El marco estratégico definido debe traducirse en aspectos tangibles, mediante la parametrización de metas específicas con relación a un conjunto de elementos o variables claves que deben ser atendidas, de forma que las ejecutorias de la DGII se alineen con sus roles y propósitos. En este sentido, los elementos o variables para los cuales la DGII debe conseguir resultados estratégicos relevantes durante el período 2017-2020, son los siguientes:

Variables Claves de Resultados (VCRs)

Nombre	Definición
Aporte adicional acumulado a la recaudación por mayor eficacia administrativa.	Incremento acumulado en la recaudación medido como porcentaje del PIB, producto de las estrategias, iniciativas y acciones para aumentar la eficacia administrativa de la DGII.
Incumplimiento en ITBIS	Medido como la pérdida en recaudación para el fisco por concepto de evasión, declaración tardía, omisión en declaraciones, elusión, etc.
Cobertura de acciones de control	Corresponde al cociente del total de contribuyentes distintos que fueron objeto de al menos (1) una acción de control por parte de la DGII, sobre el total de contribuyentes activos obligados (distintos) de ITBIS, ISR Personas Jurídicas e ISR Personas Físicas.
Índice de omisión total (promedio de los principales impuestos)	Es el cociente entre el total de contribuyentes obligados que no presentaron al menos una (1) declaración en tiempo hábil, sobre el total de contribuyentes activos obligados que al menos han presentado un (1) periodo en los últimos 12 o 18 meses.
Nivel de satisfacción de servicio	Medido en base a encuestas de satisfacción aplicadas a los contribuyentes para establecer si los servicios que ofrece la DGII cumplen o superan sus expectativas.
Servicios ofrecidos a través de la OFV	Aumento en la cantidad de las operaciones que los contribuyentes pueden realizar a través de la Oficina Virtual sin tener que dirigirse personalmente a la DGII.
Clima laboral	Medido en base a encuestas para conocer el nivel de satisfacción del recurso humano. El clima laboral abarca el conjunto de cualidades o atributos del ambiente de trabajo que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización.

Nota: En enero 2019 el Comité de Planificación modificó la definición de la VCR Cobertura de acciones de control.

Resultados Claves 2020

Para cumplir con sus roles sustantivos, en alineamiento con este marco estratégico, resulta imperativo que para el período 2017-2020, la DGII alcance o exceda los resultados que se plantean más abajo.

Variable Clave de Resultado (VCR)	Meta				
	Base	2017	2018	2019	2020
Aporte adicional acumulado a la recaudación por mayor eficacia administrativa (Recaudación %PIB)	N/A	0.130%	0.257%	0.383%	0.508%
Incumplimiento en ITBIS	45%	44%	41%	39%	38%
Cobertura de acciones de control	6%	8%	13%	16%	17%
Índice de omisión total (promedio de los principales impuestos)	53%	52%	48%	43%	40%
Nivel de Satisfacción de Servicio	85%	85%	87%	89%	93%
Servicios ofrecidos a través de la OFV	9	10	12	14	16
Clima laboral	79%	N/A	83%	85%	87%

En abril 2019 el Comité de Planificación modificó las metas para las VCR: Incumplimiento en ITBIS, Cobertura de acciones de control, Índice de omisión (principales impuestos) y Clima laboral.

III. EJES, DIRECTRICES Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Ejes y Directrices Estratégicas

Los resultados previamente planteados se agrupan en tres ejes principales, íntimamente relacionados entre sí, a saber:

1. Apoyo al cumplimiento voluntario
2. Control del cumplimiento tributario
3. Desarrollo institucional



Para cada uno de estos ejes, la DGII ha establecido una directriz específica; esto es, un propósito central que focaliza las decisiones, esfuerzos y acciones con respecto de cada uno de dichos ejes. Al mismo tiempo, la DGII ha formulado la visión para el 2020 con respecto a cada eje-directriz, a modo de meta última para cada una.

Reiteramos que estas directrices se constituyen en el foco primario de las acciones de la DGII en el período 2017-2020, y las mismas serán la guía para priorizar los proyectos, acciones e inversiones en la institución.

Eje	Nombre o Título	Directriz	Visión 2020
1	APOYO AL CUMPLIMIENTO VOLUNTARIO	Establecer los mecanismos y las herramientas para que los contribuyentes puedan cumplir oportunamente con sus obligaciones tributarias.	Nivel de la recaudación en línea con el crecimiento económico producto de la coordinación, integración y optimización de las acciones de la administración tributaria.
2	CONTROL DEL CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO	Establecer una estrategia integral basada en la gestión de riesgos, que busca reducir la evasión fiscal y mejorar el cumplimiento tributario.	Menor evasión fiscal como resultado de un sistema de control integral y la mitigación de los riesgos de incumplimiento.
3	DESARROLLO INSTITUCIONAL	Proceso planificado de cambios en las operaciones, desarrollo del talento humano y mejora de la tecnología, para incrementar la eficiencia, la productividad, la transparencia y la imagen hacia adentro y hacia fuera de la institución.	Ser una administración referente por credibilidad y respeto social, profesionalidad, transparencia, ética y eficiencia de su personal y por el alto nivel de desarrollo tecnológico de sus procesos y servicios.

Habiendo ya establecido y definido los ejes estratégicos, sus directrices y su visión al 2020, clasificamos y estructuramos los resultados claves según estos ejes, como se muestra a continuación:

Variables Claves de Resultados

Eje Estratégico	Nombre
Apoyo al cumplimiento voluntario	Aporte adicional acumulado a la recaudación por mayor eficacia administrativa (Recaudación %PIB)
	Índice de omisión total (promedio de los principales impuestos)
Control del cumplimiento tributario	Incumplimiento en ITBIS
	Cobertura de acciones de control
Desarrollo institucional	Nivel de satisfacción de servicio
	Servicios ofrecidos a través de la OFV
	Clima laboral

EJE	NOMBRE O TÍTULO	DIRECTRIZ	VISIÓN 2020	LINEAMIENTOS	OBJETIVOS
1	APOYO AL CUMPLIMIENTO VOLUNTARIO	Establecer los mecanismos y las herramientas para que los contribuyentes puedan cumplir oportunamente con sus obligaciones tributarias.	Nivel de la recaudación en línea con el crecimiento económico producto de la coordinación, integración y optimización de las acciones de la Administración Tributaria.	<p>i. Mejorar el RNC alineado a las mejores prácticas internacionales.</p> <p>ii. Desarrollar la estrategia global de facturación.</p> <p>iii. Mejorar la gestión de la deuda tributaria.</p> <p>iv. Establecer un modelo integral de facilitación del cumplimiento voluntario.</p>	<p>a. Contar con un RNC de alta confiabilidad.</p> <p>b. Establecer procedimientos para discriminar a falsos contribuyentes.</p> <p>a. Establecer un modelo de operación y sistema de facturación.</p> <p>a. Establecer la dirección, supervisión y gestión efectiva desde el nivel central, de la deuda persuasiva y coactiva.</p> <p>b. Desarrollar herramientas de gestión y de operación efectivas para el proceso de cobranzas.</p> <p>a. Fortalecer los Canales no Presenciales.</p> <p>b. Ampliar y fortalecer servicios ofrecidos por internet.</p> <p>c. Mejorar y estandarizar la calidad de la información que se ofrece a los contribuyentes a través de todos los canales existentes.</p> <p>d. Fortalecer las acciones de Educación Tributaria para mitigar los riesgos de incumplimiento tributario.</p>

EJE	NOMBRE O TÍTULO	DIRECTRIZ	VISIÓN 2020	LINEAMIENTOS	OBJETIVOS
2	CONTROL DEL CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO	Establecer una estrategia integral basada en la gestión de riesgos, que busca reducir la evasión fiscal y mejorar el cumplimiento tributario.	Menor evasión fiscal como resultado de un sistema de control integral y la mitigación de los riesgos de incumplimiento.	<p>i. Diseñar e implementar una Estrategia de Control Cumplimiento (que incluya todas las acciones de control de la AT) en base a riesgos de incumplimiento tributario.</p> <p>ii. Establecer un Programa Sistemático de Seguimiento a la Efectividad de las Fiscalizaciones.</p>	<p>a. Diversificar las acciones de control.</p> <p>b. Aumentar la cobertura de las acciones de control.</p> <p>c. Inducir un aumento en el cumplimiento voluntario.</p> <p>d. Detectar y sancionar los fraudes fiscales.</p> <p>a. Fortalecer el proceso y metodología de las acciones de control.</p> <p>b. Integrar las acciones de fiscalización y las acciones penales.</p> <p>c. Hacer uso intensivo de la información para la fiscalización masiva.</p>
3	DESARROLLO INSTITUCIONAL	Proceso planificado de cambios en las operaciones, manejo del personal y la tecnología para mejorar la eficiencia, la productividad y la imagen hacia adentro y hacia fuera de la institución.	<p>Ser una administración referente por credibilidad y respeto social, profesionalidad, ética y eficiencia de su personal y por el alto nivel de desarrollo tecnológico de sus procesos y servicios La DGIJ garantizará el libre acceso a las informaciones que permitan a la sociedad verificar que sus acciones son coherentes con su visión, misión y valores.</p>	<p>i. Desarrollar las bases para establecer la Gestión Organizacional por Resultados.</p>	<p>a. Diseñar y poner en funcionamiento una estructura organizacional adecuada y efectiva para favorecer la gobernanza y el gerenciamiento.</p> <p>b. Diseñar e instaurar la cultura deseada, de forma estructurada, y con el apoyo de un proceso de gestión del cambio y un sistema de comunicación interna.</p> <p>c. Diseñar y ejecutar un Plan de Reordenamiento de las Administraciones Locales.</p>

EJE	NOMBRE O TÍTULO	DIRECTRIZ	VISIÓN 2020	LINEAMIENTOS	OBJETIVOS
3	DESARROLLO INSTITUCIONAL	Proceso planificado de cambios en las operaciones, manejo del personal y la tecnología para mejorar la eficiencia, la productividad y la imagen hacia adentro y hacia fuera de la institución.	Ser una administración referente por credibilidad y respeto social, profesionalidad, ética y eficiencia de su personal y por el alto nivel de desarrollo tecnológico de sus procesos y servicios. La DGII garantizará el libre acceso a las informaciones que permitan a la sociedad verificar que sus acciones son coherentes con su visión, misión y valores.	<p>i. Desarrollar las bases para establecer la Gestión Organizacional por Resultados.</p> <p>ii. Simplificar los procesos mediante una adecuada reingeniería, sobre la base de las mejores Prácticas de la Gestión por Procesos.</p> <p>iii. Identificar los riesgos y elaborar el plan de gestión riesgos institucionales.</p> <p>iv. Fortalecer el Sistema y la Tecnología de la Información.</p>	<p>d. Crear y Poner en funcionamiento un sistema de medición de la gestión institucional.</p> <p>a. Estandarizar las transacciones.</p> <p>b. Rediseñar los procesos con una orientación transversal, identificando los dueños de los procesos.</p> <p>c. Automatizar los procesos.</p> <p>d. Desarrollar herramientas y procedimientos para atender efectivamente los recursos elevados por los contribuyentes.</p> <p>a. Adoptar un sistema integral de manejo de riesgos.</p> <p>b. Fortalecer el Plan de Continuidad del Negocio.</p> <p>c. Integrar funciones de control interno.</p> <p>a. Elaborar e implementar un plan estratégico de gestión de la información y del sistema de información.</p> <p>b. Diseñar y poner en ejecución el plan de fortalecimiento de la arquitectura informática de la DGII.</p> <p>c. Crear e implementar un sistema integrado de información gerencial.</p>

EJE	NOMBRE O TÍTULO	DIRECTRIZ	VISIÓN 2020	LINEAMIENTOS	OBJETIVOS
3	DESARROLLO INSTITUCIONAL	Proceso planificado de cambios en las operaciones, manejo del personal y la tecnología para mejorar la eficiencia, la productividad y la imagen hacia adentro y hacia fuera de la institución.	Ser una administración referente por credibilidad y respeto social, profesionalidad, ética y eficiencia de su personal y por el alto nivel de desarrollo tecnológico de sus procesos y servicios. La DGII garantizará el libre acceso a las informaciones que permitan a la sociedad verificar que sus acciones son coherentes con su visión, misión y valores.	v. Fortalecer la Gestión de Recursos Humanos. vi. Fomentar la Cultura de Transparencia y Rendición de Cuentas.	<p>a. Elaborar e implementar un Plan Estratégico de gestión y retención de un Talento Humano.</p> <p>b. Implementar un plan de capacitación que incluya actualización técnica y desarrollo de habilidades gerenciales.</p> <p>a. Establecer mecanismos para asegurar la integridad del personal.</p> <p>b. Establecer un protocolo para el análisis de denuncias.</p> <p>c. Establecer una política formal de información de la gestión al público.</p>

Factores Claves Para el Éxito

Con el Plan Estratégico Institucional 2017-2020 ya delineado en las secciones anteriores, la DGII ha identificado un reducido conjunto de elementos que deben tener prioridad a los fines de logros y/o ejecución, con el objetivo de garantizar el éxito de este plan. Estos factores se presentan a continuación:

- Cultura organizacional de alto desempeño alineada a la estrategia
- Comunicación con el contribuyente
- Comunicación interna e integración interdepartamental
- Fortalecimiento administraciones locales y descentralización de funciones
- Gestión integral del ciclo de vida del contribuyente
- Imagen de transparencia, eficiencia e institucionalidad
- Integración y calidad de los sistemas y tecnología de la información
- Percepción de riesgo
- Procesos integrados, fluidos, ágiles, trazables y robustos, con responsables claramente identificados, sobre una estructura organizacional clara, flexible y con adecuada segregación de funciones
- Uso adecuado de la información
- Talento humano técnicamente calificados y éticos
- Liderazgo Efectivo

Procesos y Áreas Claves de Impacto

Luego de examinar cuidadosamente los elementos precedentes, y en relación con el sistema de procesos-estructura de la DGII, se identifican algunos procesos y áreas que resultan claves para que la institución logre los resultados y productos planteados, por lo cual serán monitoreados regularmente, pues cualquier desviación podría traducirse en un obstáculo para cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en este Plan.

PROCESOS CLAVES DE IMPACTO



Gestión del Registro

Desde el "nacimiento" del contribuyente, hasta su cierre o desaparición.



Gestión de Cumplimiento

Desde la declaración, pasando por la fiscalización, hasta el cobro.



Gestión del Ciclo de Vida del Empleado

Desde el reclutamiento hasta salida.



Gestión del Ciclo de Planificación

Desde la estrategia, proyecciones y presupuesto, hasta la rendición de cuentas anual.



Gestión de la Comunicación Interna

Desde las comunicaciones regulares, rutinarias y planificadas, hasta las relacionadas con anuncios, sucesos y crisis.

ÁREAS CLAVES DE IMPACTO



V. CONCLUSIÓN

Este plan estratégico constituye el principal instrumento a utilizar para orientar los esfuerzos y los recursos de la DGII hacia la implementación de sus tres ejes centrales, cuyo objetivo final apunta a la reducción de la evasión y el aumento de las recaudaciones. Si bien las metas planteadas para los próximos cuatro años representan grandes retos, estamos convencidos de que tenemos un talento humano con elevado potencial, quien de la mano con la tecnología nos permitirán alcanzar todo lo que nos hemos trazado.

La elaboración de este plan estratégico es resultado del proceso participativo, que permitió y facilitó recolectar valiosos aportes y sugerencias de todo el personal, a través de sesiones de trabajo, encuestas, y otras actividades asociadas.

Con la publicación de este PE, damos el salto crucial hacia su implementación, siguiendo lo expresado por Walt Disney, “La mejor manera de empezar algo es dejar de hablar de ello y empezar hacerlo.” En este sentido, invitamos a todo el personal a integrarse, con compromiso y esmero en la realización de las acciones que harán posible lograr las metas propuestas.



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017-2020

Tu contribución
es nuestro principio

dgii.gov.do

@DGII [in](#) [twitter](#) [f](#) [instagram](#) [youtube](#)