



# **Impuestos Internos**

**Plan Operativo Anual 2019**

## Contenido

I.	Plan Operativo Anual 2019   Introducción.....	2
	Recaudación.....	2
II.	Proceso de Planificación DGII 2019 .....	3
III.	Plan Operativo Anual - POA 2019.....	4
IV.	Iniciativas Departamentales.....	8
V.	Proyectos y Programas .....	9
VI.	Seguimiento al Plan Operativo Anual 2019 .....	10
VII.	Anexos .....	12
VIII.	Aprobación .....	14

## I. Plan Operativo Anual 2019 | Introducción

El Plan Operativo Anual (POA) 2019 de la Dirección de Impuestos Internos (DGII) contiene las acciones que serán ejecutadas por la DGII durante el año 2019 para cumplir con las estrategias y metas de las variables claves de resultado (VCR). A esos fines, en el POA-2019 se identifican los programas y proyectos estratégicos a ser ejecutados, así como las iniciativas departamentales alineadas con las estrategias definidas para el periodo 2017-2020.

En el documento inicia con un análisis comparativo de la recaudación actual frente a la meta establecida y una breve descripción del proceso de planificación realizado.

### Recaudación

En el año 2018 la DGII recaudó RD\$430,584.51 millones, para un cumplimiento de 100.9%, superando en RD\$3,749.45 millones la meta estimada. Con respecto al 2017 representa un crecimiento del 11.5%, este excelente desempeño de la recaudación constituye un hito que se registra por segunda vez desde 2008.

Es necesario destacar que fueron recaudados RD\$18,180.8 millones por concepto de ingresos extraordinarios generados por ganancias de capital, fiscalizaciones, Acuerdos de Precios Anticipados (APA) y efectos marginales de la Ley 253-12 sobre el Fortalecimiento de la Capacidad Recaudatoria del Estado para la Sostenibilidad Fiscal y el Desarrollo Sostenible.

Para el 2019, la ley de Presupuesto General del Estado establece una meta de recaudación para la DGII ascendente a RD\$490,545.1 millones, la que representa un incremento de 14% respecto a la recaudación efectiva del año 2018. Lo anterior, constituye un gran reto para la Institución, pues el crecimiento de la economía se estima en torno al 10% y durante el 2019 no se prevén ingresos extraordinarios en la magnitud de los percibidos en años anteriores.

**Tabla I.I Recaudación Efectiva 2018 vs Recaudación Estimada 2019<sup>1</sup>**

Concepto	Recaudación		Variación	
	2018	2019	Absoluta	Porcentual
Impuesto sobre la Renta a las Personas Físicas	51,363.28	56,920.40	5,557.12	10.82%
Impuesto sobre la Renta a las Empresas	88,103.54	109,564.30	21,460.76	24.36%
Otros Impuestos sobre los Ingresos	29,277.11	33,288.60	4,011.49	13.70%
Impuestos sobre la Propiedad	25,633.13	28,981.80	3,348.67	13.06%
Impuesto sobre la Transferencia de Bienes Industrializados y de Servicios	106,656.23	120,472.90	13,816.67	12.95%
Impuesto Selectivo a Cervezas y Derivados de Alcohol	21,642.45	24,806.60	3,164.15	14.62%
Impuesto Selectivo al Tabaco	444.87	403.70	(41.17)	-9.25%
ISC Ad valorem Hidrocarburos	20,619.22	22,822.80	2,203.58	10.69%
ISC específico Hidrocarburos	36,469.51	39,533.20	3,063.69	8.40%
Otros Impuestos	50,375.17	53,750.80	3,375.63	6.70%
<b>Total</b>	<b>430,584.51</b>	<b>490,545.10</b>	<b>59,960.59</b>	<b>14%</b>

Fuente: Gerencia de Estudios Económicos y Tributarios  
1/Valores expresados en millones de pesos

## II. Proceso de Planificación DGII 2019

El ejercicio de planificación anual inició en el mes de julio de 2018, definiendo las prioridades estratégicas para el año 2019, en correspondencia con los lineamientos planteados en el Plan Estratégico 2017-2020 y los objetivos y metas para cada proceso estratégico, clave o de apoyo.

El Comité de Planificación<sup>1</sup> definió las prioridades para el 2019 a los fines de guiar la planificación de las acciones a ser desarrolladas y apoyar el cumplimiento de la visión 2020. Estos lineamientos y prioridades fueron remitidos a todas las áreas.

<sup>1</sup> El comité de Planificación está compuesto por el Director General, Subdirectores, Coordinador de Gabinete, Gerente de Planificación Estratégica, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Finanzas, Gerente de Tecnología, Información y Comunicaciones, Gerente de Estudios Económicos y Tributarios y el Gerente de Grandes Contribuyentes.

Adicionalmente, para facilitar el proceso de elaboración del POA 2019, la Gerencia de Planificación Estratégica impartió 3 talleres para la formulación de las iniciativas y actividades especificando el eje y objetivo al cual están alineadas las mismas. Adicionalmente, los talleres sirvieron de apoyo para el llenado de las plantillas de trabajo (Ver plantilla en el Anexo I). Como elemento innovador a este proceso fue incorporado un ejercicio de priorización y optimización del portafolio de proyectos e iniciativas departamentales en base a la capacidad de ejecución y recursos escasos.

Posteriormente, el Comité de Planificación evaluó las diferentes propuestas consolidándolas en estrecha vinculación con el presupuesto institucional. De esta forma, cada actividad del POA 2019 tiene una partida presupuestaria asignada, lo que elimina o minimiza las restricciones para el desarrollo de las actividades.

### III. Plan Operativo Anual – POA 2019

El POA consolida las acciones clasificadas como prioritarias a ser realizadas en el año para cumplir con los objetivos y metas de las Variables Claves de Resultado definidas en el Plan Estratégico Institucional 2017-2020. Por este motivo, cada iniciativa propuesta durante el proceso de planificación debe estar alineada con un eje, lineamiento y objetivo del plan estratégico.

#### Gráfico III.I Lineamientos y Objetivos por Eje Estratégico

##### 1<sup>er</sup> Eje - Apoyo al cumplimiento voluntario

i. Mejorar el RNC alineado a las mejores prácticas internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Contar con un RNC de alta confiabilidad</li> <li>b. Establecer procedimientos para discriminar a falsos contribuyentes</li> </ul>
ii. Desarrollar la estrategia global de facturación	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Establecer un modelo de operación y sistema de facturación</li> </ul>
iii. Mejorar la gestión de la deuda tributaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Establecer la dirección, supervisión y gestión efectiva desde el nivel central, de la deuda persuasiva y coactiva</li> <li>b. Desarrollar herramientas de gestión y de operación efectivas para el proceso de cobranzas</li> </ul>
iv. Establecer un modelo integral de facilitación del cumplimiento voluntario	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Fortalecer los canales no presenciales</li> <li>b. Ampliar y fortalecer servicios ofrecidos por internet</li> <li>c. Mejorar y estandarizar la calidad de la información que se ofrece a los contribuyentes a través de todos los canales existentes</li> <li>d. Fortalecer las acciones de Educación Tributaria para mitigar los riesgos de incumplimiento tributario</li> </ul>

## 2<sup>do</sup> Eje - Control del cumplimiento tributario

- 
- |  |   |
|--|---|
| <b>i.</b> Diseñar e implementar una estrategia de control y cumplimiento (que incluya todas las acciones de control de la AT) en base a riesgos de incumplimiento tributario | <b>a.</b> Diversificar las acciones de control<br><b>b.</b> Aumentar la cobertura de las acciones de control<br><b>c.</b> Inducir un aumento en el cumplimiento voluntario<br><b>d.</b> Detectar y sancionar los fraudes fiscales |
|--|---|
- 
- |  |  |
|--|--|
| <b>ii.</b> Establecer un programa sistemático de seguimiento a la efectividad de las fiscalizaciones | <b>a.</b> Fortalecer el proceso y metodología de las acciones de control<br><b>b.</b> Integrar las acciones de fiscalización y las acciones penales<br><b>c.</b> Hacer uso intensivo de la información para fiscalización masiva |
|--|--|
- 

## 3<sup>er</sup> Eje - Desarrollo institucional

- 
- |  |   |
|--|---|
| <b>i.</b> Desarrollar las bases para establecer la gestión organizacional por resultados | <b>a.</b> Diseñar y poner en funcionamiento una estructura organizacional adecuada y efectiva para favorecer la gobernanza y el gerenciamiento<br><b>b.</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<br><b>c.</b> Diseñar y ejecutar un plan reordenamiento de las Administraciones Locales<br><b>d.</b> Crear y poner en funcionamiento un sistema de medición de la gestión institucional |
|--|---|
- 
- |   |   |
|---|---|
| <b>ii.</b> Simplificar los procesos mediante una adecuada reingeniería, sobre la base de las mejores prácticas de la gestión por procesos | <b>a.</b> Estandarizar las transacciones<br><b>b.</b> Rediseñar los procesos con una orientación transversal, identificando los dueños de los procesos<br><b>c.</b> Automatizar los procesos<br><b>d.</b> Desarrollar herramientas y procedimientos para atender efectivamente los recursos elevados por los contribuyentes |
|---|---|
- 
- |   |  |
|---|--|
| <b>iii.</b> Identificar los riesgos y elaborar el plan de gestión riesgos institucionales | <b>a.</b> Adoptar un sistema integral de manejo de riesgos<br><b>b.</b> Fortalecer el Plan de Continuidad del Negocio<br><b>c.</b> Integrar funciones de control interno |
|---|--|
- 
- |  |  |
|--|--|
| <b>iv.</b> Fortalecer los sistemas y las tecnologías de la información | <b>a.</b> Elaborar e implementar un plan estratégico de gestión de la información y del sistema de información<br><b>b.</b> Diseñar y poner en ejecución el plan de fortalecimiento de la arquitectura informática de la DGII<br><b>c.</b> Crear e implementar un sistema integrado de información gerencial |
|--|--|
-

### 3<sup>er</sup> Eje - Desarrollo institucional

v. Fortalecer la gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Elaborar e implementar un plan estratégico de gestión y retención de talento humano</li> <li>b. Implementar un Plan de Capacitación que incluya actualización técnica y habilidades gerenciales</li> </ul>
vi. Fomentar la cultura de transparencia y rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Establecer mecanismos para asegurar la integridad del personal</li> <li>b. Establecer un protocolo para el análisis de denuncias</li> <li>c. Establecer una política formal de información de la gestión al público</li> </ul>

Fuente: Gerencia de Planificación Estratégica.

Para cada uno de los tres (3) ejes estratégicos se han establecido las siguientes variables operativas, que deben ser atendidas durante el 2019 para lograr los resultados estratégicos planteados para el período 2017-2020.

**Tabla III.I: Tablero Operativo Institucional 2019**

GESTION DE RECAUDACIÓN		
I - Recaudación	Responsable	Meta 2019
Recaudación Anual 2019	DGII	490,545.10
Valores expresados en millones de pesos		
GESTION DE CUMPLIMIENTO		
II - Fiscalización	Responsable	Meta 2019
<b>2.1. Fiscalización Externa</b>		
2.1.1. Auditorías Completadas		620
<b>2.2. Fiscalización Interna</b>		
2.2.1. Casos Cerrados		35,720
GESTION DE COBRANZAS		
III - Cobranza Persuasiva	Responsable	Meta 2019
3.1 Recuperación Deuda Morosa		13,387
IV - Cobranza Coactiva (CC)	Responsable	Meta 2019
4.1. Recuperación Deuda CC		3,835
Valores expresados en millones de pesos		

**Tabla III.I: Tablero Operativo Institucional 2019 (continuación)**

<b>ASISTENCIA Y SERVICIO AL CONTRIBUYENTE</b>		
<b>V - Canales de Atención</b>	<b>Responsable</b>	<b>Meta 2019</b>
5.1 Oficinas Físicas: Nivel de Servicio	Administraciones Locales	90% en 15 min
<b>5.2 Facilidad para entrar en contacto con la Administración Tributaria</b>		
5.2.1 Centro de atención telefónica: Nivel de Servicio	Gestión de Servicios	80%/120 seg (2 min)
5.3. Respuesta a consultas técnicas: Cumplimiento tiempo de respuesta	Gerencia Legal	85%/ 7 días

Fuente: Gerencia de Planificación Estratégica.

Las metas de las variables operativas planteadas en el presente documento están alineadas con las metas de las variables claves de resultados definidas en el Plan Estratégico 2017-2020. El seguimiento periódico al cumplimiento de las metas permitirá a la institución medir los avances hacia el cumplimiento de sus objetivos, así como corregir cualquier desviación de los mismos.

En el siguiente cuadro, se muestra la vinculación entre las variables operativas y las variables estratégicas.

**Tabla III.II: Vinculación VCRs Plan Estratégico 2017-2020 & POA 2019**

<b>VCRs y POA 2019</b>		
<b>Clasificación</b>	<b>Nombre</b>	<b>Meta 2019</b>
<b>VCR 2017-2020</b>	<b>Aporte adicional acumulado a la recaudación por mayor eficacia administrativa (Recaudación %PIB)</b>	<b>0.383%</b>
POA 2019	Recaudación anual (en millones de pesos)	490,545.10
POA 2019	Cobranza Persuasiva - Recuperación Deuda Morosa (en millones de pesos)	13,387.00
POA 2019	Cobranza Coactiva - Recaudación Efectiva (en millones de pesos)	3,835.00
<b>VCR 2017-2020</b>	<b>Incumplimiento en ITBIS</b>	<b>39%</b>
<b>VCR 2017-2020</b>	<b>Cobertura de acciones de control</b>	<b>16%</b>
POA 2019	Fiscalización Externa - Auditorías completadas	620
POA 2019	Fiscalización Interna - Auditorías completadas	35,720



VCRs y POA 2019		
Clasificación	Nombre	Meta 2019
VCR 2017-2020	Índice de omisión total (promedio de los principales impuestos)	43%
VCR 2017-2020	Nivel de Satisfacción de Servicio	89%
POA 2019	Nivel de Servicio - Oficinas Físicas (Adm. Locales)	90% en 15 min
POA 2019	Nivel de Servicio - Centro de Contacto	80%/120 seg (2 min)
POA 2019	Cumplimiento tiempo de respuesta a consultas técnicas (en 7 días)	85%/ 7 días
VCR 2017-2020	Servicios ofrecidos a través de la OFV	14
VCR 2017-2020	Clima laboral	85%

Fuente: Gerencia de Planificación Estratégica.

Para cumplir con los objetivos establecidos en la DGII para los próximos años, el Plan Operativo Anual 2019, recoge tres (3) tipos de actuaciones:

- **Iniciativas Departamentales:** son acciones orientadas a implementar mejoras o innovaciones en los procesos internos de la institución para incrementar su eficiencia y productividad de cara a contribuir al logro de los objetivos trazados.
- **Proyectos:** conjunto de acciones cuya ejecución involucra diferentes áreas de la organización e impacta los lineamientos estratégicos definidos en el Plan Estratégico Institucional.
- **Programas:** grupo de proyectos interrelacionados.

Serán clasificados como **estratégicos** aquellos *Proyectos* y *Programas* de mayor importancia para la institución en base al proceso de priorización realizado.

#### IV. Iniciativas Departamentales

Para el año 2019, las distintas áreas de la DGII han planificado desarrollar un total de 73 iniciativas departamentales. Estas iniciativas constituyen acciones que cada área realizará a lo largo de todo el año, en adición a sus funciones habituales. El propósito es implementar mejoras e innovaciones que maximicen su desempeño como un medio para alcanzar las metas y objetivos acordados en la institución.

**Tabla VI: Iniciativas Departamentales por Área y Eje Estratégico 2019<sup>1 2</sup>**

Iniciativas Departamentales por Área y Lineamiento General	Apoyo al cumplimiento voluntario	Control del cumplimiento tributario	Desarrollo Institucional	Total	%
Despacho Dirección General	6	7	22	35	48%
Subdirección de Planificación y Desarrollo	7		7	14	19%
Subdirección Fiscalización	1	6		7	10%
Subdirección Jurídica	1	1	4	6	8%
Subdirección Recaudación	1	2	8	11	15%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>41</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Gerencia de Planificación Estratégica.

1/ Cualquier iniciativa que no estuviera alineada a los lineamientos generales o ya estuviese contemplada como parte de un proyecto estratégico fue descartada para el ejercicio del plan anual.

2/ Las iniciativas presentadas que fueran tareas operativas de cada área fueron descartadas para el ejercicio del plan anual.

## V. Proyectos y Programas

Para el año 2019, la DGII mantiene en su portafolio los proyectos estratégicos de **“Factura Electrónica”** y **“Mejoras al Departamento de Registro”** enfocados al eje de *Apoyo al cumplimiento voluntario*. Otros proyectos que continuarán su ejecución durante el 2019 son **“Sistema de Control y Trazabilidad Fiscal para Bebidas Alcohólicas y Cigarrillos-TRÁFICO”**, **“Gestión de notificaciones y comunicaciones”** vinculados al eje de *Control de cumplimiento tributario*; y **“Gestión documental”** relacionado al eje de *Desarrollo institucional*. Se incorporan este año los proyectos de **“Autenticación usuarios de la Oficina virtual”**, **“Plan de ajuste a la función de Cobranza-PACO”** vinculados al eje de *Apoyo al cumplimiento voluntario*, así como el proyecto de **“Diseño y desarrollo de Data Warehouse”** vinculado al eje de *Desarrollo institucional*.

## Gráfico IV.I: Proyectos y Programas 2019 alineados a los Ejes Estratégicos



### Apoyo al cumplimiento voluntario

- Mejoras al Departamento de Registro (E)
- Factura Electrónica (E)
- Autenticación usuarios de la Oficina Virtual - OFV
- Plan de ajuste a la función de Cobranza - PACO



### Control del cumplimiento tributario

- Gestión de notificaciones y comunicaciones
- Sistema de Control y Trazabilidad Fiscal para Bebidas Alcohólicas y Cigarrillos-TRÁFICO



### Desarrollo Institucional

- Diseño y desarrollo de Data Warehouse
- Gestión documental

Fuente: Gerencia de Planificación Estratégica.  
1/ (E) = Proyecto Estratégico

## VI. Seguimiento al Plan Operativo Anual 2019

El seguimiento al Plan Operativo Anual se realiza a diferentes niveles, en función del tipo de actividad, tal y como se detalla a continuación. Trimestralmente, la Gerencia de Planificación Estratégica elabora un informe general de avance y cumplimiento para la Dirección.

1. **Lineamientos Estratégicos:** es responsabilidad de la Gerencia de Planificación Estratégica evaluar su progreso de forma mensual.
2. **Priorización POA:** es responsabilidad del Comité de Planificación de seleccionar los programas, proyectos e iniciativas departamentales en los que se enfocará la institución, establecer su prioridad y orden de implementación, después de aprobado el POA podrá reevaluar y realizar modificaciones de acuerdo con los cambios que surjan en el entorno trimestralmente.

3. **Programas y Proyectos Estratégicos:** cada jefe o jefa de proyecto debe darle seguimiento quincenal al mismo y remitir mensualmente a la Gerencia de Planificación Estratégica los avances del proyecto que tenga a su cargo.
4. **Iniciativas Departamentales:** el seguimiento a estas actividades será realizado mensualmente a través del “Balanced Scorecard” o Tablero de Mando Integral de las distintas áreas de la Institución.

**Gráfico VI.I: Seguimiento al POA 2019**



Fuente: Gerencia de Planificación Estratégica.



## VII. Anexos

## Anexo I: Plantilla POA 2019



### Plantilla Plan Operativo Anual (POA) 2019 Detalle de Iniciativas Departamentales

**Importante:** Puedes encontrar un mensaje de guía en cada celda que contenga título

Unidad rectora:  Unidad ejecutora:

PEI: 2017-2020

**Articulación estratégica**

Eje Estratégico:

Directriz:

Lineamiento:

Objetivo:

**Iniciativa**:

**Descripción**:

**Resultado esperado**:

Atributos de la iniciativa													
Unidad de medida	Medio de verificación	Línea base	Meta anual	Meta por trimestre				Presupuesto				Riesgos asociados a la iniciativa	
				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		Total
													0

Actividades y sus atributos										
Actividades	Programación		Responsable	Áreas de apoyo / Soporte	Requerimientos por actividad				Fuente de financiamiento	
	Inicio	Fin			Presupuesto por Actividad	Procesos	Tecnología	RRHH		Infraestruct.
1										
2										
3										
<b>Total general</b>						0				

Fuente: Gerencia de Planificación Estratégica

## VIII. Aprobación

Miembros del Comité de Planificación de la DGII:

Miembro	Cargo	Firma
Magín J. Díaz Domingo	Director General	
Romeo Ramlakhan	Coordinador de Gabinete	
Rita Mena Peguero	Subdirectora de Planificación y Desarrollo	
Sylvia M. Baéz A.	Subdirectora de Recaudación	
Eric Medina C.	Subdirector Jurídico	
Patria Taveras G.	Subdirectora de Fiscalización	
Ramón E. Mena G.	Gerente Administrativo y Financiero	
Luis J. Ega G.	Gerente de Recursos Humanos	
Héctor J. Noboa F.	Gerente Tecnología Inf. y Comunicaciones	
Ana B. Rodríguez A.	Gerente de Planificación Estratégica	
Edgar O. Morales P.	Gerente de Grandes Contribuyentes	
Sarah I. Sanchis M.	Departamento de Análisis de Recaudación y Estadística	