



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

JUNIO 2018



**DCA**  
ADUANAS

Dirección General de Aduanas  
Ministerio de Hacienda

*CH*

## Contenido

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



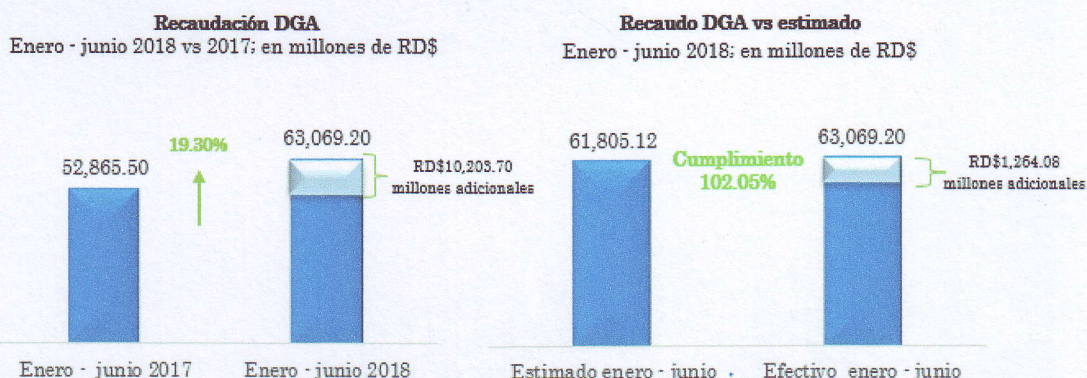
## I. Planificación Estratégica 2017-2021

La Dirección General de Aduanas (DGA) se encuentra en proceso de ejecución del Plan Estratégico Institucional 2017-2021, en el cual se encuentran plasmados los objetivos estratégicos y específicos, así como también la nueva misión, visión y valores de la institución.

El presente documento incluye una descripción de las acciones ejecutadas durante el año 2017 para concebir el nuevo plan, la definición de los proyectos estratégicos y las iniciativas departamentales. En el mismo se presenta también un análisis comparativo del desempeño de la institución en materia de recaudación.

## II. Análisis de Recaudación

Las recaudaciones registradas por la Dirección General de Aduanas (DGA) en el primer semestre de 2018 ascienden a RD\$63,069.20 millones, mostrando un crecimiento de 19.30% con respecto al mismo periodo del 2017. Al comparar la recaudación efectiva en relación con lo estimado en el Presupuesto General del Estado para estos primeros seis meses, se observa un cumplimiento de la meta de un 102.05%.

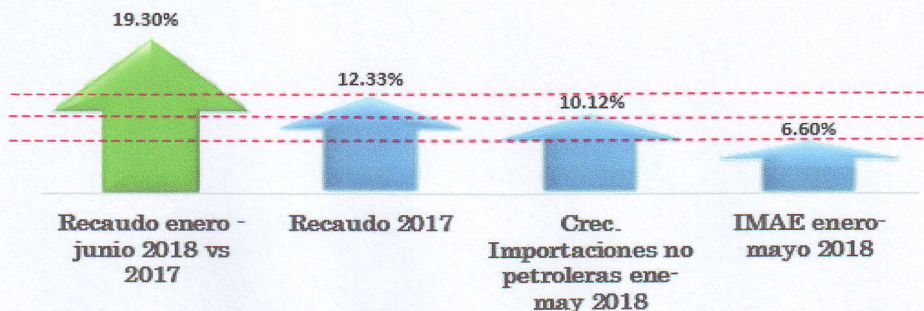


Fuente: Dirección General de Aduanas, DGA.  
Datos preliminares sujetos a rectificación.

El crecimiento experimentado en las recaudaciones de enero – junio de 19.30%, se encuentran por encima del crecimiento tanto de las importaciones nacionales no petroleras en enero – mayo como del índice mensual de actividad económica.



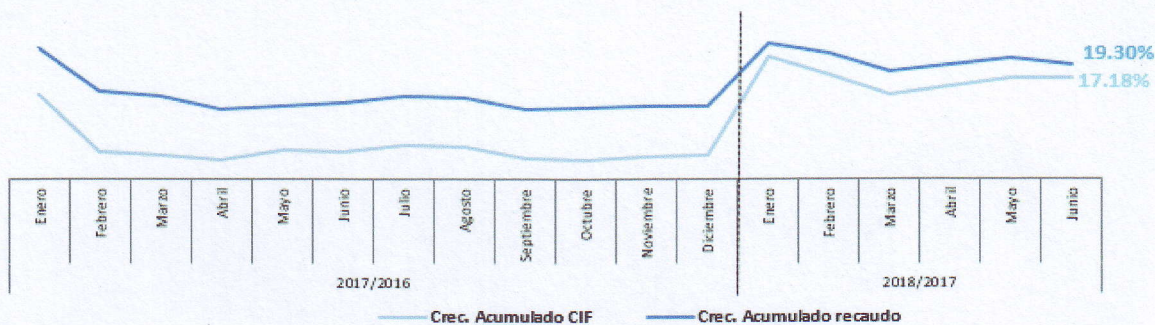
**Crecimiento recaudaciones vs variables crecimiento económico**  
2017- 2018: % porcentaje



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

Durante el período de enero – junio de 2018 las recaudaciones aumentaron un 19.30%, mientras que el valor del CIF (costo, seguro y flete) de las importaciones gravadas experimentó un aumento de 17.18% con respecto al mismo periodo del año anterior.

**Crecimiento del CIF interanual y acumulado de la DGA**  
2017- junio 2018: % porcentaje



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

Del total recaudado durante el período enero – junio 2018, el 65.48% corresponde al ITBIS, el 22.72% al gravamen, el 8.57% a los selectivos y el restante 3.23% a otros conceptos.



*Handwritten signature*

**Recaudaciones según conceptos**  
Enero – junio 2018: % porcentaje



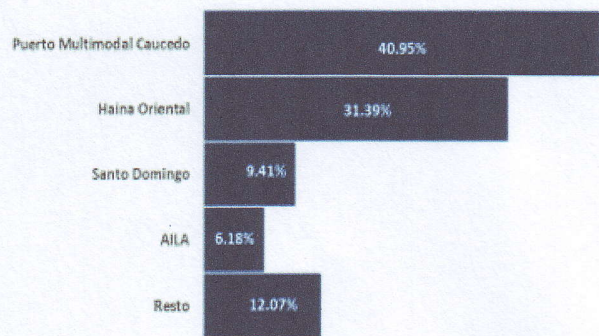
Fuente: Dirección General de Aduanas, DGA. Datos preliminares sujetos a rectificación.

El 92% de los ingresos provienen de las administraciones marítimas, el 7.64% de las aéreas y el restante 0.36% de las terrestres. Por su parte, las administraciones Multimodal Caucedo, Haina Oriental, Santo Domingo y AILA, concentran el 87.93% del total recaudado.

**Recaudaciones por medio de transporte y administración**  
Enero – junio 2018: % porcentaje



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



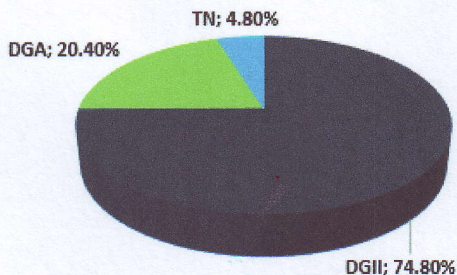
Fuente: Dirección General de Aduanas, DGA. Datos preliminares sujetos a rectificación.



*Handwritten signature*

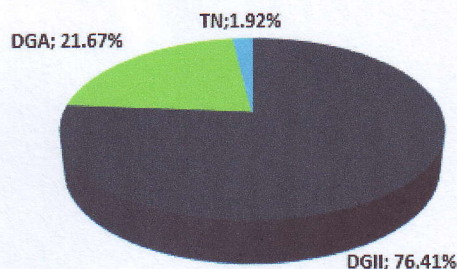
Para el período enero - junio 2018, del total de ingresos fiscales del estado, la DGA aportó el 20.40%, la DGII el 74.80% y el restante 4.80% la Tesorería Nacional. Por su lado, sin incluir los ingresos de la CUT, la DGA aportó el 21.67%, la DGII el 76.41% y el restante 1.92% la Tesorería Nacional.

**Ingresos fiscales por oficina recaudadora**  
Enero - junio 2018: % porcentaje de los ingresos del estado



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

**Ingresos fiscales por oficina recaudadora sin CUT**  
Enero - junio 2018: % porcentaje de los ingresos del estado



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



*[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 que 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 durante 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 realizado por el Fondo Monetario Internacional (FMI)
- 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 agrupar 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 los mismos, 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 ha sido 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)

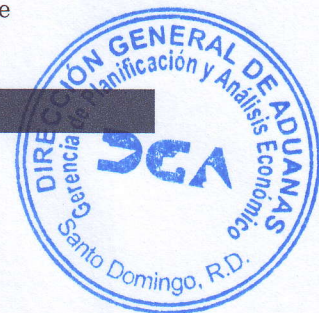
La misión, visión y valores configuran el marco estratégico de la Dirección General de Aduanas

#### Visión

Ser 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.

#### Misión

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 humanos.



## 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.

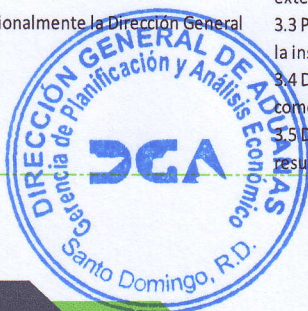
**Transparencia:** actuamos de forma clara en el manejo de los recursos y asuntos institucionales dentro del marco legal, alineados a los principios éticos.

**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	1.1 Simplificar los procesos que intervienen en el flujo de la mercancía. 1.2 Incrementar la eficiencia de las operaciones y servicios aduanales. 1.3 Crear alianzas interinstitucionales que permitan un flujo más ágil de la mercancía. 1.4 Fortalecer la relación y comunicación entre las empresas y la Aduana Dominicana.
2. Recaudar y gestionar de manera eficiente	2.1 Incrementar los niveles de eficiencia recaudatoria. 2.2 Reducir los niveles de incumplimiento en las operaciones de comercio exterior de mercancía. 2.3 Fomentar una cultura de cumplimiento de la normativa aduanera.
3. Fortalecer institucionalmente la Dirección General de Aduanas	3.1 Orientar la gestión institucional hacia los resultados, basándose en la administración adecuada de los procesos. 3.2 Consolidar una imagen institucional transparente que inspire la confianza de los actores del comercio exterior y la sociedad en general. 3.3 Potenciar la gestión del talento humano para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la institución. 3.4 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. 3.5 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	4.1 Establecer en la institución una cultura orientada al servicio 4.2 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	5.1 Fortalecer las capacidades de inteligencia mediante la integración de diferentes fuentes de información en todas las etapas del ciclo de control. 5.2 Fortalecer las capacidades de fiscalización en las etapas previas, concurrente y posterior al despacho. 5.3 Fortalecer la seguridad y el control en la cadena logística. 5.4 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 cuatro las siguientes actuaciones:

**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 clave asociadas a la operación de la institución y su ejecución puede estar a cargo del área funcional o de un equipo multidisciplinario.

**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.



*CP*

## VI. Cronograma

Actualmente poseemos 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

	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18
<b>Talleres</b>										
Funciones - Logros POA 2017 vs 2016 - FODA - Iniciativas para el 2018	100%									
<b>Sesiones de Trabajo y Diagnóstico</b>										
Sesión de trabajo con cada una de las áreas		100%								
Revisión de plantillas										
Ajustes información planteada			100%							
Clasificación de los proyectos estratégicos, operativos e iniciativas departamentales				100%						
<b>Diseño Plan de Trabajo Proyectos Estratégicos</b>										
Identificación	100%									
Análisis	100%									
Plan de trabajo	100%									
<b>Aprobación de Proyectos Estratégicos</b>										
Evaluación del Comité de Planificación				100%						
Aprobación alta Dirección				100%						
<b>Semana de la Planificación</b>										
Presentación Plan Operativo Anual 2018 por Subdirectores y Gerentes a la Alta Dirección				100%						
<b>Plantillas Iniciativas</b>										
Levantamiento Plantillas de Actividades - Iniciativas										77%
<b>Creación BSC</b>										
Levantamiento Indicadores por áreas y recolección de datos de los indicadores.										35%

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



*[Handwritten signature]*  
 Enc. Dpto. Planificación