



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

OCTUBRE-DICIEMBRE 2019



Dirección General de Aduanas  
Ministerio de Hacienda



## Contenido

I.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2017-2021.....	3
II.	ANÁLISIS DE RECAUDACIÓN.....	3
III.	PROCESO DE PLANIFICACIÓN DGA 2017.....	8
IV.	MARCO ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADUANAS .....	8
V.	PLAN DE TRABAJO .....	9
VI.	CRONOGRAMA.....	11



## I. Planificación Estratégica 2017-2021

La Dirección General de Aduanas (DGA) se encuentra en el proceso de ejecución del Plan Estratégico Institucional 2017-2021, que plasma 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, hasta el momento, durante el año 2019 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

### Resultados preliminares de recaudación

Las recaudaciones registradas por la Dirección General de Aduanas (DGA) para el período enero – diciembre 2019, ascienden a RD\$144,220.12 millones, mostrando un crecimiento de RD\$ 7,092.52 millones adicionales, esto es un 5.2 % adicional con respecto al mismo período de 2018.

#### Recaudaciones de la Dirección General de Aduanas



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

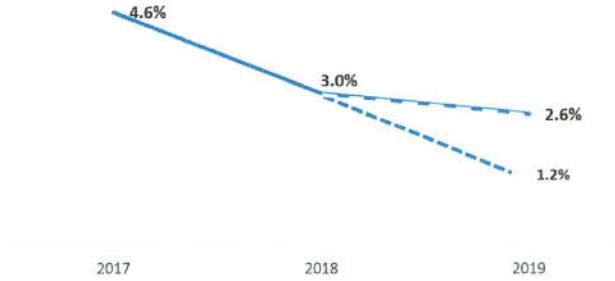


Esta tendencia y desempeño positiva se logra a pesar de la tensión e incertidumbre del comercio internacional, según informes de la Organización Mundial del Comercio (OMC), los miembros aplicaron 102 nuevas medidas restrictivas durante el periodo octubre 2018 y octubre 2019, tratándose de la mayor cifra registrada desde el 2012, afectando al 7.5% de las importaciones mundiales. Las estimaciones del crecimiento del comercio mundial a inicios de año se situaban en 2.6%, por debajo del 3% experimentado en el 2018, en el primer semestre se visualizó un crecimiento de 1%, y se espera que sea de 1.2% al finalizar el año, ambos números por debajo de las estimaciones de inicio de año. Según las publicaciones de dicho organismo, el comercio mundial se ha paralizado durante el periodo examinado.



**Crecimiento comercio mundial**

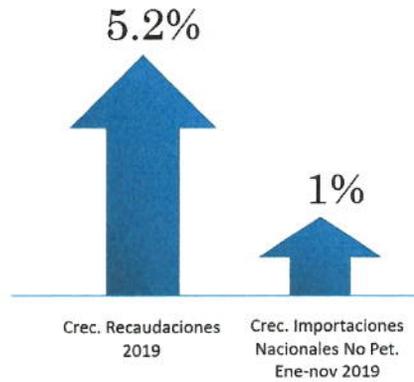
2017-2019



Fuente: Elaborado por el autor a partir de datos de la OMC.

En la República Dominicana, de igual forma se visualizan bajas en las cifras de comercio, las importaciones para el periodo enero-noviembre de 2019, muestran un crecimiento de 0.25%, cuando para el mismo periodo de 2018, el incremento fue de 15.1%. Si nos enfocamos en las importaciones del régimen nacional, excluyendo los hidrocarburos, es decir, las importaciones sujetas a pago de impuestos, estas han crecido 1%, mientras en el 2018 fue de 14.35%. A pesar de esta baja, los ingresos por parte de la aduana han crecido 5 veces por encima de su base imponible.

**Crecimiento recaudaciones DGA vs crecimiento de las importaciones nacionales no petroleras**



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



Por otro lado, en la coyuntura actual, las importaciones por concepto de acuerdos comerciales y preferencias arancelarias ascienden a US\$ 2,152.54 millones lo que representa un 18.5% de las importaciones no petroleras del periodo enero-noviembre de 2018, de este total 68.43% corresponden al DR-CAFTA, 23.25% a EPA y el restante 8.32% a otros acuerdos. Lo anterior implica que no obstante observarse una disminución en la base imponible, la Aduana ha logrado mantener las recaudaciones en ritmo de crecimiento, aumentando la tasa efectiva de recaudación, pasando de 15.91% en el 2018 a 16.19% en 2019, esto es producto los esfuerzo y empeño todos basados en el 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.

En el 2019 las recaudaciones de la DGA respondieron mucho más rápido al crecimiento de las importaciones de nacionales no petroleras que en el año anterior, ya que en el 2018 por cada 1% que aumentaba el valor FOB de las importaciones gravadas, las recaudaciones incrementaban en un 1.73 %, pero en el 2019 esta razón pasó a 5.45 %, es decir, intensificándose más la elasticidad FOB de las recaudaciones.

En cuanto a la cantidad de contenedores, así como de declaraciones han experimentado un notable descenso en su ritmo de crecimiento, presentando una variación porcentual de tan solo 1.98% y 1.95% respectivamente, cuando en el 2018 las tasas de variación relativa eran de 7.19 y 11.10 por ciento, lo que demuestra la ralentización de las importaciones, producto de las coyunturas nacionales e internacionales, afectando así el ritmo de crecimiento de las recaudaciones de la DGA.

A pesar de todo esto, este incremento de 5.20%, se sitúa por encima del 4.8% del crecimiento del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) a enero - octubre de 2019, índice que también ha crecido menos que el año anterior, pues para el mismo periodo este fue de 7.2%.

**Crecimiento recaudaciones DGA vs crecimiento del IMAE**



Fuente: DGA, y BCRD.



Este crecimiento de la economía dominicana (4.8%) esta incidido mayormente por los incrementos en las actividades de Construcción (8.5%), Servicios Financieros (8.8%), Energía y Agua (7.9 %), los cuales no son tan intensivos en bienes importados gravados, aminorando el incentivo en el crecimiento de las recaudaciones de la DGA.



### Recaudación por tipo de Impuesto

Del total recaudado durante el período enero – diciembre 2019, el 64.98% corresponde al ITBIS; el 22.76% al gravamen; el 9.40% a los selectivos y el restante 2.85% a otros conceptos.



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

El ITBIS recaudado mostró un crecimiento de 6.43% con respecto al 2018, el gravamen presentó un aumento de 5.69% y los selectivos de 4.84%.

### Avances en el Fortalecimiento Institucional

En este último año hemos mostrado significativos avances en miras a la facilitación de comercio lo que ha traído como consecuencia recaudar los ingresos del Estado de manera más eficiente.

Se continuaron las reuniones formales con el Comité Nacional de Facilitación de Comercio, trayendo como resultado la extensión de horario de servicio de 7:00 a.m. a 10:00 p.m. desde el 19 de noviembre de 2018 en Haina Oriental, Puerto Multimodal Caucedo, Santo Domingo y Aeropuerto Internacional Las Américas. A la fecha, más de 89 mil contenedores han sido despachados en horario extendido, representando el 95% en horario de 5:00 p. m. a 10:00 p. m., implicando que los despachos en horario extendido en algunos meses superan los despachos en horario ordinario. Debemos a la vez resaltar que, en este Comité, se crearon diez mesas técnicas trabajando de manera comprometida diversos temas de interés para la facilitación y mejora del comercio.

Continuamos trabajando con la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), donde actualmente se ofrecen 174 servicios de importación y exportación, con 40 instituciones del gobierno integradas y 9, 500 empresas conectadas, recibiendo más de 280 mil solicitudes por esta



vía y reducciones en tiempo de despacho que van de 50% a 92%. Seguimos promoviendo el Operador Económico Autorizado (OEA), en 2019 certificamos 34 nuevas empresas, para un total de 272, siendo líder del Caribe y segundo en Latinoamérica, con beneficios que implican reducción de costos entre US\$250 mil y un millón de dólares, reportados por las empresas certificadas. Otro notorio avance son los centros logísticos; empresas multinacionales manejan desde aquí todo su inventario a nivel regional, incidiendo directamente en creación de empleos y en volumen de contenedores. Al 30 de noviembre se han movilizad 6,818 contenedores, contando actualmente con 20 Empresas Operadoras Logísticas autorizadas.

Se ha continuado con el fortalecimiento y ampliación de la información que se intercambia en línea con DGII, logrando controles y verificación de informaciones de contribuyentes comunes a ambas instituciones, así seguimos trabajando para convertirnos en la aduana del futuro.

En la aplicación de una gestión integral de riesgo, a fin de resguardar la seguridad y los intereses del país, en los últimos 41 meses de gestión se incautaron más de 250 millones de unidades de cigarrillos, más de 600 mil municiones y más de 400 armas, más de un millón galones de combustible; se han destruido 2,295,714 unidades de medicamentos y más de 275 mil botellas de bebidas alcohólicas. Mientras que en el ámbito de la propiedad intelectual se confiscaron alrededor de 4.6 millones de unidades de mercancía infractora, y se han retenido alrededor de US\$ 7.6 millones sin declarar. En cuanto a los montos determinados en fiscalización a posteriori, al momento la suma asciende a más de RD \$20,000 millones.

En el 2019 por concepto de cobros se logró recaudar RD\$ 2,463.68 millones, representando un incremento de un 12.35%; esto es fruto al esfuerzo y la coordinación entre diferentes áreas de la institución, las cuales han podido de su empeño para lograr cumplir con estos niveles de cobranzas, a pesar de que los ingresos derivados de las subastar se están reportando directamente en la Tesorería nacional.

### **Perspectivas 2020**

La Dirección General de Aduanas para el año 2020 posee un gran reto en términos de Recaudación. El monto estimado en La Ley General de Presupuesto 2020 asciende a RD\$163,309.61 millones, lo que representa un crecimiento de 13.24% (RD\$ 19,086.49) por encima al recaudado en 2019.

Se espera que a nivel mundial las relaciones comerciales mejoren y se puede revertir el comportamiento negativo que ha experimentado el comercio en el año 2019. Por su parte la OMC prevé que para el año 2020, el comercio mundial crecerá un 2.7%. Con respecto al crecimiento de la economía se estima que para el año 2020 el crecimiento del PIB real de República Dominicana se ubique en torno al 5%. Por su parte la proyección de crecimiento a nivel mundial es a un 3.4%.



*[Handwritten signature]*

### 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 recursos

#### 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

	Oct-Dic 2018	Ene-Mar 2019	Abr-Jun 2019	Jul-Sept 2019	Oct-Dic 2019	Ene-mar 2020
Levantamiento POA 2019	100%					
Levantamiento Indicadores BSC 2019		100%				
Seguimiento actividades POA 2019			74%			
Avance BSC 2019			90%			
Levantamiento POA 2020				80%		



Solangie Carbonell  
Gerente de Planificación y Estudios Económicos  
Dirección General de Aduanas

