

PLAN ESTRATEGICO Y
ALINEAMIENTO DE PROYECTOS
E INICIATIVAS
INSTITUCIONALES

Diciembre 2008

INTRODUCCION

El presente documento describe los lineamientos, tareas y acciones que la DGII desarrollará durante el periodo 2004-2012 para cumplir con la meta de recaudación asignada por el Gobierno Central, fortalecer los servicios ofrecidos al contribuyente y eficientizar la capacidad técnica de nuestro personal.

La DGII por la naturaleza de sus funciones es una institución mixta desde el punto de vista funcional y de procesos y está conformada por cinco clases de procesos. Nosotros creemos en la planificación en función de una visión de procesos, conformada por cinco tipos, como son: gestión de la información, apoyo, servicio, control y riesgo, y en adición a estos, los procesos de recaudación. La función de recaudación es nuestro proceso misional.

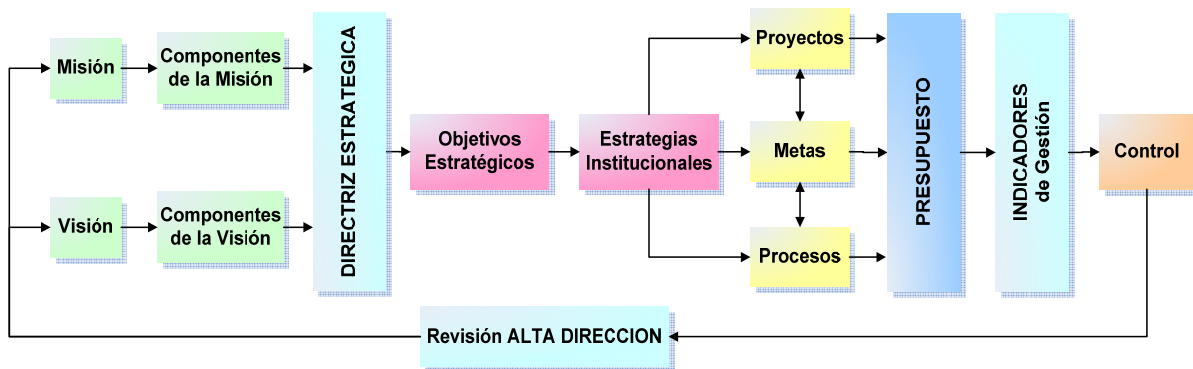
El modelo de planificación de la DGII permite alinear las acciones de la organización. Las iniciativas que no están alineadas al plan estratégico, no son consideradas dentro de los planes anuales.

El modelo inicia desde la **Visión**: “Ser una organización con prestigio y credibilidad, que utiliza políticas, procedimientos y sistemas de información eficientes, con gente ética y profesionalmente inobjetable, que persigue aumentar sostenidamente las recaudaciones, reducir la evasión y respetar los derechos de los contribuyentes”; y la **Misión**: “Garantizar la aplicación cabal y oportuna de las leyes tributarias, brindando un servicio de calidad a los contribuyentes para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones”.

En estos enunciados se destacan, las pretensiones de contar con la mejor gente, usar la tecnología de forma eficiente y eficaz, brindar un servicio de calidad, para reducir al evasión y con ellos aumentar sostenidamente las recaudaciones.

Posteriormente definimos una **Directriz Estratégica**, de donde se desprenden unos **Objetivos Estratégicos**. De esos objetivos estratégicos se desprenden estrategias institucionales y finalmente, alineados a estas, formulamos los proyectos, metas, procesos y por supuesto las iniciativas que no son medibles, aun sea como percepción.

A continuación presentamos nuestra metodología de planificación estratégica donde cuantificamos todas las acciones, orientadas a alcanzar la directriz estratégica.

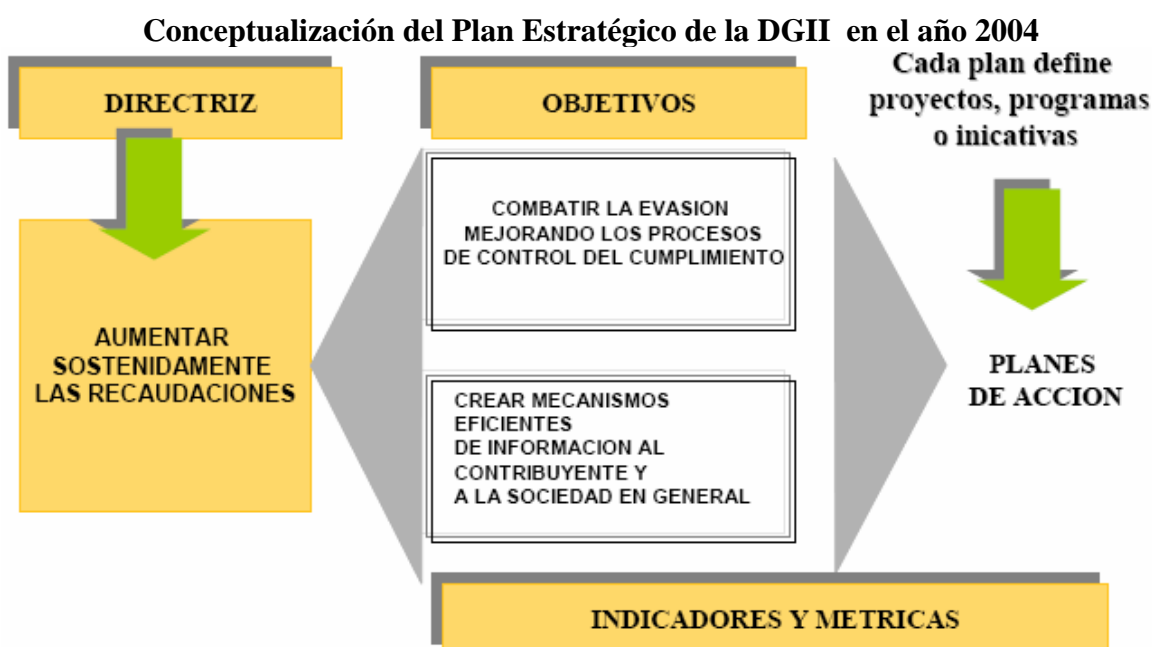


Plan Estratégico y Alineamiento de Proyectos e Iniciativas

Esta metodología parte de la elaboración del diagnóstico de la situación encontrada, para lo cual se emplearon diversas herramientas tales como: matrices FODA, Encuestas de Imagen en la Sociedad, Encuestas de Satisfacción del Servicio a Contribuyentes, Análisis de Recaudaciones Históricas, entre otros.

HISTORIA DEL PLAN ESTRATEGICO

En el año 2004, se realizó la primera planificación, donde se reunieron los diferentes departamentos de la Institución. En esta primera etapa se definieron los enunciados de la visión, misión y valores, lo que posteriormente llevó a la siguiente conceptualización del Plan Estratégico:



La conceptualización de Plan se efectuó guiada por la directriz estratégica de **AUMENTAR SOSTENIDAMENTE LAS RECAUDACIONES** y la medición del impacto de las medidas para ordenar su ejecución.

En ese entonces la prioridad de las iniciativas de la DGII, se resumía en dos Objetivos Estratégicos los cuales estaban orientados al combate de la evasión y la mejora de los procesos de información al contribuyente.

En la segunda etapa, realizada en el período agosto-octubre del 2005, se revisaron las prioridades de la Institución, y de manera participativa con todas las áreas se elaboró la nueva versión del Plan Estratégico.

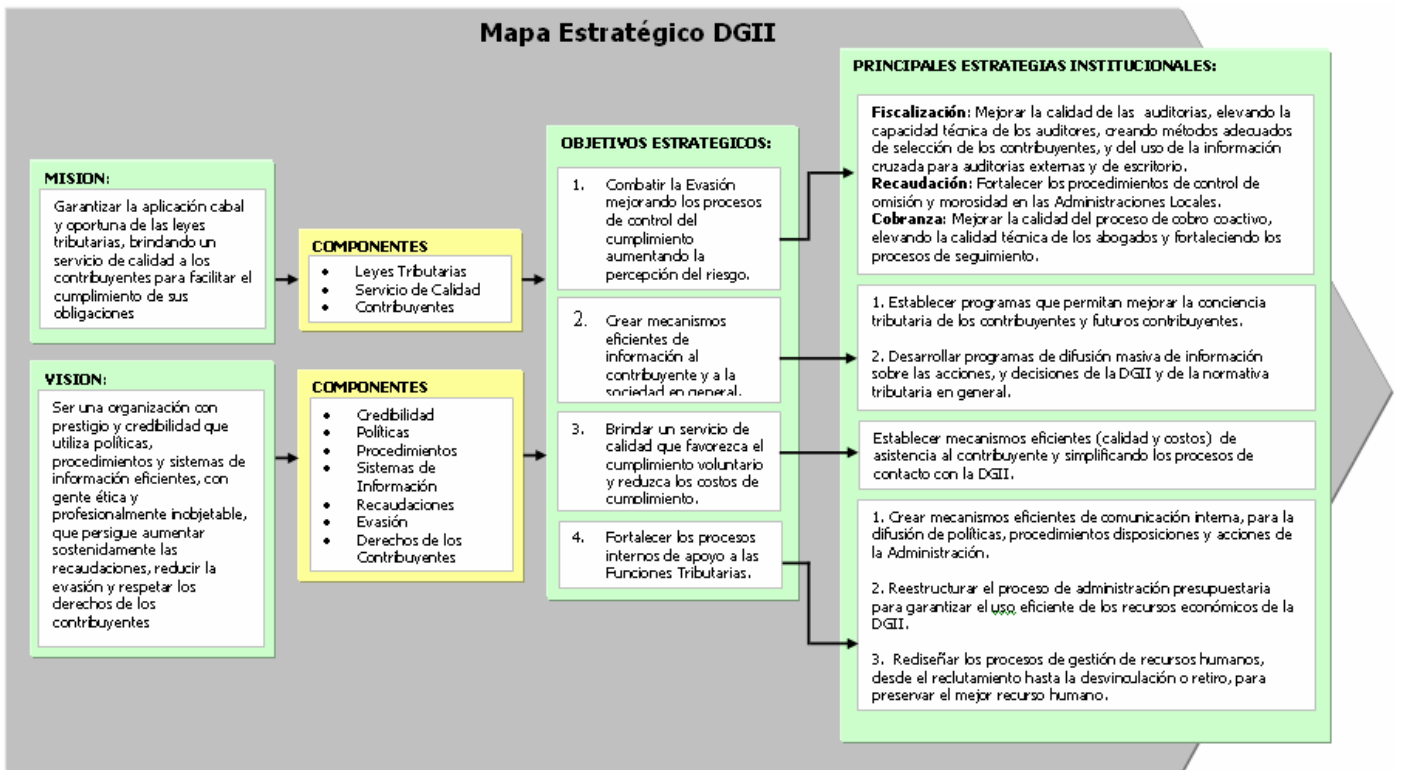
De este ejercicio, se desprende nuestro nuevo Plan Estratégico:

Plan Estratégico de la DGII



En esta revisión se agregaron dos objetivos relacionados con la calidad del servicio y fortalecimiento de las funciones tributarias.

Mapa Estratégico DGII



PLANIFICACION ANUAL

Siguiendo el mapa estratégico de la institución, el modelo utilizado para la planificación anual se orienta de lo general a lo particular.

Cada área de la estructura, elabora su plan de trabajo vinculado con las iniciativas estratégicas, que están alineadas a los objetivos y por tanto a la directriz de la DGII. Para esta tarea, cada área con su equipo de trabajo responde las preguntas siguientes:

1. ¿Qué objetivos y metas (planificadas y no planificadas) alcanzamos durante el año en curso?
2. ¿Cuál es el estado actual de nuestros proyectos? (Diagnóstico FODA)
3. ¿Cómo contribuye el Área al logro de los objetivos y estrategias de la organización?
4. ¿Cuáles son los factores críticos para mejorar nuestro aporte a la organización?
5. ¿Cuáles serían los planes de trabajo para mejorar los procesos del Área y abordar las oportunidades detectadas en el diagnóstico, así como también para coadyuvar a los objetivos y estrategias de la organización?
6. ¿Qué herramientas y/o recursos tenemos disponibles?
7. ¿Qué herramientas y/o recursos necesitamos?

Junto con plantearse y responder todas estas interrogantes, se siguen cuidadosamente los siguientes pasos:

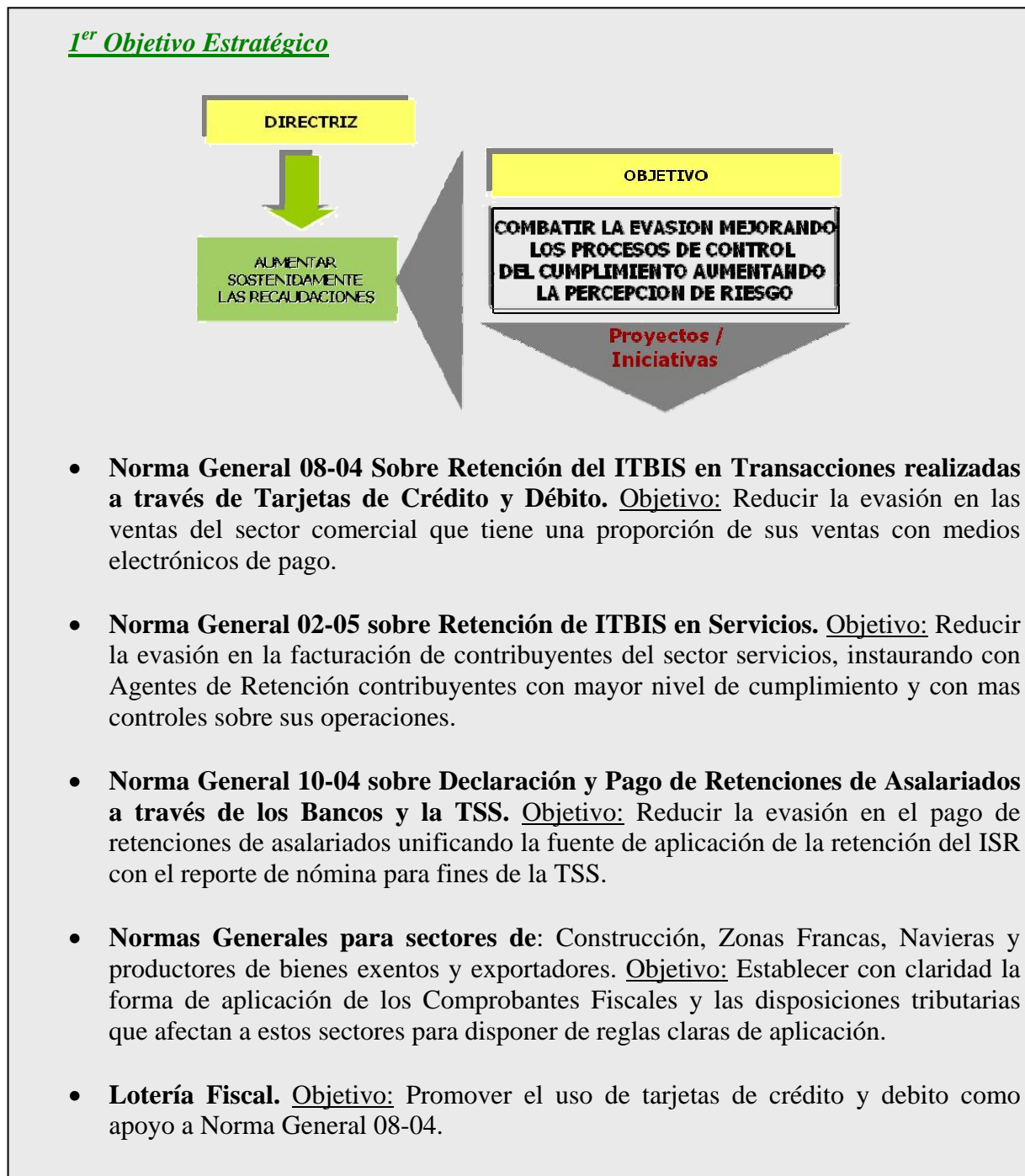
1. Tener claro la directriz y objetivos de la organización. Cualquier iniciativa que no esté alineada, se desestima.
2. Definir los objetivos que se persiguen y su aporte a la directriz y los objetivos de la DGII.
3. Enunciar los logros esperados.
4. Establecer los indicadores para medir los resultados trimestralmente.
5. Estimar el presupuesto requerido.
6. Definir los supuestos.
7. Preparación de documento de propuesta de planes, proyectos y presupuesto del año próximo para presentar al Consejo de Dirección.

Como resultado de este ejercicio, se formulan los proyectos e iniciativas internas y externas (el “¿Qué?” de nuestra planificación) a ser ejecutados durante el año próximo. Los mismos pueden ser agrupados, de acuerdo a su naturaleza, en los siguientes:

- Recursos Humanos (¿Quién?)
- Procesos (¿Cómo?)
- Infraestructura Física (¿Dónde?)
- Infraestructura Tecnológica (¿Con qué?)

ALINEAMIENTO ESTRATEGICO DE PROYECTOS E INICIATIVAS

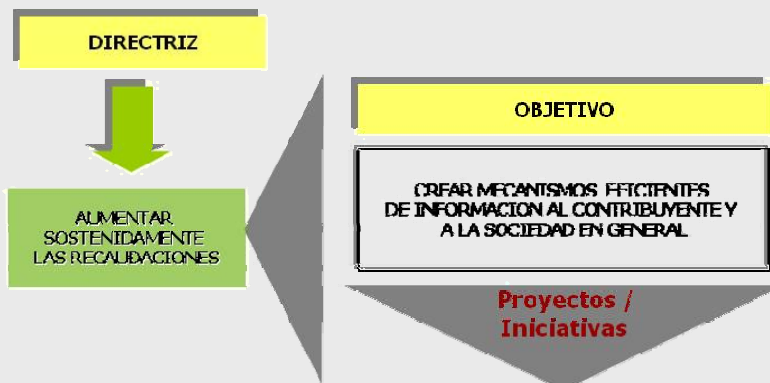
A continuación presentamos la relación entre las principales iniciativas y proyectos emprendidos por la Dirección General de Impuestos Internos durante el periodo 2004-2008 y su alineamiento con cada Objetivo el Plan Estratégico:



1^{er} Objetivo Estratégico (continuación)

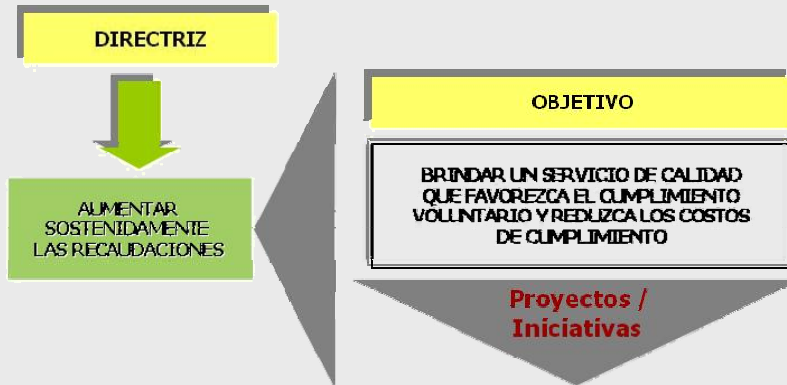
- **Reglamento de Comprobantes Fiscales y Norma General 01-07 sobre Remisión de Informaciones.** Objetivo: Controlar la emisión, impresión y entrega de los documentos que avalan las transacciones comerciales, con la finalidad de transparentar las operaciones de los contribuyentes, contribuyendo así a la reducción de la evasión fiscal.
- **Consolidación de los procesos y herramientas de Apoyo a las labores de Fiscalización.** Objetivo: Mantener la consistencia de los esfuerzos de fiscalización, a través de la implementación de sistemas de información y metodologías de trabajo basadas en las mejores prácticas, a los fines de garantizar la sostenibilidad en el tiempo de las iniciativas y aumentar la percepción de riesgo en los contribuyentes.
 - Sistema de Información Cruzada.
 - Sistema de Control de Auditorías.
 - Consultorías en Estrategia y Procesos de Fiscalización (FMI/BID).

2^{do} Objetivo Estratégico



- **Páginas Web**
 - Institucional (<http://www.dgii.gov.do>).
 - Educación Tributaria (<http://www.dgiieduca.gov.do>).
- **Implementación Portal de Transparencia**
 - Informaciones Financieras.
 - Nóminas de empleados.
 - Políticas de Actuación, Adquisiciones, Compensaciones, entre otras.
- **Guías del Contribuyente**
 - Impresas, en Administraciones Locales y Colecturías.
 - Electrónicas, en nuestras páginas Web.
- **Adecuación Procesos de Atención Telefónica a Norma COPC**
 - Implementación del estándar *Customer Operations Performance Center (COPC)* para administración de Call Centres y Puntos de Contacto Presencial.
- **Conferencias y Charlas a grupos empresariales, sobre temas diversos**
- **Comparecencia en Medios de Comunicación, sobre Comprobantes Fiscales**
- **Campañas Publicitarias**
 - Comprobantes Fiscales.
 - Oficina Virtual.
 - Renovación Placas (Marbetes) Automóviles y Motocicletas.
- **Publicación de Avisos en periódicos de Circulación Nacional**
- **Participación en Ferias**
 - Feria Internacional del Libro.
 - Feria ExpoCibao.

3^{er} Objetivo Estratégico



- **Oficina Virtual (Internet)**
 - Declaraciones Juradas en línea.
 - Solicitudes de servicios.
 - Inscripciones al RNC.
- **Proceso de Recaudación Bancaria**
 - Pagos a través de Internet Banking y de la red de Sucursales de todos los Bancos Comerciales del país.
- **Automatización Procesos de Atención Presencial**
 - Implementación Sistema de Turnos a través de Flujos.
- **Adecuación Procesos de Atención Presencial a Norma COPC**
 - Implementación del estándar *Customer Operations Performance Center (COPC)* para administración de Call Centres y Puntos de Contacto Presencial.
- **Renovación de Marbetes de Automóviles**
 - Venta a través de Internet y vía Telefónica, con envío gratuito al domicilio del contribuyente.

4^o Objetivo Estratégico

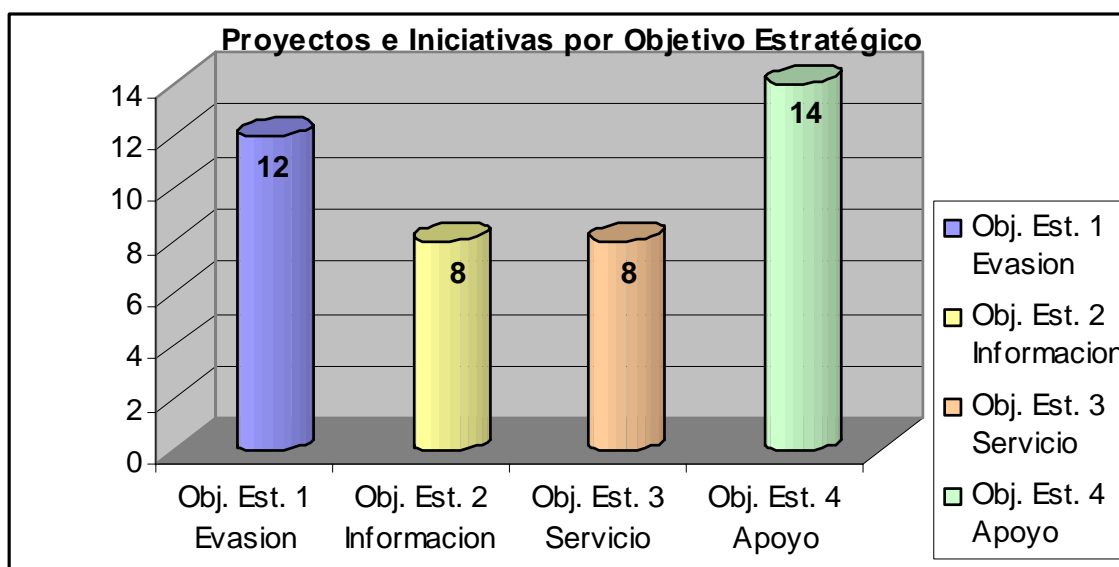


- **Coordinación/Contratación de Consultoría Externa**
 - Procesos de Administración y Finanzas (KPMG).
 - Procesos de Recursos Humanos (SUNAT Perú).
 - Procesos de Control Interno (Departamento del Tesoro de los Estados Unidos).
 - Procesos de Auditoría Interna Financiera (KPMG).
 - Procesos de Fiscalización (SII Chile).
- **Implementación de Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos**
 - Nuevo Sistema Integrado de Recursos Humanos
 - Plan de Carrera.
 - Outsourcing de los procesos de Reclutamiento y Selección.
 - Procesos de Trainee para ingreso a posiciones clave.
- **Implementación de Buenas Prácticas en Gestión Administrativa y Financiera**
 - Nuevo Sistema ERP
 - Catálogo de Cuentas de acuerdo a estándares sector Privado, con convalidación a Catálogo de Cuentas sector Público.
 - Aplicación Legislación de Compras Estatales (leyes, reglamentos y resoluciones) al proceso de Adquisiciones y Contrataciones.
- **Estandarización de Procesos a través de documentación de Políticas y Procedimientos**
- **Remodelación del Data Center**
- **Digitalización de Documentos**
- **Outsourcing Distribución de Correspondencias Impositivas**

PROYECTOS E INICIATIVAS AÑO 2009

Producto del ejercicio de planificación ejecutado durante el último cuatrimestre del año 2008, se formularon cerca de trescientos (300) proyectos e iniciativas internas y externas a ser ejecutados durante el año próximo.

Para los fines del presente documento, hemos agrupado aquellos de características y alineamientos estratégicos similares, reduciendo a cuarenta y dos (42) el número de proyectos e iniciativas. Los mismos están clasificados de acuerdo al Objetivo Estratégico al cual apuntan.



De esta gráfica resulta notable que 12 del total de 42, es decir el 29% de las iniciativas, se encuentran alineadas al objetivo estratégico de *Combatir de la Evasión*, lo que resulta un reto considerable para la institución, tomando en cuenta la envergadura propia de la naturaleza de este tipo de proyectos, y a su vez constituye una reafirmación de mantener la actuación alineada al proceso misional.

Por otro lado, se aprecia que tanto para el objetivo estratégico de *Crear Mecanismos Eficientes de Información* como el objetivo estratégico de *Brindar un Servicio de Calidad* cuentan con 8 proyectos o iniciativas cada uno, lo que demuestra consistencia en el proceso de planificación, en el entendido de que ambos objetivos van de la mano.

Asimismo, el objetivo estratégico de *Fortalecer los Procesos de Apoyo*, por ser la columna principal que sostiene las operaciones de la organización, cuenta con 14 proyectos o iniciativas, lo que representa un 33% del total.

A continuación un detalle de los enunciados, por objetivo estratégico:

1er Objetivo Estratégico: Combatir la Evasión

- Ejecución Plan Integrado de Auditorías a Contribuyentes.
- Implementación de Impresoras Fiscales.
- Ejecución procesos de Control de Mercancías en Peajes.
- Puesta en marcha del Procedimiento Simplificado de Tributación (PST).
- Implementación nuevas medidas para la Regulación del uso de comprobantes fiscales.
- Ejecución Censos de Contribuyentes.
- Apertura de los Centros de Fiscalización de Contribuyentes.
- Aumentar el alcance de verificación de datos de nuevos contribuyentes.
- Implementación software para gestionar y controlar los cobros coactivos en el proceso de Cobranza.
- Revisión y actualización de la Legislación en materia de Cobranza.
- Automatización Carnets de Exención de ITBIS.
- Renovación Marbetes 2009.

2do Objetivo Estratégico: Crear Mecanismos Eficientes de Información

- Creación de la Escuela Nacional de Impuestos Internos (ENII).
- Publicaciones Institucionales (informes, revistas, guías, reportes gubernamentales, transparencia, etc.)
- Implementación educación tributaria en la educación formal.
- Programa Charlas en las Escuelas a Nivel Nacional.
- Participación en Ferias y Eventos.
- Apertura de la base de datos de opiniones jurídicas de la DGII en materia tributaria, para publicación en la página de Internet.
- Instalación Kioscos para envío de reportes de datos y Declaraciones Juradas, de forma gratuita.
- Implementación de herramienta de asistencia virtual en línea para la Oficina Virtual.

3er Objetivo Estratégico: Brindar un Servicio de Calidad

- Consolidación uso Oficina Virtual (OFV).
- Integración nuevas entidades bancarias a la Red Recaudación Bancaria.
- Puesta en funcionamiento del sistema de turnos Q-Flow en localidades.
- Mejoramiento procesos e infraestructura del Contact Center (Centro de Llamadas).
- Implementación del nuevo sistema de correspondencia.
- Implementación Gerencia Grandes Contribuyentes Locales (Santiago).
- Implementación de Centros Servicios Locales.
- Reducción del tiempo de respuesta de las solicitudes de inscripción al RNC.

4to Objetivo Estratégico: Fortalecer los Procesos de Apoyo

- Implementación de Firmas Digitales a documentos electrónicos.
- Planificación de Compras 2009.
- Implementar pagos a los proveedores por vía electrónica.
- Potenciación del uso de la Intranet.
- Mejora y documentación de procesos internos y de atención al Contribuyente.
- Ejecución de Plan de Auditoria interna a los procesos Administrativos, Financieros, Control y Apoyo
- Soportar la Auditoria Externa a la gestión Administrativa y Financiera.
- Coordinación 43va Asamblea General CIAT, 2009.
- Desplegar Políticas del Plan de Carrera.
- Proyectos de Infraestructura Física (Remodelaciones y Construcciones).
- Instalación Circuito Cerrado y Control Acceso Sede Central.
- Implementación de Mejoras a Sistemas de Información.
- Actualización del Catálogo Industrial Internacional Uniforme (CIIU) IV en el Sistema de Información Tributaria, que considera las actividades económicas de los contribuyentes.
- Continuar el programa de digitalización de documentos.