



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

OCTUBRE – DICIEMBRE 2020



**DGA**  
ADUANAS

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.....                         | 7  |
| IV. MARCO ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADUANAS (DGA)..... | 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 al 31 de diciembre de 2020

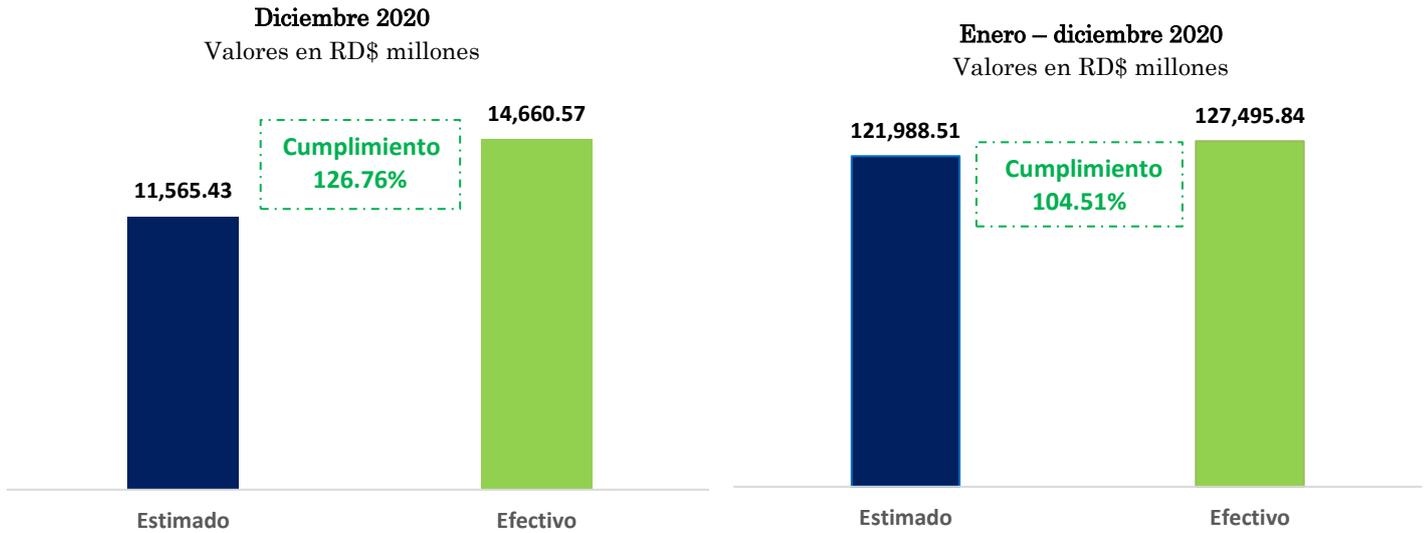
**La Dirección General de Aduanas supera con RD\$3,095.14 millones su meta mensual de ingreso en el mes de diciembre, y sobrepasa en RD\$2,487.09 millones lo recaudado en diciembre de 2019, para un crecimiento extraordinario de 20.43%.**

Para el mes de diciembre de 2020, la DGA recaudó RD\$14,660.57 millones, representando un cumplimiento histórico de un 126.8 % de la meta de ingreso reestimada en el presupuesto complementario del estado, lo que equivale a un superávit de RD\$3,095.14 millones. Al comparar los ingresos de diciembre de 2020 versus el 2019, se puede apreciar un incremento de un 20.43 %, lo que corresponde a RD\$2,487.09 millones por encima de los cobrado el mismo mes del año pasado. Este nivel de recaudo logrado en este mes, lo sitúan como el diciembre más alto de todos los tiempos, a pesar de las implicaciones negativas generadas por el COVID-19.

De manera acumulada, las recaudaciones del período enero – diciembre (RD\$127.495.84 millones), representan un cumplimiento de la nueva meta de ingreso para el citado periodo de 104.5 %, mostrando un superávit de RD\$5,507.33 millones y, a la vez un descenso acumulado de RD\$16,730.92 millones, es decir, 11.60 % por debajo.

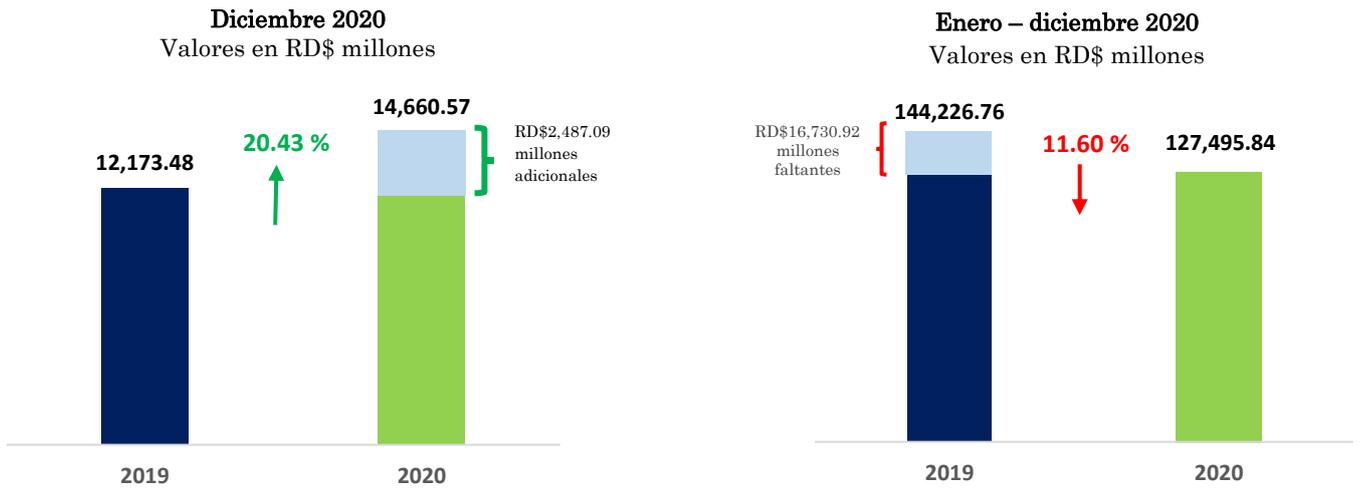


### Recaudaciones DGA vs reestimación del presupuesto general del estado



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

### Recaudaciones de la Dirección General de Aduanas



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

Durante el año 2020, los ingresos según impuestos mantuvieron en promedio las mismas participaciones. Del total recaudado durante el período enero – diciembre 2020, el 64.39% corresponde al ITBIS; el 23.24% al gravamen; el 10.00% a los selectivos y el restante 2.37% a otros conceptos.



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

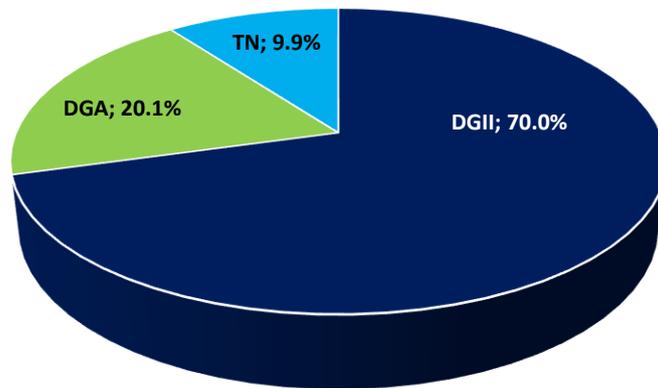
Observando los tipos de administraciones por donde se recolectan los tributos de la DGA, el 92.25% de los ingresos provienen de las administraciones marítimas; el 7.53% de las aéreas y el restante 0.22% de las terrestres. Por su parte, las administraciones Multimodal Caucedo, Haina, Santo Domingo y AILA concentran el 92.24% del total recaudado.



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

Para el período enero – diciembre de 2020, del total de ingresos fiscales del estado, la DGA aportó el 20.1%, la DGII el 70.0% y el restante 9.9% la Tesorería Nacional.

**Ingresos fiscales por oficina recaudadora**  
Enero – diciembre 2020; porcentaje de los ingresos del Estado



**Fuente:** Ministerio de Hacienda. Datos preliminares sujetos a rectificación.

Durante el mismo período, los principales 10 capítulos concentran el 60.68% del total recaudado.

**Top 10 capítulos arancelarios que concentran las recaudaciones**  
Enero – diciembre 2020



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

### 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.

| <b>Tablero de Control Estratégico</b>                                  |   |
|--|---|
| <i>Objetivos Estratégicos</i>  | <i>Indicadores Estratégicos</i>   |
| <b>1. Ser un ente facilitador del comercio exterior</b>                | 1.1- Cantidad de despachos en menos de (24 horas) / cantidad total de despacho (%).<br>1.2- Cantidad de incidencias detectadas/cantidad de revisiones realizadas (%).<br>1.3- % de avance de los planes interinstitucionales y el sector privado.   |
| <b>2.Recaudar y gestionar de manera eficiente</b>                      | 2.1- Costo de recaudación/recaudación total (%).<br>2.2- Total de incidencias/total de las declaraciones (%).<br>2.3- Monto total de declaraciones con ajuste/ monto total de declaraciones (%).<br>2.4- Total de usuarios con incidencias/total de usuarios con actividad (%).   |
| <b>3.Fortalecer institucionalmente la Dirección General de Aduanas</b> | 3.1- % de cumplimiento del plan (cuantos indicadores cumplen con la meta/total de indicadores).<br>3.2- Cantidad de procesos documentados/cantidad de procesos inventariados (%).<br>3.3- Porcentaje de avance del Plan de Carrera.<br>3.4- Porcentaje de avance del cumplimiento del programa de mejoramiento de la infraestructura.<br>3.5- Porcentaje de ejecución presupuestaria/ presupuesto total de la institución.                                    |
| <b>4.Asegurar la calidad de los servicios</b>                          | 4.1- Cantidad de procedimientos con aseguramiento de calidad/ total de procedimientos.<br>4.2- Grado de satisfacción obtenido en encuestas.   |
| <b>5.Aplicar una gestión integral de riesgo</b>                        | 5.1- Total de declaraciones en canales rojos y naranjas/total de operaciones.<br>5.2- Porcentaje de auditorías basadas en Selectividad de riesgo/total de auditorías realizadas en el periodo.<br>5.3- Numero de manifiestos anticipados recibidos/ total de manifiestos.<br>5.4- Cantidad de contenedores que llegan íntegros a su destino/Cantidad de contenedores monitoreados.<br>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%   |        |        |        |        |
| 2  | <b>Formulación del Borrador del Marco Estratégico</b>   |        |        |        |        |        |        |
|  | Misión, Visión y Valores                                |        |        | 100%   |        |        |        |
|  | Objetivos Estratégicos y Específicos                    |        |        | 100%   |        |        |        |
| 3  | <b>Asistencia Técnica del CAPTAC-DR</b>                 |        |        |        |        |        |        |
|  | Definición del Marco Estratégico                        |        |        | 100%   |        |        |        |
|  | <b>Consolidación del Plan Estratégico Institucional</b> |        |        |        |        |        |        |
| 4  | 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 2019 | Ene-Mar 2020 | Abr-Jun 2020  | Jul-Sept 2020                | Oct-Dic 2020                 | Ene-mar 2021 |
|---------------------------------------|--------------|--------------|---|------------------------------|------------------------------|--------------|
| Levantamiento POA 2020                | 100%         |              |   |                              |                              |              |
| Levantamiento Indicadores BSC T3 2020 |              | 100%         |   |                              |                              |              |
| Seguimiento actividades POA 2020      |              | 75%          |   |                              |                              |              |
| Avance BSC 2020                       | 61%          | 0%           | 23.60%  | 61%                          |                              |              |
| Levantamiento POA 2021                |              |              | No contamos con avances en abr-jun debido al COVID-19 | Avance afectado por COVID-19 | Avance afectado por COVID-19 | 100%         |



Solangie Carbonell

**Gerente de Planificación y Análisis Económico**  
 Gerencia de Planificación y Análisis Económico  
 Departamento Formulación, Monitoreo y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos