



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

OCTUBRE 2017



Dirección General de Aduanas  
Ministerio de Hacienda

## **Contenido**

<b>I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2017-2021 .....</b>	<b>3</b>
<b>II. ANÁLISIS DE RECAUDACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>III. PROCESO DE PLANIFICACIÓN DGA 2017.....</b>	<b>6</b>
<b>IV. MARCO ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADUANAS .....</b>	<b>6</b>
<b>V. PLAN DE TRABAJO.....</b>	<b>7</b>
<b>VI. CRONOGRAMA.....</b>	<b>9</b>

## I. Planificación Estratégica 2017-2021

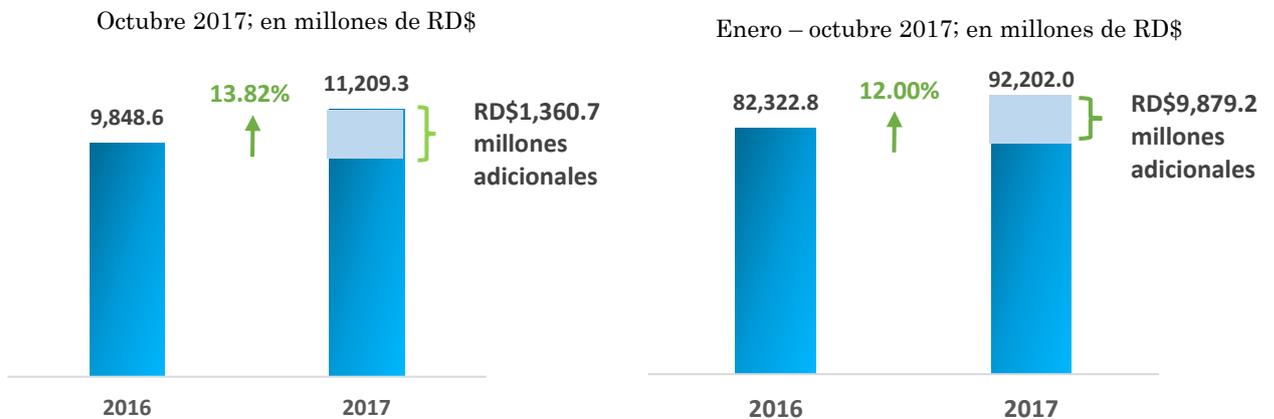
La Dirección General de Aduanas (DGA) se encuentra en proceso de ejecución del plan estratégico institucional 2017-2021, en el cual se encuentran plasmados los objetivos estratégicos y específicos, así como también, la nueva misión, visión y valores de la institución.

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 mes de octubre de 2017 ascienden a RD\$11,209.3 millones, mostrando un aumento de 13.82% con respecto al mismo mes del 2016. Para lo que va de año, los ingresos ascienden a RD\$92,202.0 millones, es decir, RD\$9,879.2 millones adicionales con relación al mismo período del año 2016, traducidos en un aumento de 12.00%.

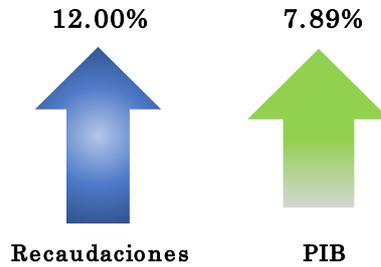
### Recaudaciones de la Dirección General de Aduanas



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

El incremento de 12.00% experimentado por las recaudaciones durante este período, se sitúa por encima del crecimiento del Producto Interno Bruto Nominal estimado en el marco macroeconómico para el 2017, de 7.89%.

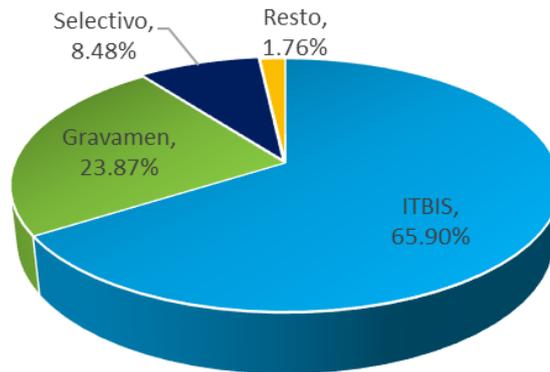
**Crecimiento Recaudaciones vs PIB Nominal  
2017**



Fuente: Dirección General de Aduanas y Banco Central. Datos Preliminares, sujetos a rectificación.  
\*Marco macroeconómico estimado por el Banco Central, Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo y Ministerio de Hacienda.

Del total recaudado hasta la fecha, el 65.90% corresponde al ITBIS; el 23.87% al Gravamen; el 8.48% a los Selectivos y el restante 1.76% a otros conceptos.

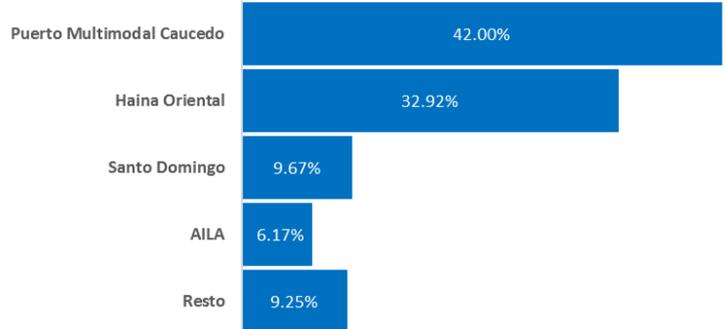
**Recaudaciones según Conceptos  
Enero – octubre 2017; % Porcentaje**



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

El 92.28% de los ingresos provienen de las administraciones marítimas; el 7.55% de las aéreas y el restante 0.17% de las terrestres. Por su parte, las administraciones Multimodal Caucedo, Haina Oriental, Santo Domingo y AILA, concentran el 90.75% del total recaudado.

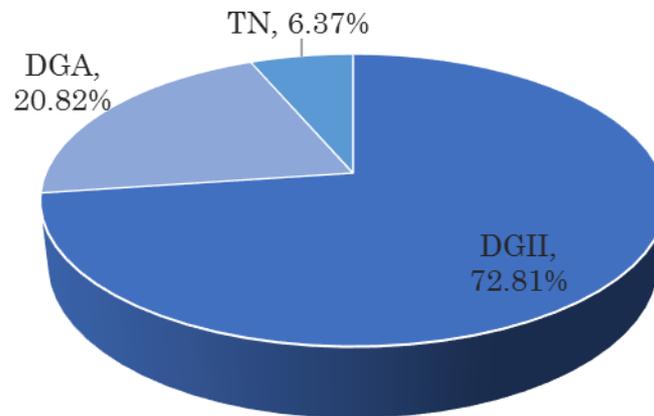
**Recaudaciones por Medio de Transporte y Administración**  
Enero – octubre 2017; % Porcentaje



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

Para el mismo período, del total de Ingresos Fiscales del Estado, la DGA aportó el 20.82%, la DGII el 72.81% y el restante 6.37% la Tesorería Nacional.

**Ingresos Fiscales por Oficina Recaudadora**  
Enero – octubre 2017; % Porcentaje de los Ingresos del Estado



Fuente: Ministerio de Hacienda. 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 contribuyente; 2-) Los resultados de un diagnóstico realizado 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 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 mismo tiempo que incorpora 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 los mismos.

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
<b>1. Ser un ente facilitador del comercio exterior</b>	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.
<b>2. Recaudar y gestionar de manera eficiente</b>	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 (%).
<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). 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.
<b>4. Asegurar la calidad de los servicios</b>	4.1- Cantidad de procedimientos con aseguramiento de calidad/ total de procedimientos. 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. 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 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 nos encontramos en proceso de determinación de los proyectos estratégicos, proyectos operativos y en definición del plan de trabajo para determinar las iniciativas departamentales.

Actualmente poseemos el siguiente nivel de avance:

	2016					2017							
	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b><u>Elaboración y presentación Plan Estratégico</u></b>	100%												
Revisiones y aprobación	100%												
Reuniones con las áreas involucradas													
Presentación y lanzamiento por el Director General							100%						
Presentación y socialización con las Administraciones locales							100%						
<b><u>Desarrollo del Plan Operativo Anual y Plan de Trabajo</u></b>													
Identificación de Proyectos Estratégicos	50%												
Diagnóstico	50%												
Desarrollo y ejecución													
Puesta en marcha													
<b><u>Identificación proyectos operativos</u></b>													
Diagnóstico	50%												
Desarrollo y ejecución	50%												
Puesta en marcha													
<b><u>Iniciativas departamentales</u></b>													
Diagnóstico													
Desarrollo y ejecución													
Puesta en marcha													

Algunas iniciativas ya identificadas que se encuentran en proceso de análisis y clasificación:

*Iniciativas*

- 1 Mejora del aforo y de la declaración
- 2 Programa de Fortalecimiento de la fiscalización.
- 3 Implementar un sistema de carrera aduanera.
- 4 Sistema integrado de atención al usuario.
- 5 Automatización del ciclo de inteligencia Aduanera
- 6 Fortalecer los controles de las Zonas Francas
- 7 Calidad de la Data
- 8 Mejoras en la automatización integral del proceso de exportación
- 9 Sistematizar y concretar /ampliar las distintas iniciativas existentes con instituciones gubernamentales
- 10 Implementación del Comité de Facilitación de Comercio
- 11 Sistematizar y ampliar las distintas iniciativas existentes con el sector privado
- 12 Mejora en la automatización de los pagos
- 13 Identificación y optimización de los componentes del gasto de recaudación
- 14 Programa difusión de información al contribuyente
- 15 Adecuación de estructura organizativa por procesos
- 16 Implementación de un BPMS (Business Process Management System)
- 17 Elaborar un plan de comunicación integral para mejorar la imagen institucional
- 18 Desarrollar las descripciones de puestos y funciones
- 19 Implementar un subsistema de reclutamiento y selección
- 20 Implementar un subsistema de capacitación y desarrollo
- 21 Implementar subsistema de evaluación por desempeño
- 22 Implementar el Código de Ética
- 23 Programa de mejoramiento continuo del SIGA
- 24 Programa de mejoramiento de la infraestructura física
- 25 Modelo presupuestario alineado con la planificación estratégica
- 26 Fortalecer la mesa técnica de riesgo
- 27 Fortalecer el control previo
- 28 Aplicar metodología de segmentación de los operadores
- 29 Plan de Mejora continua de Programa OEA
- 30 Implementación de un sistema de monitoreo de la carga

Plantilla de modelo diseñada para las iniciativas departamentales:

*Definición de la Iniciativa*

**Descripción:    Objetivo Estratégico:    Objetivo Específico:    Resultado Esperado:    Prioridad:**

*Ejecución Operativa*

**Líder:    Área Ejecutora:    Área de Soporte:    Inicio (MM/AA):    Fin (MM/AA):**

**Iniciativa #1**

*Requerimientos Generales*

**Tecnología:    Procesos:    Infraestructura:    Presupuesto:    RRHH:**