



# Informe de logros y seguimiento del Plan Estratégico y el Calendario de Ejecución

DICIEMBRE 2018



**DGA**  
ADUANAS

Dirección General de Aduanas  
Ministerio de Hacienda

*CA*



## Contenido

I.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2017-2021 .....	3
II.	ANÁLISIS DE RECAUDACIÓN.....	3
III.	PROCESO DE PLANIFICACIÓN DGA 2017 .....	3
IV.	MARCO ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADUANAS .....	7
V.	PLAN DE TRABAJO .....	8
VI.	CRONOGRAMA .....	10



*Handwritten signature*

## I. Planificación Estratégica 2017-2021

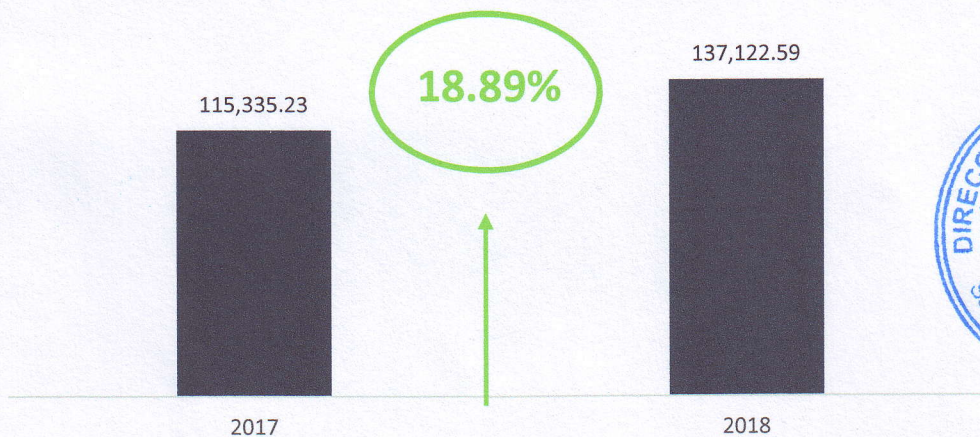
La Dirección General de Aduanas (DGA) se encuentra en el proceso de ejecución del Plan Estratégico Institucional 2017-2021, en el que están plasmados los objetivos estratégicos y específicos, así como también los nuevos Misión, Visión y Valores de la institución.

El presente documento incluye una descripción de las acciones ejecutadas durante el año 2018 para concebir el nuevo plan, la definición de los proyectos estratégicos y las iniciativas departamentales. También presenta un análisis comparativo del desempeño de la DGA en materia de recaudación.

## II. Análisis de Recaudación

Las recaudaciones para el período enero – diciembre de 2018 ascienden a RD\$137,122.59 millones, mostrando un aumento de RD\$21,787.37 millones, es decir, un 18.89%, con relación a 2017.

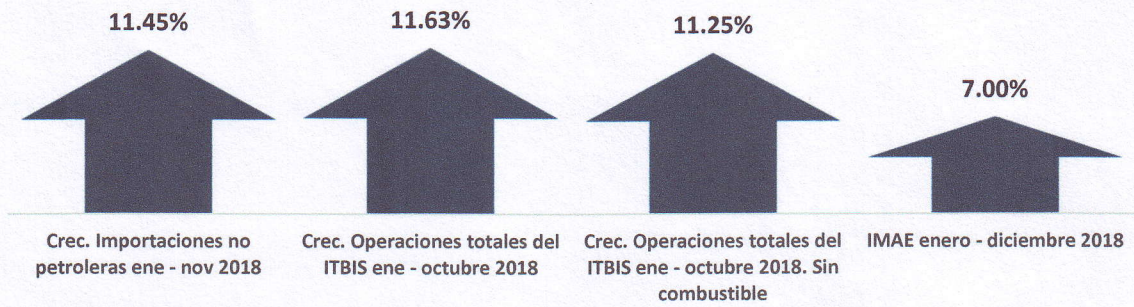
Resultados recaudatorios DGA  
Enero - diciembre 2018 vs. 2017; en millones de RD\$



Fuente: Dirección General de Aduanas  
Datos preliminares, sujetos a rectificación.

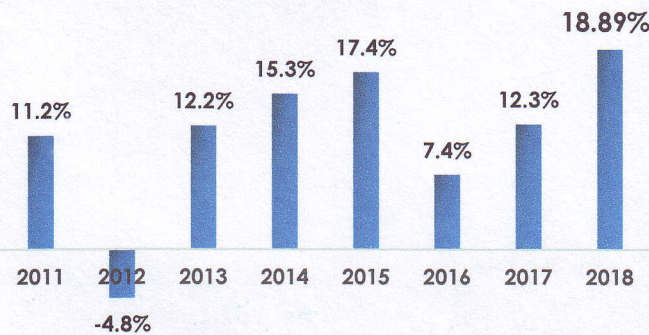
Esta cifra constituyó la tasa de crecimiento interanual más alta alcanzada en los últimos 8 años, un crecimiento histórico nunca visto en valores absolutos de RD\$21,787.37 millones adicionales, y RD\$18,261.80, si excluimos las medidas administrativas aplicadas en el 2018, además de otros ingresos que se verificaron este año, siendo esta última cifra también un hito sin precedentes. Este incremento se ubica por encima del crecimiento de las importaciones nacionales no petroleras de 11.45% (enero-noviembre 2018), y sobre el 7.00% del crecimiento del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) a enero - diciembre de 2018, lo cual es muestra de la eficiencia y mejoras reflejadas en las labores del día a día de la aduana.

Crecimiento variables económicas  
2017 - 2018; en %



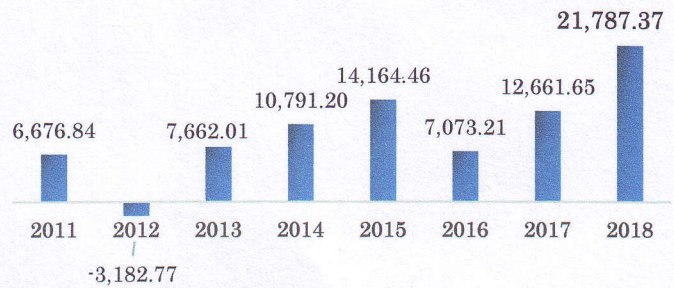
\*Fuente: DGA, DGII y BCRD.

Comportamiento recaudatorio  
2011 - 2018; en %



Fuente: Dirección General de Aduanas  
Datos preliminares, sujetos a rectificación.

Diferencia anual de las recaudaciones  
2011 - 2018; en millones de RD\$



Fuente: Dirección General de Aduanas  
Datos preliminares, sujetos a rectificación.

La recaudación diaria supera en promedio los RD\$134.01 millones, con relación al recaudo diario del año 2017, al pasar de RD\$419.03 millones diarios, en promedio, a RD\$553.04 millones, destacando que este año se logró la recaudación diaria récord de RD\$1,420.20 millones en el mes de julio.

Por otro lado, en la coyuntura actual, las importaciones por concepto de acuerdos comerciales y preferencias arancelarias ascienden a US\$ 1,946.54 millones, lo que representa un 17% de las importaciones no petroleras del periodo enero-noviembre de 2018; de este total, 70.24% corresponde al DR-CAFTA, 22.01% al EPA y el restante 7.75% a otros acuerdos. Lo anterior implica que, no obstante observarse una disminución en la base imponible, la aduana ha logrado mantener las recaudaciones en un buen ritmo de crecimiento de dos dígitos.



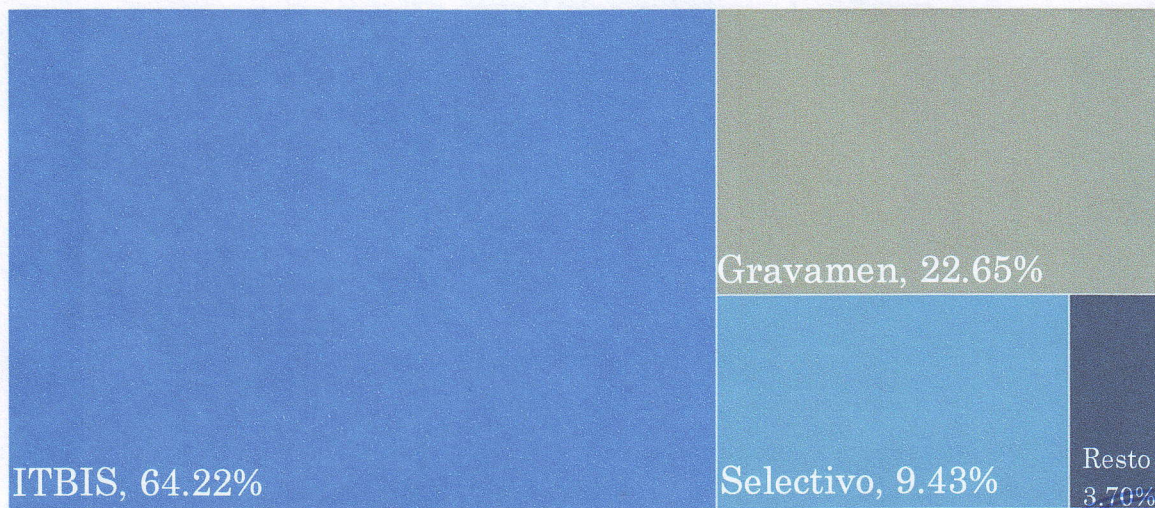
Se deben considerar también los fenómenos atmosféricos que pueden afectar en gran manera el comercio, como fueron las tormentas Michael y Florence en los Estados Unidos, nuestro principal socio comercial, así como otras rutas comerciales que se vieron afectadas en el mes de septiembre, presentando un desempeño menor al esperado en dicho mes. A pesar de estos efectos adversos, vemos cómo la aduana muestra este crecimiento sin precedentes.

Este nivel de recaudación representa un cumplimiento de 99.7% de la meta de recaudación estimada en la Ley de Presupuesto de 2018. Cabe resaltar que la meta asignada fue de RD\$137,512 millones, representando un 19.2% con relación al recaudo efectivo del año 2017, y dos veces superior al crecimiento del PIB Nominal estimado para el año 2018, de 8.67%, en el momento en que se realizaron dichas proyecciones. Esto es prueba de la efectividad en los esfuerzos por mantener una eficiente gestión fiscal, apoyados en el impacto de los controles que se han ido implementando, a la lucha decisiva contra los ilícitos aduaneros, a un buen desempeño de la economía, entre otros factores, todos basados en el nuevo Plan Estratégico de la Dirección General de Aduanas, que está enfocado en la facilitación del comercio, recaudar y gestionar de manera eficiente, fortalecer institucionalmente esta Dirección General, asegurar la calidad de los servicios y aplicar una gestión integral de riesgo.

**Recaudación por tipo de Impuesto**

Al enfocarnos en las recaudaciones por tipo de impuestos, vemos que, del total recaudado por la DGA en 2018, el ITBIS concentra el 64.22% del total, seguido por el gravamen con 22.65% y los selectivos con 9.43%, mientras que el restante 3.70% corresponde a otros conceptos.

Recaudaciones según conceptos  
Enero – diciembre 2018; % porcentaje



Fuente: Dirección General de Aduanas  
Datos preliminares, sujetos a rectificación.



El ITBIS recaudado en Aduanas mostró un crecimiento de 17.63% con respecto al 2017, el gravamen presentó un aumento de 12.90% y los selectivos de 23.61%. Todo esto ha contribuido a un aporte de 22.9% por parte de la DGA a los ingresos del Estado para este año, presentándose un mayor aporte comparado con el de 2012, que fue de 19.9%.



*CR*

### III. Proceso de Planificación DGA 2017

La elaboración del Plan Estratégico 2017-2021 es el resultado de un proceso dinámico e integrador, en el cual se conjugaron múltiples elementos, todos ellos con el fin último de definir un instrumento de gestión para la conquista de la eficiencia y la transformación de la DGA en una aduana moderna.

El primer elemento del plan fue el marco filosófico conseguido a través de: 1) Un análisis situacional realizado a través de talleres denominados “Aduanas Innova”, dirigidos a funcionarios de las diferentes áreas de la institución y la realización de una encuesta a contribuyentes; 2) Los resultados de un diagnóstico efectuado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y 3) Un análisis comparativo o *benchmarking* entre las aduanas más destacadas a nivel mundial.

En una segunda fase de la formulación se contó con la asistencia técnica del Fondo Monetario Internacional (FMI), a través del CAPTAC-DR, y la Aduana de Uruguay. Se trabajó en la agrupación de las debilidades identificadas en el análisis situacional en cinco vectores de cambios que, una vez conectados a los objetivos estratégicos, permitieron delimitar el alcance de estos, identificando resultados esperados y los proyectos que aseguran el logro de los objetivos. Otro aspecto considerado dentro de esta fase fue la definición de los indicadores estratégicos.

Finalmente, el plan contribuye al desarrollo del país, ya que está alineado con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), al tiempo de incorporar en su nueva visión las tendencias globales de los organismos nacionales e internacionales.

### IV. Marco Estratégico de la Dirección General de Aduanas (DGA)



La Misión, Visión y Valores configuran el marco estratégico de la Dirección General de Aduanas.

#### Visión

Ser una aduana eficiente y moderna que responde de manera oportuna a las exigencias del comercio exterior, con una efectiva gestión de riesgo y altos estándares de calidad, que promueve el cumplimiento normativo, sustentada en la integridad de sus

#### Misión

Ser un ente facilitador del comercio exterior, contribuyendo al crecimiento económico y la competitividad de la nación, con una adecuada fiscalización y vigilancia del tráfico internacional de mercancías.

## Valores

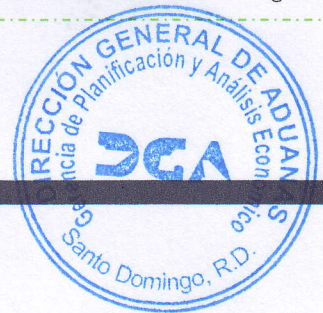
**Respeto:** fomentamos el respeto igualitario entre nuestros compañeros, nuestros superiores, nuestros colaboradores, contribuyentes y la sociedad en general.

**Integridad:** somos una institución honesta y confiable que actúa con firmeza en su accionar.

**Compromiso:** estamos fuertemente comprometidos con nuestra sociedad en dar lo mejor de nosotros para construir la aduana que el país merece.

**Transparencia:** actuamos de forma clara en el manejo de los recursos y asuntos institucionales dentro del marco legal, alineados a los principios éticos.

**Trabajo en Equipo:** nos comprometemos a coordinar e integrar todos los esfuerzos individuales a fin de lograr los objetivos institucionales



## V. Plan de Trabajo

El plan de trabajo consolidará las acciones concretas a realizar para dar cumplimiento a los objetivos definidos en el Plan Estratégico y a los Objetivos Específicos Cuantitativos planteados para el próximo año. Por este motivo, cada iniciativa a presentarse durante las jornadas de planificación debe estar alineada con el logro de estos.

OBJETIVOS		
Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	
1. Ser un ente facilitador del comercio exterior	OE1.1	Simplificar los procesos que intervienen en el flujo de la mercancía.
	OE1.2	Incrementar la eficiencia de las operaciones y servicios aduanales.
	OE1.3	Crear alianzas institucionales que permitan un flujo mas ágil de la mercancía.
	OE1.4	Fortalecer la relación y comunicación entre las empresas y la Aduana dominicana.
2. Recaudar y gestionar de manera eficiente	OE2.1	Incrementar los niveles de eficiencia recaudatoria.
	OE2.2	Incrementar los niveles de cumplimiento de las operaciones de comercio exterior.
	OE2.3	Fomentar una cultura de cumplimiento de la normativa aduanera.
3. Fortalecer institucionalmente la Dirección General de Aduanas	OE3.1	Orientar la gestión institucional hacia los resultados, basándose en la administración adecuada de los procesos
	OE3.2	Consolidar una imagen institucional transparente que inspire la confianza de los actores del comercio exterior y la sociedad en general.
	OE3.3	Potenciar la gestión del talento humano para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la institución.
	OE3.4	Dotar a la institución de la infraestructura física y tecnológica adecuada para responder a los retos del comercio exterior y satisfacer de manera eficiente las necesidades de los actores.
	OE3.5	Distribuir de manera eficiente y transparente los recursos financieros de la institución orientado a los resultados.



OBJETIVOS		
Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	
4. Asegurar la calidad de los servicios	OE4.1	Establecer en la institución una cultura orientada al servicio.
	OE4.2	Mantener altos niveles de satisfacción de los actores del comercio exterior y la sociedad en general, a través de la calidad de sus servicios.
5. Aplicar una gestión integral de riesgo	OE5.1	Fortalecer las capacidades de inteligencia mediante la integración de diferentes fuentes de información en todas las etapas del ciclo de control.
	OE5.2	Fortalecer las capacidades de fiscalización en las etapas previas, concurrente y posterior al despacho.
	OE5.3	Fortalecer la seguridad y el control en la cadena logística.
	OE5.4	Garantizar la trazabilidad de la carga en todas las etapas del ciclo de control.

Este control de indicadores se crea en función de los objetivos estratégicos, con el interés de mantener un coherente seguimiento del avance en cuanto a los resultados.

Tablero de Control Estratégico	
Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
1. Ser un ente facilitador del comercio exterior	1.1. Cantidad de despachos en menos de (24 horas) / cantidad total de despacho (%).
	1.2. Cantidad de incidencias detectadas/cantidad de revisiones realizadas (%).
	1.3. % de avance de los planes interinstitucionales y el sector privado.
2. Recaudar y gestionar de manera eficiente	2.1. Costo de recaudación/recaudación total (%).
	2.2. Total de incidencias/total de las declaraciones (%).
	2.3. Monto total de declaraciones con ajuste/ monto total de declaraciones (%).
	2.4. Total de usuarios con incidencias/total de usuarios con actividad (%).
3. Fortalecer institucionalmente la Dirección General de Aduanas	3.1. % de cumplimiento del plan (cuantos indicadores cumplen con la meta/total de indicadores).
	3.2. Cantidad de procesos documentados/cantidad de procesos inventariados (%).
	3.3. Porcentaje de avance del Plan de Carrera.
	3.4. Porcentaje de avance del cumplimiento del programa de mejoramiento de la infraestructura.
	3.5. Porcentaje de ejecución presupuestaria/ presupuesto total de la institución.
4. Asegurar la calidad de los servicios	4.1. Cantidad de procedimientos con aseguramiento de calidad/ total de procedimientos.
	4.2. Grado de satisfacción obtenido en encuestas.
5. Aplicar una gestión integral de riesgo	5.1. Total de declaraciones en canales rojos y naranjas/total de operaciones.
	5.2. Porcentaje de auditorías basadas en Selectividad de riesgo/total de auditorías realizadas en el periodo.
	5.3. Numero de manifiestos anticipados recibidos/ total de manifiestos.
	5.4. Cantidad de contenedores que llegan íntegros a su destino/Cantidad de contenedores monitoreados.
	5.5. Porcentaje de avance del plan de fortalecimiento de Zonas Francas.

El Plan de trabajo, para cumplir con los objetivos establecidos, recogerá preliminarmente las actuaciones siguientes:

**Proyectos Estratégicos:** son proyectos transversales que involucran diferentes áreas de la organización e impactan procesos de comercio exterior, tributarios y administrativos.

**Proyectos Operativos:** son proyectos cuya finalidad es implementar mejoras claves asociadas a la operación de la institución y su ejecución puede estar a cargo del área funcional o de un equipo multidisciplinar.

**Iniciativas Departamentales:** son actividades o 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.

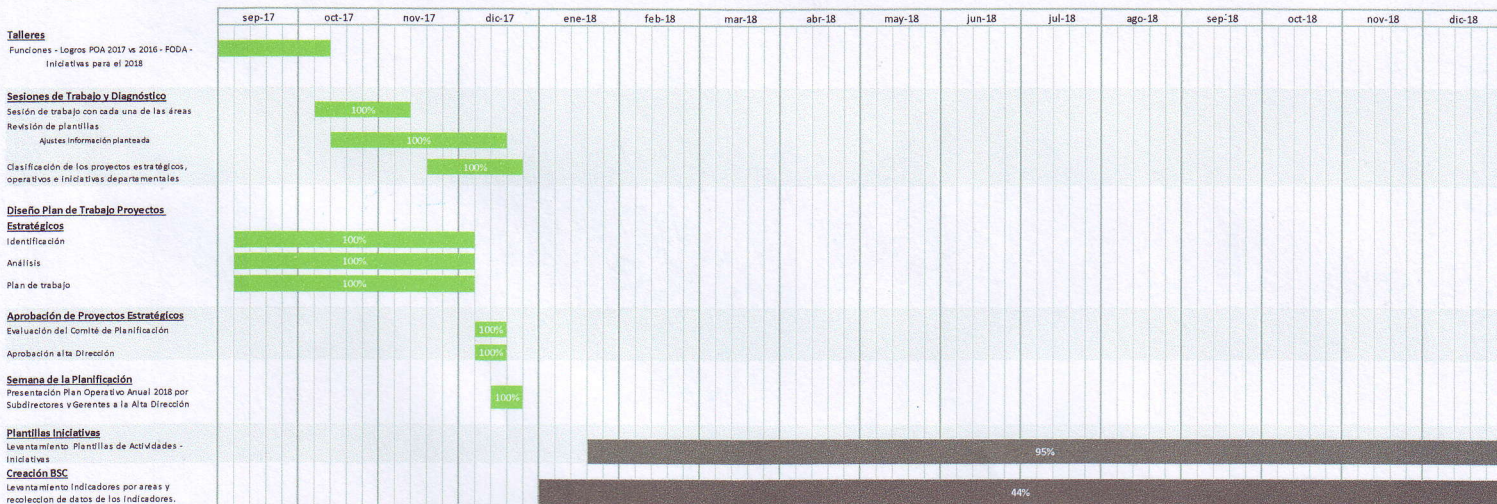


## VI. Cronograma

Actualmente presentan el siguiente nivel de avance:

Plan Estratégico Institucional 2017-2021							
No.	Actividades	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	jun-17
1	<b>Encuentro Aduanas Innova</b>						
	1er Levantamiento de Información	100%					
	2do Levantamiento de Información		100%				
	Presentación de Resultados		100%				
2	<b>Formulación del Borrador del Marco Estratégico</b>						
	Misión, Visión y Valores			100%			
	Objetivos Estratégicos y Específicos			100%			
	Mapa Estratégico			100%			
3	<b>Asistencia Técnica del CAPTAC-DR</b>						
Definición del Marco Estratégico				100%			
4	<b>Consolidación del Plan Estratégico Institucional</b>						
	Misión, Visión y Valores				100%		
	Objetivos Estratégicos y Específicos				100%		
	Mapa Estratégico				100%		
	Indicadores				100%		
5	<b>Plan Estratégico Institucional 2017-2021</b>						
Lanzamiento						100%	

### Cronograma Avance General



\*En la semana de la Planificación se presentaron las iniciativas con mayor impacto en relación a costos.  
Las demás serán revisadas en el Comité de Planificación.

Gerencia Planificación y Estudios Económicos  
Dirección General de Aduanas

