



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Postgrados

*Tesis para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Productividad*

TEMA:

“Desarrollo de Competencias para Promover la Calidad en el Servicio dentro de una Institución Estatal Dominicana. Caso Dirección General De Impuestos Internos, año 2018”

Sustentante: **Matricula:**
Glorielys Herrera Ortiz 2016-1584

Asesor(a):
Edda Freites, MBA

Santo Domingo, República Dominicana
Abril 2018

Resumen

El presente trabajo, bajo el título “Desarrollo de Competencias para Promover la Calidad en el Servicio dentro de una Institución Estatal Dominicana. Caso Dirección General De Impuestos Internos, año 2018, tuvo como principal objetivo presentar una propuesta que permita desarrollar en los empleados de la DGII competencias que promuevan, optimicen y garanticen un servicio de calidad a los contribuyentes que visitan sus instalaciones requiriendo asistencia o trámites relacionados al quehacer tributario. Se recurrió al levantamiento de información por medio de consultas a fuentes de información primaria como la opinión propia de los empleados de la institución a través de la aplicación de encuestas para conocer la necesidad real de esta propuesta, además de fuentes secundaria como libros, revistas, diccionarios, páginas web, artículos, entre otros. Se utilizó el método de investigación inductivo para la aplicación de una encuesta con el fin de determinar las competencias necesarias para ofrecer un servicio de calidad a los contribuyentes; posteriormente se utilizaron herramientas estadísticas para tabular y presentar los resultados para su mayor comprensión y análisis. Dentro de los principales hallazgos de este trabajo podemos mencionar la ausencia en la institución de un plan de formación debidamente instrumentado y documentado para el desarrollo de competencias necesarias a partir de los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas anualmente, también debilidad en los empleados en competencias cognitivas, de apoyo y servicio, de acción y de eficacia personal, competencias que impactan directamente en el servicio brindado por esta institución a sus clientes internos o contribuyentes.

Agradecimiento

Creo fielmente que no hay meta cumplida sin grandes sacrificios, sin desvelos, sin obstáculos; pero también creo que no podemos alcanzar esas metas sin llevar de la mano a personas que nos facilitan el camino, hacen que sea más corto, más placentero y con quienes al final, podemos saborear lo dulce del deber cumplido. A ellos debo mi más sincero agradecimiento pues han asumido como suyo este proyecto, dándome de una u otra forma su apoyo.

Iniciar dando gracias a mi Dios, a quien encomiendo día a día cada uno de mis pasos, mis anhelos, mis necesidades y mis sueños. El hacedor de lo imposible y sin duda alguna el mayor responsable de que hoy pueda escribir estas palabras.

De igual manera doy gracias a personas que sin su ayuda esto no habría sido posible. Primero a mi familia quienes son mi motor, mi soporte y mi mayor motivación; mis padres Eliseo M. Herrera y Gloria M. Ortiz, por ser mis cómplices y compartir conmigo este importante camino, por ser mi ejemplo y mi bastón.

Asimismo agradecer a mi esposo Franklin Valenzuela por ser la persona que comparte mis ilusiones, quien camina junto a mí detrás de cada sueño, quien me apoya incondicionalmente aun cuando esto conlleva su propio sacrificio, Te amo.

A mis compañeros de estudio, porque no pude encontrar mejor grupo, cada uno de ustedes marcó de una forma muy especial mi vida. Gracias por hacer más fácil y corto el camino, por su apoyo y por convertirse más que amigos/as en hermanos/as. Hago mención especial para Vanessa, Junior, Jeysi, Jose Luis, Lenin, Carolina, Monica, Lilibeth, Karen, Lorena y Alexander, Los quiero!

A mi asesora Edda Freites, por su entera disposición, sus oportunas respuestas, por su entrega a lo largo de todo el proceso.

A la Universidad Pro Educación y Cultura -UNAPEC- por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de recibir de sus profesores todos los conocimientos que hoy puedo exhibir y que serán de gran provecho en mi progreso profesional y personal.

Al personal del departamento de Acceso a la Información de la Dirección General de Impuestos Internos por facilitarme de manera oportuna las informaciones necesarias para soportar este trabajo.

A Luisa Mayreni Germán Lora, Encargada del Departamento Gestión de Servicios de la Dirección General de Impuestos Internos, por toda su colaboración, su seguimiento e interés sincero en mi proyecto de trabajo final. Dios la bendiga!

Dedicatoria

A Dios, porque todo cuanto soy y cuanto tengo lo debo a Él. Por ser el Padre al que dirijo cada una de mis oraciones y en las manos de quien coloco cada meta y cada proyecto que emprendo, este no fue la excepción.

A mi hijo, Edgar Emil porque llegaste a mi vida en medio de este camino para darme más fuerzas para seguir adelante, eres y serás mi mayor motivación! Que este sea un ejemplo de superación para ti, Te amo.

Índice

Resumen	II
Agradecimiento	V
Dedicatoria	VI
Índice de Tablas	VIII
Índice de Figuras	X
Introducción	1
Capítulo I. La Gestión por Competencias y la Gestión del Servicio en la Dirección General de Impuestos Internos	3
1.1 Historia y evolución de la Gestión por Competencias	3
1.2 La Gestión por Competencias en la República Dominicana	14
1.3 Gestión por competencias en la Dirección General de Impuestos Internos	17
1.4 Antecedentes históricos del servicio en la Dirección General de Impuestos Internos.....	23
1.5 Modelo actual de Servicio	44
1.6 Estructura y descripción de las unidades relacionadas al servicio.....	48
1.7 Métricas del servicio.....	57
Capítulo II. Generalidades de la Dirección General de Impuestos Internos	60
2.1 Pensamiento estratégico de la Dirección General de Impuestos Internos	60
2.2 Resultados de las encuestas aplicadas a empleados de la Sede Central y Administraciones Locales de la Dirección General de Impuestos Internos	63
2.3 Competencias idóneas para promover la calidad en el servicio de la Dirección General de Impuestos Internos	86
Capítulo III. Propuesta de desarrollo de competencias para promover la calidad en el servicio.	100
3.1 Programa para desarrollar competencias en función de las necesidades detectadas en el Capital Humano de la Dirección General de Impuestos Internos.	100
Conclusión	119
Recomendaciones	121
Bibliografía	122
Anexos	128

Índice de Tablas

Tabla 1. Iniciativas del objetivo: “Brindar un Servicio de Calidad que favorezca el cumplimiento voluntario y reduzca los costos de cumplimiento”	30
Tabla 2. Métricas y los objetivos de servicio 2011	31
Tabla 3. Métricas y los objetivos de servicio 2012	32
Tabla 4. Métricas y los objetivos de servicio 2013	34
Tabla 5. Métricas y los objetivos de servicio 2014	37
Tabla 6. Métricas y los objetivos de servicio 2015	40
Tabla 7. Métricas y los objetivos de servicio 2016	41
Tabla 8. Métricas y los objetivos de servicio 2017	43
Tabla 9. Género de los encuestados	65
Tabla 10. Tiempo de los empleados laborando en la institución	66
Tabla 11. Nivel de escolaridad de los empleados	67
Tabla 12. Edad de los empleados	68
Tabla 13. Grupo ocupacional de los encuestados	69
Tabla 14. sobre la capacidad de los empleados para trabajar sin errores, cumpliendo con tiempo y calidad	70
Tabla 15. sobre las competencias necesarias para realizar el trabajo sin errores, cumpliendo con los tiempos y calidad esperada	71
Tabla 16. sobre la capacidad de los empleados de compartir con compañeros experiencias y conocimientos para el trabajo a realizar	73
Tabla 17. sobre las competencias necesarias para compartir con compañeros experiencias y conocimientos que les aporten un marco de acción para el trabajo a realiza.....	74

Tabla 18. sobre la capacidad de los empleados de brindar un servicio de calidad a los contribuyentes con cortesía, diligencia y eficiencia	77
Tabla 19. Sobre las competencias necesarias para para brindar un servicio de calidad a los contribuyentes, con cortesía, diligencia y eficiencia	78
Tabla 20. Sobre la capacidad de los empleados de identificar y analizar las diferentes partes de un problema, fuentes de información y solución	82
Tabla 21. Sobre las competencias necesarias para de identificar y analizar las diferentes partes de un problema, fuentes de información y solución	83
Tabla 22. Priorización para el desarrollo de competencias	103
Tabla 23. Clasificación de las competencias a desarrollar	104
Tabla 24. Planificación, diseño e implementación de actividades para el desarrollo de competencias cognitivas.	106
Tabla 25. Planificación, diseño e implementación de actividades para el desarrollo de competencias de acción.....	109
Tabla 26. Planificación, diseño e implementación de actividades para el desarrollo de competencias de ayuda y servicio	113
Tabla 27. Planificación, diseño e implementación de actividades para el desarrollo de competencias de eficacia personal.	118

Índice de Figuras

Figura 1. Afiche Las Siete I del Servicio	25
Figura 2. Afiche Día del Saludo.....	26
Figura 3. Afiche Día de la Sonrisa	27
Figura 4. Logo de la campaña “La Clave del Éxito”	29
Figura 5. Logo de la campaña “Mi compromiso es Servir”	33
Figura 6. Afiche de la campaña “Mi compromiso es Servir	33
Figura 7. Logo de la campaña “La Magia del Servicio está en los Detalles”	40
Figura 8. Logo de la campaña “El Tesoro del Servicio”	43
Figura 9. Esquema del Modelo Actual de Servicio y Atención de la DGII	44
Figura 10. Esquema de los componentes del servicio en la Institución	47
Figura 11. Fragmento del Organigrama Institucional correspondiente al Departamento de Gestión de Servicio	48
Figura 12. Organigrama Institucional	49
Figura 13. Género de los encuestados	65
Figura 14. Tiempo de los empleados laborando en la institución	66
Figura 15. Nivel de escolaridad de los empleados.....	67
Figura 16. Edad de los empleados.....	68
Figura 17. Grupo ocupacional de los encuestados	69
Figura 18. Sobre la capacidad de los empleados para trabajar sin errores, cumpliendo con tiempo y calidad.....	70
Figura 19. Sobre las competencias necesarias para realizar el trabajo sin errores, cumpliendo con los tiempos y calidad esperada	72
Figura 20. Sobre la capacidad de los empleados de compartir con compañeros experiencias y conocimientos para el trabajo a realizar	73

Figura 21. Sobre las competencias necesarias para compartir con compañeros experiencias y conocimientos que les aporten un marco de acción para el trabajo a realiza.	76
Figura 22. Sobre la capacidad de los empleados de brindar un servicio de calidad a los contribuyentes con cortesía, diligencia y eficiencia.	77
Figura 23. Sobre las competencias necesarias para para brindar un servicio de calidad a los contribuyentes, con cortesía, diligencia y eficiencia	81
Figura 24. Sobre la capacidad de los empleados de identificar y analizar las diferentes partes de un problema, fuentes de información y solución.	82
Figura 25. Sobre las competencias necesarias para de identificar y analizar las diferentes partes de un problema, fuentes de información y solución	85
Figura 26. Comparación del perfil del puesto y el perfil real del empleado	102
Figura 27. Logo de la campaña “Las Competencias del Servicio”	107

Introducción

Con recaudaciones que superan el 70% del total de ingresos percibidos por el Estado Dominicano, la Dirección General de Impuestos Internos se posiciona entre unas de las instituciones gubernamentales mejor valoradas por su transparencia, avances tecnológicos y buena administración de su capital humano.

Esta institución es la única del sector público dominicano que ha obtenido una posición dentro del Top Ten del estudio de la Revista Mercado que analiza las estrategias y beneficios de las empresas para atraer los mejores talentos del mercado laboral. Esto se debe en gran medida a la gestión que la institución emplea para asegurar los resultados a través de sus empleados.

Desde esta base, y dada la importancia que ha adquirido la gestión el servicio en las organizaciones para atraer y conservar a sus clientes, se hace necesario enlazar los criterios, las estrategias y tácticas a emplear para la gestión del capital humano y la administración del servicio, este último como área vital y neurálgica de toda organización para el logro de sus objetivos.

En el caso específico de la Dirección General De Impuestos Internos, institución objeto de este trabajo, el servicio ocupa un escalafón de suma importancia dentro de los procesos de la organización, aunado al aumento de las recaudaciones y la disminución de la evasión y el incumplimiento fiscal. Es por esto que se hace necesaria la incorporación de técnicas de gestión del capital humano que fortalezca, optimice y promueva la calidad en el servicio garantizando así la plena satisfacción de los contribuyentes, traduciéndose esto al cumplimiento de sus obligaciones fiscales de forma voluntaria.

La gestión por competencias (laborales) es una técnica que infiere incorporar conocimientos, habilidades y destrezas que permitan a organizaciones y empleados ser productivos y competentes para enfrentar los retos y los constantes cambios del entorno. El desarrollo de competencias en los empleados de la Dirección General De Impuestos Internos permite alinear y orientar el desarrollo profesional de los empleados a la estrategia de la institución, dota a estos de amplios conocimientos y flexibilidad para desempeñarse en diferentes puestos, les facilita el crecimiento dentro de la institución, además de fomentar un excelente clima laboral.

El presente trabajo trata de una propuesta para desarrollar competencias que impacten directamente en el servicio al contribuyente, estableciendo actividades, campañas y jornadas de capacitación.

Para esto se iniciará con un levantamiento de información a partir de encuestas realizadas a empleados de la institución para sustentar la necesidad de esta propuesta, además de informaciones obtenidas a través de consultas bibliográficas y revisión de literatura relacionada al tema.

Para concluir se presentará los resultados de la investigación indicando en qué forma y medida se concretaron los objetivos propuestos al inicio de esta investigación.

Capítulo I. La Gestión por Competencias y la Gestión del Servicio en la Dirección General de Impuestos Internos.

1.1 Historia y evolución de la Gestión por Competencias

La palabra *Competencia* en su sentido semántico puede aplicarse a varios contextos. Por un lado y de acuerdo a la Real Academia española se define como “Oposición o rivalidad entre dos o más personas que aspiran a obtener la misma cosa”... por otro lado y de acuerdo al contexto de este trabajo es la “Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”.

Su acepción etimológica viene del latín *competere*, cuyo significado es aspirar, ir al encuentro de..., el término da lugar a los verbos *competere*, *incumbir*, *pertenecer*. El adjetivo *competente* califica a quien tiene aptitud legal o autoridad para resolver cierto asunto; quien conoce cierta materia o ciencia en la calidad de experto; por tanto la competencia designa una aptitud, capacidad o disposición. (Muñoz, 2012)

El primer uso del concepto lo encontramos en el trabajo de Platón (*Lysis* 215 A, 380 DC). La raíz de la palabra es “*ikano*”, un derivado de “*iknoumai*”, que significa llegar. El antiguo griego tenía un equivalente para competencia, que es *ikanótis* (ικανότης), se traduce como la cualidad de ser *ikanos* (capaz), tener la habilidad de conseguir algo, destreza. *Epangelmatikes ikanotita* significa capacidad o competencia profesional/vocacional. Esto no debería ser confundido con *dexiotis* (δεξιότης) que tiene que ver más con la inteligencia. (Mulder, Weigel, & Collings, 2008)

En el Código de Hammurabi (1792-1750 BC) también se encuentra evidencia sobre la ya concepción del término con un significado comparable. En el epílogo, en una versión en idioma francés se lee: “Telles sont les décisions e justice que Hammurabi, le roi compétent, a établies pour engager le pays conformément à la vérité et à l'ordre équitable”, en español “Estas son las decisiones de justicia que Hammurabi, el rey *competente*, ha establecido para obligar al país de acuerdo con verdad y orden justo”.

La competencia incluso apareció en latín en la forma de *competens* que era concebido como el ser capaz y fue permitido por la ley/regulación, y en la forma de *competentia*, entendido como la capacidad y la permisión. En el siglo XVI el concepto estaba ya reconocido en inglés, francés y holandés; en la misma época se data el uso de las palabras *competence* y *competency* en la Europa occidental. Así que queda claro que el concepto de competencia tiene una amplia historia, por ello no es sorprendente que ser profesionalmente competente, ser suficientemente capaz y poder desempeñar ciertas tareas, haya sido una aspiración a lo largo de los tiempos. (Mulder, Weigel, & Collings, 2008)

Para inicios del siglo XIX aparecen los test o pruebas que buscaban evaluar la inteligencia, para entonces la capacidad para la resolución de problemas y para realizar con eficacia una tarea en particular. El término test mental fue utilizado por James Mc Keen Cattell (1890) por primera vez, para designar una serie de pruebas psicológicas que examinaban las diferencias individuales. El primer test mental práctico (1905) se debe a Alfred Binet, quien publicó un artículo titulado “Nuevos métodos para el diagnóstico del nivel intelectual de los anormales” esto fue en Francia hasta la primera guerra mundial los test mentales quedaron limitados a los: de inteligencia y de aptitudes, aplicados a la educación, y en segundo lugar a la orientación profesional.

En 1917, los Estados Unidos emplearon test para reclutar un ejército rápidamente, este suceso tuvo gran resonancia mundial, pues demostró de manera objetiva la bondad de seleccionar personal tomando como base este método especial de la psicología, a partir de ese momento se incrementó el uso de las pruebas psicológicas.

En la segunda guerra mundial surgió también el uso de los test de personalidad. Hoy el uso de los test se ha extendido por todo el mundo. (Psicometría en Línea, s/f)

Los test surgen inicialmente para medir los conocimientos, es decir, las competencias metodológicas. Con el pasar del tiempo se incluyen competencias las prácticas y actitudinales como factores a evaluar haciendo los resultados de test más completos y acertado.

Para el año 1906 se manifiestan los primeros eventos del uso de competencias como variable objeto de estudio. La Universidad de Cincinnati Ohio realiza un estudio con el fin de evaluar el desempeño de los estudiantes en la aplicación de conocimientos adquiridos basados en competencias laborales.

Podríamos decir que el siglo XX estuvo lleno de acontecimientos a nivel mundial que afianzaron la evolución de las competencias. Tal es el caso de la aparición de técnicas para la recolección, análisis e interpretación de datos utilizados desde entonces y aun en la actualidad para gestionar competencias en el talento humano.

La técnica de análisis de incidentes críticos es uno de ellos, la cual tiene su origen en Estados Unidos, luego de la Segunda Guerra Mundial. Esta técnica, creada y desarrollada JC Flanagan, especialista de las fuerzas armadas estadounidense en 1954, con el fin de mejorar las habilidades de los pilotos de aviación. Esta técnica se fundamenta en levantar información a partir de las observaciones directas del comportamiento humano con el objetivo de solucionar problemas prácticos. Más tarde se extiende en otros ámbitos y actividades: educacional, laboral, salud, entre otros.

A partir de la década de 1970, y como consecuencia de la crisis del petróleo, industrias en todo el mundo comenzaron a experimentar cambios radicales en sus sistemas de producción como resultado de la entrada de economías nacionales en sus mercados modernos globalizados, las crecientes exigencias de productividad y competitividad y, por sobre todo, por el desarrollo de la tecnología y conocimientos aplicados a todos los niveles productivos. Esta situación obligo a modificar la estructuras de los mercados de trabajo, la gestión y la organización de los sistemas productivos. (Merten, 1999)

Es entonces donde el tema de las competencias surge con mayor auge, dando respuesta a la necesidad de herramientas que permitan mejorar la relación existente entre los sistemas de educación y el mundo laboral.

En 1973, el Departamento de Estado de los Estados Unidos realiza un estudio que pretendía mejorar el proceso de reclutamiento y selección de su personal. David McClelland, reconocido profesor de Psicología de la Universidad de Harvard y experto en motivación, estuvo a cargo del mismo.

Este estudio se basaba en identificar cuáles características en los candidatos que permitirían anticipar el éxito en el desempeño laboral. Después de un largo periodo de estudio se comprobó que:... “Hacerlo bien en el puesto de trabajo de trabajo está más ligado a las características propias de la persona, que a aspectos como los conocimientos y las habilidades”. Estos dos últimos aspectos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección junto a la experiencia profesional. (Franco, Gestión Humana Basada en Competencias, contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales, 2008)

Este resultado le obligó a buscar nuevas variables que explicaran el comportamiento de los empleados con relación a su desempeño, variables a las que llamó Competencias, las cuales aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” mas no “a la evaluación de factores que describen todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (MacClelland, 1973)

Como consecuencia de estos estudios surge una crisis en el modelo del capital humano, apareciendo investigaciones sobre la distribución de los ingresos y la enseñanza superior en Norteamérica, esto dio lugar a la necesidad de reclutar y seleccionar personal competente – altamente capaz-.

El alemán Gerhard Bunk introduce el término competencias en el marco del mundo educativo actual a principios de los años 70, afirmando en su propuesta que este se refiere entre otros, a la formación y perfeccionamiento profesional. (García, 2002)

Otro autor destacado es R.E. Boyatzis quien en 1981 investigó profundamente sobre cómo las competencias en el desempeño de los directivos utilizando la técnica de los incidentes críticos.

La educación por competencias se desarrolló principalmente en el Reino Unido en 1986, luego del debate político al modelo educativo vigente, por considerarlo obsoleto y responsable de la declinación de la economía británica. La alternativa planteada busco educar profesionales con habilidades laborables específicas o genéricas como principio motor de la recuperación económica. (Hyland, 1994)

Si se retoma los resultados arrojados por el trabajo de McClelland, se puede concluir que las competencias son variables que permiten predecir de alguna manera el rendimiento laboral, a partir de la observación y el análisis de las personas en el desempeño de sus funciones y comparando las características de aquellos quienes poseen un desempeño sobresaliente con quienes tienen desempeño moderado.

El concepto de competencia laboral emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos que venían arrastrando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra.

El problema que estos países visualizaron no era solamente de tipo cuantitativo; era también y sobre todo cualitativo: una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación-formación ya no correspondían a los nuevos signos de los tiempos. La respuesta era la competencia laboral, que pretendía ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación. (Merten, Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos, 1996)

Europa por ejemplo, el gobierno británico fue pionero ya que en 1985 creó un programa de normalización de puestos coordinado por el Consejo Nacional para la Certificación Laboral. Este expresa competencias como una acción, conducta o resultado. Utiliza una técnica denominada análisis funcional en la que primero se define el área a la que pertenece la ocupación, a continuación un reducido número de expertos examinan todas las actividades que se llevan a cabo y las define en forma de resultados que consiguen los que trabajan en esa ocupación (NVQ) (Salvador, 2014).

Apuntando a los hechos y eventos particulares de los países, el tema competencias, su desarrollo y aplicación en la educación y el sector productivo, tuvo mayor trascendencia en la primera mitad de los noventa.

Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido y España, entre otros, comenzaron a avanzar en diferentes experiencias que fueron conformando un nuevo escenario en la forma de entender la formación para el trabajo. (Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales, 2000)

En España, La ley orgánica 5/2002 de las Cualificaciones y la Formación Profesional establece entre otras cosas finalidades la de “Facilitar la integración de las distintas formas de certificación y acreditación de las competencias y de la cualificaciones profesionales”. (Salvador, 2014)

En Estados Unidos, en 1990 el Secretario del Trabajo nombró una comisión¹ para determinar las habilidades que los jóvenes necesitan para tener éxito en el mundo del trabajo. El propósito fundamental de la comisión era fomentar una economía de alto rendimiento caracterizada por un empleo de alta destreza y altos salarios. Aunque la comisión completó su trabajo en 1992, sus hallazgos y recomendaciones continúan siendo una valiosa fuente de información para las personas y organizaciones involucradas en la educación y el desarrollo de la fuerza de trabajo. (United States Department of Labor, 2009)

En 1996 el economista holandés Leonardo Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro “Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos” dentro del marco del seminario Internacional “Formación basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectiva”.

Más adelante en el marco de la celebración de los 40 años del Sena (Servicio Nacional de Aprendizaje)², esta entidad pública el libro de Mertens, primera edición en español con el propósito de contribuir a que en Colombia se generen procesos de reflexión y toma de decisiones alrededor de la implementación de las competencias laborales.

¹ Secretary’s Commission on Achieving New Skills

² EL SENA es un establecimiento público del orden Nacional y con autonomía administrativa, adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia

Desde 1997 el Sena viene liderando Las Mesas Sectoriales, mecanismo en el cual se identifican y describen diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación, además se establecen los requisitos que deben cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente en una ocupación (Conocimientos, Capacidades, Aptitudes y Destrezas) también se seleccionan los organismos certificadores y se definen los programas educativos que deben impartir las instituciones colombianas. (Franco, Gestión Humana Basada en Competencias, contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales, 2008).

En 1997, El gobierno de los Estados Unidos inició un amplio programa para definir las competencias de las diferentes ocupaciones en el ámbito nacional, cuyo objetivo consiste en establecer un sistema nacional para la estandarización y certificación de habilidades. (Salvador, 2014)

Un año más tarde, el Departamento de Trabajo de este mismo país implementa el Sistema Occupational Information Network (O*NET), apoyado en una base de datos constantemente actualizada donde se consolidan las características ocupacionales e información de requisitos de los trabajadores de toda la economía de los EE. UU. En esta base de datos se describen las ocupaciones en términos de conocimiento y habilidades requeridas, así como la forma en que se realiza el trabajo en términos de tareas y actividades laborales.

Organismos multilaterales y organizaciones sin fines de lucro también han desarrollado proyectos enfocados a promover competencias en las personas de modo que puedan cumplir con su rol en la sociedad. Tales es el caso de la Definition and Selection of Competencies de la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) iniciado en 1997, el cual tiene principal objetivo la evaluación internacional de estudiantes con el fin de monitorear hasta qué punto los estudiantes que se encuentran cerca del final de la escolarización obligatoria han adquirido el conocimiento y las habilidades necesarias para una participación plena en la sociedad.

Otro programa es Chile Competente o Competencias Laborales para Chile de la Fundación Chile, proyecto iniciado en 1999 con el fin de “apoyar con innovaciones y transferencias metodológicas el desarrollo y certificación de competencias laborales de la fuerza de trabajo...”. “...tiene su origen en la constatación –a través de contactos con el sector productivo y empresarial– de importantes carencias en las competencias de los trabajadores y de problemas de calidad y pertinencia de la capacitación laboral y la formación técnica”. (Fundación Chile, 2004)

En 2007 nace en Granada España, Innovación en Competencias Básicas en Educación –ICOBAE- coordinado por el grupo ICOBAE, Centro de Profesorado "Campo de Gibraltar" y La Universidad de Granada. Es una experiencia de formación de centros para el desarrollo de prácticas docentes relacionadas con las competencias básicas. La finalidad del proyecto es ayudar al profesorado en la incorporación de competencias básicas en el currículo y en la práctica. (ICOBAE, s/f)

Un dato más reciente para 2017, La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura –UNESCO- incluye en su informe Educación para los Objetivos del Desarrollo Sostenible “...competencias clave que les permitan (a los ciudadanos) participar constructiva y responsablemente en el mundo de hoy”. Las competencias clave de sostenibilidad representan lo que los ciudadanos necesitan específicamente para lidiar con los desafíos complejos de la actualidad. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO, 2017)

De manera simultánea a la evolución de las surgen los modelos analíticos para su comprensión. El modelo es una estructura conceptual que delimita un marco de ideas para un conjunto de descripciones que de otra manera no podrían ser sistematizadas. (Hanson, 1958)

Con relación al tema competencias, existen tres modelos fundamentales que surgen principalmente en Estados Unidos y Europa para entender las competencias, su clasificación y usos.

Modelo conductista: surge en Estados Unidos y sus orígenes se remontan a los años veinte, basándose en el interés por conocer los atributos que tenían los diplomáticos exitosos de la época, centrándose en el estudio del desempeño diplomático, lo que permitió establecer indicadores para medir el rendimiento de cada persona en su actividad. El modelo conductista busca, por tanto, identificar las capacidades que posee la persona que realiza una labor determinada y que lo lleva a generar un desempeño efectivo dentro de esa actividad. (Bautista, 2007)

El modelo permite comprender aquellas acciones específicas o conductas de las personas apoyándose en la observación, evaluación y reconocimiento de estímulos que refuerzan las competencias requeridas para alcanzar los niveles de excelencia exigidos en el desempeño. En consecuencia, el desempeño efectivo se constituye en el elemento central de la competencia dentro del modelo propuesto. (Benavides, 2002)

Spencer y Spencer (2003) plantean el modelo del iceberg que hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y, por lo tanto, en que una persona cuente o no con cierta competencia. Dicho modelo habla de que existen variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento:

Variables visibles

- Habilidades: Lo que una persona sabe hacer bien.
- Conocimientos: Lo que una persona sabe de un área particular.

Variables no visibles

- Valores/Roles sociales: La imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser.
- Autoimagen: La manera en que una persona se ve a sí misma.
- Rasgo: Un patrón de conducta habitual.
- Motivos: Pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona. (Fundación Chile, 2004)

Modelo Funcionalista: nace en Gran Bretaña y su orientación se alinea con la escuela de pensamiento funcionalista de la sociología, en el que las competencias se abordan como un fenómeno causal, es decir, se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre el problema y las posibles rutas de solución. (Benavides, 2002)

El objetivo de este modelo es identificar las atribuciones básicas que debe tener una persona y que le permitan demostrar su capacidad y desempeño profesional. Este modelo ha contribuido a estandarizar las competencias para cada actividad de acuerdo al ámbito laboral y desempeño profesional.

Modelo Constructivista: surge en Francia y parte de la necesidad de generar escenarios conjuntos, donde se construyan intersubjetivamente las competencias requeridas para llegar a un desempeño consensuado, teniendo en cuenta los intereses motivacionales y posibilidades de las personas. (Bautista, 2007)

El concepto competencia ha pasado por numerosas etapas desde que empezó a acuñarse el término en 1975, hace más de cuarenta años. Cada una de estas etapas ha modificado y enriquecido el enfoque de la gestión por competencias y el desempeño laboral.

1.2 La Gestión por Competencias en la República Dominicana

Se desconoce a ciencia cierta sobre los inicios de la gestión por competencias en la República Dominicana, sin embargo hay eventos que demuestran que para mediados-finales del siglo XX -cuando el tema repuntó en el escenario internacional- el país daba sus primeros pasos en la materia.

El Instituto Nacional Técnico Profesional INFOTEP, creado en 1980 con el cometido de regir, regular y asumir la rectoría del Sistema Nacional de Formación Técnico Profesional para el trabajo, adopta a partir de 1998, el modelo de formación basado en competencias. (Organización Internacional del Trabajo, s/f)

Desde sus inicios y hasta la fecha INFOTEP ofrece diferentes modalidades de formación, asesoría y acompañamiento profesional en temas de actualización técnica y metodológica de los docentes y diseño curricular por competencia laboral. Actualmente es miembro del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional CINTERFOR de la Organización Internacional del Trabajo OIT como parte de la Red de Instituciones de Formación Profesional, apoyados por la Oficina Subregional de San José (Costa Rica).

La República Dominicana goza de algunas publicaciones de autores e instituciones promotoras:

El señor Manuel Gonzalez Martinez, Director de Maestría y Postgrado de la Universidad INCE, publica en 2000 en la revista Ciencia y Sociedad República Dominicana de la Universidad INTEC el artículo “De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento” donde se aborda los aportes de esta rama de la administración de los recursos humanos en la dirección de políticas de desarrollo de las personas y cómo trascienden estas al logro del éxito de las empresas.

Esta publicación marca un hito en la Gestión por Competencias de la República Dominicana pues es primer autor dominicano que analiza a profundidad el tema, abordando las competencias desde un enfoque teórico con el fin de generar herramientas de trabajo que deben ser utilizadas en la sociedad del conocimiento que se aproxima a grandes pasos.

En 2006, son elaboradas las Normas Regionales de Competencia laboral por la Red de Instituciones de Formación Profesional de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, con el apoyo del Proyecto de Formación, Orientación e Intermediación Laboral (FOIL) de la OIT.

Estas normas son materiales de gran importancia que establecen estándares mínimos de calidad y bases para la evaluación y certificación laborales en Centroamérica y República Dominicana.

En 2011 en el marco de la XIV Feria Internacional del Libro Santo Domingo, INFOTEP pone en circulación el manual: Normalización, Diseño curricular, Formación, Evaluación y Certificación de Competencias Laborales. Experiencias del INFOTEP. (Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional INFOTEP, s/f)

Para el 2017, este mismo instituto auspició la conferencia “Formación por competencias: innovación en el ámbito laboral y organizacional”, con el objetivo de proponer nuevas estrategias que permitan la mejora de la calidad y la pertinencia de la formación desde este nuevo enfoque. (Listin Diario, 2017)

Respecto al uso y aplicación de la Gestión por Competencias a nivel institucional:

De acuerdo a la información publicada por el Ministerio de Administración Pública, el desempeño de los servidores públicos no era evaluado hasta después del 2005.

Para entonces, la institución inicia la implementación de las técnicas de la gestión por competencias elaborando junto a los directivos de las diferentes instituciones estatales diccionarios de competencias, documento base que contiene las características especiales para que todo servidor público desempeñe con éxito su trabajo.

1.3 Gestión por competencias en la Dirección General de Impuestos Internos

En la Dirección General de Impuestos Internos el objetivo estratégico de la gestión de Recursos Humanos es promover el Desarrollo del Capital Humano para fortalecer e incrementar la capacidad y el compromiso institucional. Se preocupa por promover la ética y los valores de los empleados como base para el logro de los resultados.

La DGII se apoya en los más exigentes estándares de calidad y a través de una gestión por competencias, desde los diferentes procesos que la componen. Se enfoca en contribuir efectivamente para obtener resultados por mérito, persiguiendo la objetividad de las disposiciones en la institución. (Dirección General de Impuestos Internos, s/f)

Esta institución define *Competencias* como el conjunto de comportamientos observables relacionados a un buen desempeño que se producen por la integración de conocimientos, habilidades y actitudes. (Carpeta Corporativa)

La gestión por competencias toca los siguientes subsistemas de recursos humanos de la institución:

1.3.1 Reclutamiento y Selección

El Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal de la Dirección General de Impuestos Internos tiene por finalidad atraer, evaluar y seleccionar a ciudadanos que reúnan las condiciones de idoneidad y méritos necesarios para ocupar puestos de Carrera.

Los procedimientos de selección podrán incluir pruebas de competencias, conocimientos generales o específicos, entrevistas y cualesquier otros sistemas que aseguren la objetividad, racionalidad, igualdad y funcionalidad del proceso selectivo. Podrán incluirse las pruebas prácticas que sean necesarias. (Dirección General de Impuestos Internos, 2010)

Para ingresar como servidor a Dirección General de Impuestos Internos, para puestos de carrera o no, se deben observar en los candidatos los siguientes requisitos generales:

- Ser mayor de edad.
- Estar en buenas condiciones física y mental.
- Reunir los requisitos para el puesto de trabajo.
- Estar en pleno goce de los derechos civiles.
- Observar buena conducta pública y privada.

Los anteriores requisitos generales son independientes de los requisitos específicos sobre competencias y otras pruebas, que se establecerán en las políticas y procedimientos de reclutamiento y selección. (Dirección General de Impuestos Internos, 2010)

1.3.2 Evaluación del Desempeño

Con el objetivo de conocer la calidad de los servicios prestados por los empleados de la Dirección General de Impuestos Internos y a los fines de cumplir eficazmente con el principio de mérito y las condiciones de idoneidad requeridos para el puesto de trabajo y evaluar las posibilidades de desarrollo profesional de los servidores, se establece en la institución un Plan de Evaluaciones Periódicas del Desempeño.

La evaluación del desempeño se convertirá en una de las herramientas principales para la toma de decisiones sobre aspectos tales como: ascenso, promociones, traslados, aumentos de sueldo, referencias, bonos, licencias para estudio, así como para cualquier otra acción de Recursos Humanos. (Dirección General de Impuestos Internos, 2010)

Los instrumentos o procedimientos para la evaluación del desempeño contendrán un conjunto de competencias adaptadas a cada grupo ocupacional existente en la institución. Los procedimientos para su aplicación y la valoración de los mismos estarán explicados en la(s) Política(s) de Evaluación de Desempeño de la Dirección General de Impuestos Internos. (Dirección General de Impuestos Internos, 2010)

La DGII cuenta con un Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) que permite evaluar de manera periódica el desempeño de la organización actuando como enlace entre los objetivos estratégicos y la ejecución los proyectos y actividades individuales de cada área.

Es el proceso mediante el cual se mide los resultados obtenidos del personal en la ejecución de su trabajo, la eficiencia, y el cumplimiento del mismo con base a políticas y procedimientos definidos, de acuerdo a lo establecido y esperado por la Institución. (Carpeta Corporativa)

Los resultados de las evaluaciones se toman en cuenta para:

- Ingreso y movilidad en el Sistema de Carrera Tributaria y Administrativa
- Movilidad interna
- Beneficios como becas, subsidios, capacitación especial.

Los principales objetivos del sistema de evaluación son:

- Aumentar la eficiencia
- Retroalimentar al personal
- Incrementar la calidad del trabajo
- Detectar las necesidades de capacitación
- Validar las técnicas de selección y las pruebas de evaluación
- Planificar los recursos humanos (ingresos, movilidad, etc)
- Fortalecer la transparencia
- Ingreso a la carrera tributaria y administrativa
- Establecer los beneficios al personal. (Carpeta Corporativa)

Los grados para medir las competencias institucionales en la evaluación de desempeño son las siguientes:

- Siempre: evidencia siempre un excelente desempeño en la aplicación de la competencia, aun en contextos adversos o exigentes.

- Casi siempre: evidencia casi siempre un excelente desempeño en la aplicación de la competencia, aun en contextos adversos o exigentes.
- Frecuentemente: evidencia frecuentemente un deseable desempeño en la aplicación de la competencia, aun en contextos adversos o exigentes.
- Algunas veces: muestra comportamientos que evidencian algunas veces un nivel de desarrollo de la competencia, aun en contextos adversos o exigentes.
- Nunca: Nunca alcanza el grado de competencia requerido en su posición, muestran con (alguna) muy poca frecuencia ciertos comportamientos de la competencia. (Carpeta Corporativa)

Las calificaciones de sistema de evaluación de desempeño se clasifican de la siguiente manera:

- Sobresaliente: puntuación igual o mayor de 95%
- Superior al promedio: puntuación igual o mayor a 80% y menor o igual a 94%
- Promedio: puntuación igual o mayor de 75% y menor o igual a 79%
- Bajo: puntuación igual o mayor de 65% y menor o igual a 74%
- Insatisfactorio: menor igual a 64% (Carpeta Corporativa)

1.3.3 Clasificación, Retribución e Incentivos

Los puestos de la Dirección General de Impuestos Internos serán clasificados en función de las tareas que les son propias, de la naturaleza del trabajo, de la complejidad y responsabilidad que encierran, del alcance del trabajo, en función de la supervisión y de cualquier otro criterio de relevancia. Los puestos de trabajo deberán ser ordenados sistemáticamente atendiendo a los siguientes elementos:

- Formación académica básica.
- Conocimientos.
- Experiencia.
- Habilidades y destrezas.
- Competencias conductuales.
- Nivel de responsabilidad.

- Condiciones de trabajo.
- Otras características relacionadas con sus funciones. (Dirección General de Impuestos Internos, 2010)

La Gerencia de Recursos Humanos es el órgano responsable de desarrollar el sistema uniforme de clasificación de puestos de la institución.

La Dirección General de Impuestos Internos aprobará un subsistema uniforme y equitativo de remuneración para su personal, tomando como referencia, la clasificación del puesto, los indicadores económicos oficiales, encuestas u otros estudios que reflejen la realidad del mercado laboral en el país, así como la calidad y tipo de trabajo.

La DGII proporcionará bonos económicos trimestrales a sus empleados, cuyo monto estará determinado de acuerdo a la política que esté vigente para tales efectos, en función de los resultados de las evaluaciones de desempeño individual, del área a la cual pertenece y de la organización. (Dirección General de Impuestos Internos, 2010)

1.3.4 Capacitación y Desarrollo Profesional

Los servidores de la Dirección General de Impuestos Internos tendrán derecho a recibir la capacitación que les permita elevar sus competencias, además de desarrollar sus funciones con mayor eficiencia.

Se instituye la capacitación de los servidores de la Dirección General de Impuestos Internos como un derecho y como un deber. Es derecho en tanto es obligatorio que la institución propicie a sus servidores actividades de adiestramiento y formación de manera continua; y es un deber en tanto que los servidores deben atender a todos los llamados de formación que les sean formulados por las autoridades competentes y a las actividades formativas establecidas en el Plan de Desarrollo Profesional. (Dirección General de Impuestos Internos, 2010)

El Subsistema de Desarrollo Profesional de la Dirección General de Impuestos Internos tendrá, sin exclusión de otros, los siguientes objetivos:

- a) Actualizar los conocimientos del personal en relación con los puestos de trabajo y funciones que desempeñan.

- b) Dotarle de técnicas y procedimientos modernos de gestión.
- c) Colocar a los servidores en condiciones que les permitan asumir nuevas y mayores responsabilidades dentro de la institución.
- d) Mejorar las relaciones humanas o interpersonales de los servidores.
- e) Unificar criterios en torno a las atribuciones y gestión institucionales.
- f) Propiciar la investigación en materia de gestión de Recursos Humanos que permita acudir a las fuentes de criterios modernos en materia de Dirección General de Impuestos Internos, y tener contacto permanente con las experiencias de otros países. (Dirección General de Impuestos Internos, 2010)

1.4 Antecedentes históricos del servicio en la Dirección General de Impuestos Internos

A partir del año 2004, la DGII se embarcó en el primer ejercicio de planificación estratégica a mediano plazo, definido inicialmente con un alcance de cuatro años (2004-2008). Este esfuerzo estuvo fundamentado en la necesidad de planificar iniciativas y proyectos estratégicos con miras a convertirse en una administración tributaria moderna. (Dirección General de Impuestos Internos, Julio 2014)

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.

Para entonces, la misión y visión de la institución se podían leer:

Misión:

“Administrar de forma ética y transparente el sistema tributario, facilitando a las y los contribuyentes el cumplimiento oportuno de sus obligaciones, aplicando las leyes tributarias con integridad y justicia, para contribuir al desarrollo y la cohesión social del país”

Visión:

“Ser una administración tributaria al servicio de la ciudadanía, reconocida por su eficiencia en la administración del ciclo de vida del contribuyente, que promueve el cumplimiento voluntario aplicando las mejores prácticas internacionales”

En este sentido, y a fin de asimilar la misión y la visión definidas se asumen los valores institucionales que facilitan la convivencia entre el personal de la DGII y de estos con las y los contribuyentes, para cimentar la cultura de servicio y eficiencia operativa tales como la honestidad, lealtad, dinamismo, respeto, compromiso y orientación al servicio. (Dirección General de Impuestos Internos, Julio 2014)

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. En esta revisión se agregaron dos objetivos relacionados con la calidad del servicio y fortalecimiento de las funciones tributarias. (Dirección General de Impuestos Internos, 2009)

Un año más tarde, en 2005, bajo la gestión del Ex-Director de Impuestos Internos Licenciado Juan Hernandez Batista, la institución lanza una campaña interna de capacitación con presencia en todas las localidades a nivel nacional. Esta campaña tuvo como principal objetivo crear una cultura orientada a la mejoría del servicio a través del conocimiento, la interiorización y la implementación de conceptos cimentados en la filosofía de la institución.

“Campaña Interna de Promoción para la Nueva Cultura de Servicio” nombre asignado a la misma, se contenía de cinco programas especializados: Las 7i del Servicio, Cortesía y Amabilidad, Etiqueta en la oficina, Trabajo en equipo y Ética en el trabajo.

Para entonces, las 7i del Servicio la integraban aspectos claves en que debía enmarcarse la atención al contribuyente para garantizar una experiencia de servicio exitosa. Entre estas:

- El contribuyente es Importante: El contribuyente aporta los ingresos necesarios para el desarrollo del país. Mi compromiso es brindarle en cada interacción una experiencia agradable, facilitar el cumplimiento de sus obligaciones y respetar sus derechos.
- Interés en Servir: Mantengo una actitud de servicio mostrando disposición de servir. Me comprometo a atender con interés y entusiasmo al contribuyente y mis compañeros.
- Iniciativa: Soy una persona proactiva. Tengo el poder de tomar decisiones que me lleven al éxito profesional, lo que contribuye al éxito de nuestra institución.
- Integración con mis compañeros: Soy parte del equipo. Con mi esfuerzo y el de mis compañeros participo en el cumplimiento de las metas de nuestra institución.

- Integridad: Asumo el compromiso de desempeñar mis labores de acuerdo con la cartilla de valores institucionales: Honradez, lealtad, dinamismo, respeto a las leyes y compromiso social.
- Imagen: Soy la cara de la DGII. En mis acciones, actitudes y aspecto físico se refleja nuestra institución.
- Ir hacia la excelencia: Siempre busco la forma de hacer mejor las cosas (Dirección General de Impuestos Internos, Julio-Septiembre 2005)

Figura 1. Afiche Las Siete I del Servicio



Fuente: Carpeta Corporativa

En ocasión a las normas de Cortesía y Amabilidad (noviembre de 2005 hasta junio de 2006), la campaña incluyó un programa agotado en todas las administraciones locales de toda la geografía nacional abordando las “Normas de Cortesía Telefónica y Personal” y la propuesta psicológica “los 7 hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Estas acciones estuvieron acompañadas de correos electrónicos enviados diariamente reforzando la actitud de servicio cultivada en los talleres.

La campaña también contó con la dinámica “Día de...”. Consistió en la selección periódica de un día en el que se invitaba a todo el personal de la DGII a llevar a cabo en el ambiente laboral una de las acciones que expresan amabilidad y cortesía.

- Día del Saludo.
- Día de la Sonrisa.
- Día del Agradecimiento.
- Día de Favor.
- Día de “Estoy a Sus Órdenes”. (Carpeta Corporativa)

Figura 2. Afiche Día del Saludo



Fuente: Carpeta Corporativa

Figura 3. Afiche Día de la Sonrisa.



Fuente: Carpeta Corporativa

Este mismo año, la institución recibe el galardón “The Bizz Awards 2005” de la World Confederation of Bussinesses, destacando el trabajo realizado dentro de la categoría “Servicios, Organismos Gubernamentales/ Recaudación”. Bizz Awards es un premio creado con el objetivo de establecer un punto de referencia para medir el éxito empresarial, entregado cada año a las empresas y ejecutivos más destacados en sus respectivas categorías y países de origen. (Dirección General de Impuestos Internos, Diciembre 2005)

En 2006, una vez más la institución es reconocida otorgándole el “The Bizz Awards 2006” por ser una de las principales empresas de la economía mundial con innovadora estructura y gerencia exitosa, destacando la calidad en la gestión.

Para el 2007, y aun a la fecha, la DGII ofrece su servicio y atención por tres vías fundamentales: Presencial, Telefónica y Online. Para ese entonces la División de Gestión de Servicios (actual Departamento de Gestión de Servicios) gestionaba directamente las áreas del Centro de Atención Telefónica y Centro de Atención al Contribuyente.

El primero, responsable de brindar las informaciones requeridas por los contribuyentes y público en general vía telefónica y online y canalizar las consultas técnicas de las diversas áreas. El segundo enfocado en la orientación e información personal a los contribuyentes, recibir solicitudes y entregar respuestas sobre tramites que se realizaban en la Sede Central de la DGII, venta de sellos, certificados médicos y códigos tributarios.

Con el objetivo de mejorar el servicio de información telefónica mediante la administración de llamadas (solicitudes de información) que realizan los contribuyentes, en el 2005 se inició un proceso de automatización del Centro de Asistencia Telefónica con la implementación del sistema Symposium Express Call Center. Se trata de un distribuidor automático de llamadas (ACD) que automatiza la administración de estas, ofreciendo múltiples ventajas... (Dirección General de Impuestos Internos, Septiembre- Noviembre 2007)

En 2007 también hubo presencia de campañas de servicio en busca de fortalecer los componentes que intervienen en la prestación del servicio a través de mecanismos estandarizados y segmentados de asistencia, información y por la atención personal orientada a elevar el nivel de satisfacción de los contribuyentes. Esta vez estuvo enfocado al trabajo en equipo.

La campaña “Trabajo en Equipo” tuvo como objetivo principal crear conciencia sobre la importancia del trabajo en equipo como una forma de mejorar continuamente el rendimiento organizacional y el servicio al cliente.

A finales de este mismo año es lanzada la campaña “La Clave del Éxito”, la cual se extendió hasta principios del 2008. Esta buscó brindar las claves que propicien el nacimiento de una cultura de éxito y concientizar al personal de la DGII sobre la capacidad interna de generar acciones para el logro del cumplimiento de metas. (Carpeta Corporativa)

Figura 4. Logo de la campaña “La Clave del Éxito”



Fuente: Carpeta Corporativa

Para el Plan estratégico 2010, la institución había modificado su misión y visión:

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”

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”.

(Dirección General de Impuestos Internos, 2009)

Para entonces el servicio continuó como uno de los principales objetivos de la institución, acompañando a las recaudaciones sostenidas.

En este Plan Estratégico, institución se traza como uno de los objetivos estratégicos el “Brindar un Servicio de Calidad que favorezca el cumplimiento voluntario y reduzca los costos de cumplimiento”. Este objetivo con las siguientes iniciativas:

Tabla 1. Iniciativas del objetivo: “Brindar un Servicio de Calidad que favorezca el cumplimiento voluntario y reduzca los costos de cumplimiento”.

Brindar un Servicio de Calidad que favorezca el cumplimiento voluntario y reduzca los costos de cumplimiento	
Aumentar la Satisfacción de atención de los Contribuyentes	Estandarización de los servicios brindados por medio de los Centros de Atención Telefónicos y Personalizados.
	Continuar la Implementación de Métricas de Calidad Norma COPC.
	Campaña de Servicio para las Administraciones Locales.
Desarrollo y mejoramiento de los canales de atención	Creación Centros de Asistencia Administraciones Locales.
	Instalación de kioscos para envío de declaraciones juradas
	Remodelación Administraciones Locales de Boca Chica
	Remodelación y Mudanza de Administración Local Central
	Implementación Auto-Caja OGC Santiago
	Actualización de la solución del Call Center
	Implementar centro de Llamadas Salientes
Incrementar los medios de cumplimiento voluntarios	Reforzamiento Asistencia PST-IR1
	Renovación de Marbetes 2010
	Presentación/aceptación en OFV de rectificativas y estimaciones propuestas
	Notificaciones electrónicas de deudas por fiscalizaciones y fallos a través de OFV
	Generación de acuerdos de pago estándares a través de OFV
	Opción OFV Administraciones Locales identificación de entrega de las certificaciones
	Opción OFV Bancos identificación cheques reintegrados

Fuente: (Dirección General de Impuestos Internos, 2009)

En 2011, la institución enfocó esfuerzos en potenciar el uso de servicios de Internet y del Contact Center, mejorar los procesos de cara a los contribuyentes con la finalidad de reducir los plazos de respuesta e incentivar al uso de las informaciones generadas a través de los sistemas de información y de los procesos de cara al contribuyente.

En este informe se publica por primera vez las métricas y los objetivos de servicio de la institución:

Tabla 2. Métricas y los objetivos de servicio 2011

Bloque	Plan Operativo DGII 2011	Meta 2011
IV	Servicio al Contribuyente	
IV.I	Centro de Contacto Telefónico	
IV.I.I	Puntualidad: Nivel de Servicio	80% en los Primeros 20 Min.
IV.I.II	Puntualidad: Respuesta Emails	98% en las primeras 24 Horas
IV.I.III	Tasa de Abandono	20.0%
IV.I.IV	% Satisfacción Top Two Box	85.0%
IV.II	Centro de Asistencia al Contribuyente (Presencial)	
IV.II.I	Nivel de Puntualidad en el Servicio	80% en los Primeros 20 Min.
IV.II.II	Tasa de Abandono	10.0%
IV.II.III	% Satisfacción Top Two Box	90.0%

Fragmento del cuadro original.

Fuente: (Dirección General de Impuestos Internos, 2011)

Para el año siguiente, la DGII se fija como lineamientos estratégicos relacionados al servicio “Estandarizar la atención hacia el contribuyente ofreciendo un trato cortés, amable y empático”, “Desarrollar mecanismos de asistencia no presencial (Internet, IVR e Intranet)” y “Crear facilidades de asistencia presencial estandarizada”. (Dirección General de Impuestos Internos, 2012)

Para este año las métricas y los objetivos de servicio sufren algunas modificaciones según se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 3. Métricas y los objetivos de servicio 2012

Tablero de Indicadores Operativos 2012	2012
IV.Servicio al Contribuyente	
IV.I.Centro de Contacto	
IV.I.I.Puntualidad: Nivel de Servicio Emails	95% / 24 horas (laborales)
IV.I.II.Tasa de Abandono	10%
IV.I.III.%Satisfacción Top Two Box	85%
IV.II.Centro de Asistencia al Contribuyente	
IV.II.I.Puntualidad: Nivel de Servicio	80% / 20 Minutos
IV.II.II.Tasa de Abandono	10%
IV.II.III.%Satisfacción Top Two Box	85%
IV.II.IV.Tiempo promedio en Respuesta	15 Minutos
IV.II.V.Tiempo promedio de Transacción	7 Minutos

Fragmento del cuadro original.

Fuente: (Dirección General de Impuestos Internos, 2012)

Una vez más se hacen presentes campañas de servicio que propicien una cultura de servicio, esta vez “Mi Compromiso es Servir”. Esta campaña se extendió hasta principios del 2013 y tuvo como objetivo: Promover la cultura de servicio en el personal de la institución a nivel Nacional. Elevar el nivel de calidad del servicio ofrecido por los representantes.

Esta campaña retomó las “7i del Servicio”, campaña implementada en 2005. (Carpeta Corporativa)

Figura 5. Logo de la campaña “Mi compromiso es Servir”



Fuente: Carpeta Corporativa

Figura 6. Afiche de la campaña “Mi compromiso es Servir”



Fuente: Carpeta Corporativa

Para el Plan Operativo Anual 2013, dio continuidad a las estrategias plasmadas en el Plan Estratégico 2008-2012. Para este año, dentro de los objetivos estratégicos relacionados al servicio se puede citar:

- Potenciar el uso de los canales no presenciales para ofrecer servicio.
- Establecer protocolos de atención al contribuyente y un modelo de gestión del servicio
- Continuar con las encuestas de medición del servicio en las Administraciones Locales y con el monitoreo de las métricas de calidad para el Contact Center y CAC.

Una vez más las métricas y los objetivos de servicio sufren cambios de acuerdo a como se muestra a continuación:

Tabla 4. Métricas y los objetivos de servicio 2013

Indicadores Plan Operativo Anual 2013	
Información y Servicio al Contribuyente	
VII - Asistencia y Atención	Total 2013
7.1. Atención Telefónica	
7.1.1. Puntualidad: Nivel de Servicio Emails	98.5%/24H
7.1.2. Error Crítico	98%
7.1.3. Error No Crítico	95%
7.1.4. %Satisfacción Top Two Box	92%
7.2. Atención Presencial	
7.2.1. Puntualidad: Nivel de Servicio	86.5% / 15 Min
7.2.2. Tasa de Abandono	8.00%
7.2.3. %Satisfacción Top Two Box	88%
7.2.4. Tiempo promedio en Respuesta	15 Min
7.2.5. Tiempo promedio de Transacción	7 Min
7.3. Satisfacción de Servicios	
7.3.1. Encuestas de Satisfacción de Servicios Adm. Locales	90.0%

Fragmento del cuadro original.

Fuente: (Dirección General de Impuestos Internos, 2013)

La DGII se ampara en un Plan Estratégico alineado a la Estrategia Nacional. Estos planes estratégicos, revisados cada cuatro años buscan dar respuesta a los retos que la administración tributaria tiene que enfrentar.

En 2014, la institución pública en su Plan Estratégico 2014-2017 cuatro ejes estratégicos, uno de ellos estrechamente relacionado al servicio:

- La DGII quiere ser una administración cercana a las y los contribuyentes y al servicio de la ciudadanía; acompañar al contribuyente a lo largo de su ciclo de vida tributario y convertirse en un aliado estratégico para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. (Dirección General de Impuestos Internos, Julio 2014)

“...el primer eje estratégico del plan 2014-2017 es poner la administración tributaria al alcance del contribuyente. La DGII entiende que, como institución pública, su principal misión es servir a la ciudadanía. En este sentido, estaremos trabajando para brindar un servicio de calidad y facilitar la relación de los contribuyentes con la administración tributaria.” Este párrafo se lee en Carta del Director del Plan Estratégico 2014-2017, en ese entonces el Director General Licenciado Guarocuya Félix. (Dirección General de Impuestos Internos, 2013)

En el año 2013 se definió el Plan Estratégico Institucional 2014-2017. Este plan estaba orientado a acercar a la DGII a los lineamientos de las mejores prácticas de la OCDE, priorizando a la mejora del servicio brindado al contribuyente y la calidad de la información. (Dirección General de Impuestos Internos, 2017)

El eje estratégico I del Plan Estratégico que rigió las acciones de la DGII esos cuatro años fue:

- Una Administración Tributaria Al Alcance Del Contribuyente

Este lineamiento volcaba a toda la organización a brindar un servicio de calidad, proporcionando asistencia adaptada a las necesidades de los contribuyentes.

La DGII, mediante este Plan Estratégico 2014-2017, tiene el compromiso institucional de fortalecer la asistencia ofrecida por parte de la institución a las y los contribuyentes, aprovechar y desarrollar la administración para asistirles en sus obligaciones tributarias y situar a ésta como la principal asesora de tributaria comprendiendo el ciclo del contribuyente.

Para lograr el éxito de ser una administración tributaria al alcance del contribuyente, la DGII estará trabajando bajo dos objetivos generales que son:

- Ser la principal instancia de asesoría tributaria para el contribuyente.
- Garantizar condiciones de excelencia en el servicio ofrecido. (Dirección General de Impuestos Internos, 2013)

Durante el período la DGII se enfocó en:

- Diseñar programas de asistencia a las y los contribuyentes de acuerdo a su perfil y necesidades.
- Ofrecer soluciones integrales a las y los contribuyentes que les permita cumplir con sus obligaciones tributarias sin intervención de terceros.
- Diseñar experiencias de servicio que generen satisfacción en las y los contribuyentes.
- Estandarizar territorialmente la gama de servicios ofertados a las y los contribuyentes
- Promover la descentralización de servicios de la administración tributaria a nivel local.
- Identificar las dificultades que presentan las personas físicas y jurídicas y diseñar estrategias para minimizarlas o eliminarlas. (Dirección General de Impuestos Internos, 2013)

Para el Plan Operativo 2014, las métricas y los objetivos de servicio sufren modificaciones con relación anterior, a continuación se muestran:

Tabla 5. Métricas y los objetivos de servicio 2014

La Información como base de una Administración Tributaria moderna	VII - Canales de Atención	Responsable	Meta 2014
	7.1. Oficinas Físicas: Nivel de Servicio	Administraciones Locales	90% en 15 Minutos, 80% en días pico
	7.2. Facilidad para entrar en contacto con la Administración Tributaria		
	7.2.1. Tasa de abandono Oficinas Físicas (Tendencia -)	Administraciones Locales	10%
	7.2.2. Tasa de abandono Centro de Atención Telefónica (Tendencia -)	Gestión de Servicios	6%
	7.3. Centro de Atención Telefónica: Nivel de Servicio	Gestión de Servicios	80% / 20Min
	7.4. Respuesta a Consultas Técnicas: Cumplimiento Tiempo de Respuesta	Gerencia Legal	90% / 7 días laborables

Fragmento del cuadro original.

Fuente: (Dirección General de Impuestos Internos, 2013)

En este año se contempla la apertura de Quiscos de Servicio en plazas comerciales de Santo Domingo con la finalidad de ofrecer asistencia e información general sobre el quehacer tributario. Se trata de un centro para ofrecer asistencia e información del Portal de la DGII y la Oficina Virtual (Dirección General de Impuestos Internos, 2014)

Inicialmente los Quiscos fueron concebidos para promover los servicios de la Oficina Virtual, facilitar al contribuyente las consultas y orientarles en el proceso de realizar transacciones desde un lugar de fácil acceso.

El primero de los Quiscos se ubicó en el centro comercial Galería 360 de Santo Domingo operando en horario de lunes a viernes de 1:00pm a 9:00pm, y los sábados y domingos desde las 11:00am hasta las 9:00pm.

La institución también estrenó este año su Comunidad de Ayuda, un nuevo servicio disponible en su página web para ofrecer una mejor asistencia y orientación a los contribuyentes y ciudadanos.

En esta nueva sección, los visitantes pueden encontrar las respuestas a preguntas sobre temas tributarios, las diferentes vías de contacto con la administración tributaria, así como un espacio para realizar quejas y denuncias. (Dirección General de Impuestos Internos, Julio 2014)

Comunidad de Ayuda es un espacio interactivo donde las y los contribuyentes pueden compartir con otras personas sobre el quehacer tributario, además de Encontrar respuestas a sus inquietudes realizar sugerencias y reportar problemas, hacer comentarios y consultas; y retribuir a las demás personas con sus opiniones.

La creación de esta comunidad responde a la visión institucional de “Ser una administración tributaria al servicio de la ciudadanía...” y al eje estratégico I: “Una administración tributaria al alcance del contribuyente”. (Carpeta Corporativa)

La Comunidad de Ayuda DGII cuenta con las siguientes secciones:

- Denuncias
- Quejas
- Ubicación de nuestras oficinas
- Contacto
- Preguntas frecuentes clasificadas por categorías

Además cuenta con normas de uso que permite administrar de forma efectiva y segura las informaciones que se manejan diariamente.

El horario de interacción con contribuyentes, ciudadanos y ciudadanas es de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

La administración de esta comunidad es responsabilidad de la Sección Gestión de la Calidad del Servicio del Departamento Gestión de Servicios. Este canal forma parte del modelo de servicio de la DGII bajo la clasificación de Asistencia No Presencial. (Carpeta Corporativa)

En 2014 la institución dio apertura formal a sus cuentas en redes sociales Twitter, Facebook y YouTube con la cual abre nuevos canales de interacción con el ciudadano para ofrecer un mejor servicio.

Para la entrada en las redes sociales, Impuestos Internos ha estructurado una plataforma robusta de tecnología, personas y procesos capaces de responder con eficiencia a la comunidad que se generará, en consonancia con el nuevo Plan Estratégico 2014-2017 y la nueva visión de “ser una administración cercana a los contribuyentes y al servicio de la ciudadanía; que se plantea el reto de acompañar al contribuyente a lo largo de su ciclo de vida tributario y convertirse en un aliado estratégico para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales”. (Dirección General de Impuestos Internos, Julio 2014)

Las redes sociales de Impuestos Internos operan en dos dimensiones. Una de servicio directo y personalizado con el contribuyente que solicite por esta vía una solución a un problema, una queja, una denuncia, o una orientación tributaria.

La segunda, es ofrecer información oportuna sobre el quehacer de la DGII, productos y servicios que ofrece la institución para facilitar el cumplimiento voluntario. (Dirección General de Impuestos Internos, Julio 2014)

El 2015 fue un año de continuación para los objetivos estratégicos plasmados en el POA 2014, sin embargo se modificaron una vez más las métricas y objetivos de servicio realizando ajustes a alguno de los indicadores:

Tabla 6. Métricas y los objetivos de servicio 2015

ASISTENCIA Y SERVICIO AL CONTRIBUYENTE			
La Información como base de una Administración Tributaria moderna	VIII - Canales de Atención	Responsable	Meta 2015
	8.1 Oficinas Físicas: Nivel de Servicio	Administraciones Locales	90% en 15 minutos
	8.2 Facilidad para entrar en contacto con la Administración Tributaria		
	8.2.1. Tasa de abandono en Oficinas Físicas (Tendencia -)	Administraciones Locales	9.0%
	8.2.2. Tasa de abandono Centro de Atención Telefónica (Tendencia -)	Gestión de Servicios	5.0%
	8.3. Centro de atención telefónica: Nivel de Servicio	Gestión de Servicios	80%/20 seg
	8.4. Respuesta a consultas técnicas: Cumplimiento tiempo de respuesta	Gerencia Legal	92% / 7 días
8.5. Respuesta a Recursos de Reconsideración: Cumplimiento tiempo de respuesta	Reconsideración	80% en tiempo	

Fragmento del cuadro original.

Fuente: (Dirección General de Impuestos Internos, 2014)

Este año la DGII, en manos del Departamento de Gestión de Servicio, diseño y puso en marcha la campaña “La Magia del Servicio está en los Detalles” buscando propiciar experiencias de servicio que generen satisfacción en los contribuyentes. Esta campaña se enfocó en la Importancia del uso de los detalles, las normas de cortesía presencial y telefónica y las actitudes para brindar un servicio mágico. (Carpeta Corporativa)

Figura 7. Logo de la campaña “La Magia del Servicio está en los Detalles”



Fuente: Carpeta Corporativa

Mediante el Plan Operativo Anual (POA) 2016, la DGII continúa ejecutando su Plan Estratégico 2014-2017, con el fin de cumplir los objetivos y las estrategias establecidas en el mismo. Se modifican de la siguiente manera las métricas y objetivos de servicio:

Tabla 7. Métricas y los objetivos de servicio 2016

ASISTENCIA Y SERVICIO AL CONTRIBUYENTE		
VIII - Canales de Atención	Responsable	Meta 2016
8.1 Oficinas Físicas: Nivel de Servicio	Administraciones Locales	90% en 15 minutos (80% en días pico)
8.2 Facilidad para entrar en contacto con la Administración Tributaria		
8.2.1. Tasa de abandono en Oficinas Físicas (Tendencia -)	Administraciones Locales	8%
8.2.2. Tasa de abandono Centro de Atención Telefónica (Tendencia -)	Gestión de Servicios	5%
8.3. Centro de atención telefónica: Nivel de Servicio	Gestión de Servicios	80%/20 seg
8.4. Respuesta a consultas técnicas: Cumplimiento tiempo de respuesta	Gerencia Legal	92%/ 7 días

Fragmento del cuadro original.

Fuente: (Dirección General de Impuestos Internos, 2015)

Hacia finales del 2016, ante un ambiente y una sociedad en evidente proceso de transformación, desarrollo y crecimiento, y a la luz de los resultados de diversos diagnósticos de organismos y consultores nacionales e internacionales, la DGII decide replantear su marco estratégico general, el cual ha sido plasmado en este Plan Estratégico Institucional 2017-2020 (PEI). El objetivo de este plan es fortalecer y reorientar los quehaceres de la institución hacia más altos niveles de desempeño y efectividad en términos de control de la evasión y la elusión, y la facilitación del cumplimiento tributario, pilares centrales del rol y de la identidad ontológica de la DGII. (Dirección General de Impuestos Internos, 2017)

Para entonces, la DGII modifica nuevamente su pensamiento estratégico, siendo su misión y visión los siguientes:

Misión:

“Recaudar los tributos internos de acuerdo al marco de la ley, a través del control tributario y la facilitación del cumplimiento para proporcionar recursos al Estado”.

Visión:

“Ser una administración tributaria respetada por su gestión transparente, con procesos y servicios eficientes, apoyados en la tecnología y personal profesional ético”.
(Dirección General de Impuestos Internos, 2017)

En el Plan Estratégico Institucional 2017-2020 se incluyen variables claves de resultados que no habían sido consideradas en los anteriores Planes Operativos y Estratégicos, como es el caso del Nivel de Satisfacción de servicio.

Este indicador es medido en base a encuestas de satisfacción aplicadas a los contribuyentes para establecer si los servicios que ofrece la DGII cumplen o superan sus expectativas. El mismo tiene como objetivo un 85%, 87%, 89% y 93% para los cuatro años -2017-2020-, respectivamente. (Dirección General de Impuestos Internos, 2017)

En 2017, La DGII fija su Plan Operativo Anual (POA) 2017 para dar inicio al primer año de ejecución del nuevo Plan Estratégico 2017-2020.

Para este año la institución fija prioridades distintas, enfocando su accionar en el apoyo al cumplimiento voluntario por parte de los contribuyentes, control del cumplimiento tributario y el desarrollo institucional, sin embargo continuó controlando el logro de los objetivos de servicio bajo las métricas que se muestran a continuación:

Tabla 8. Métricas y los objetivos de servicio 2017

ASISTENCIA Y SERVICIO AL CONTRIBUYENTE		
VIII - Canales de Atención	Responsable	Meta 2017
8.1 Oficinas Físicas: Nivel de Servicio	Administraciones Locales	85% en 15 min
8.2 Facilidad para entrar en contacto con la Administración Tributaria		
8.2.1. Tasa de abandono en Oficinas Físicas (Tendencia -)	Administraciones Locales	8%
8.2.2. Tasa de abandono Centro de Atención Telefónica (Tendencia -)	Gestión de Servicios	5%
8.3. Centro de atención telefónica: Nivel de Servicio	Gestión de Servicios	80%/20 seg
8.4. Respuesta a consultas técnicas: Cumplimiento tiempo de respuesta	Gerencia Legal	92%/ 7 días

Fragmento del cuadro original.

Fuente: (Dirección General de Impuestos Internos, s/f)

En septiembre del 2017, la DGII lanza la campaña de servicio “El Tesoro del Servicio” con el propósito de que el personal conozca y domine los canales institucionales de contacto para propiciar buenas prácticas de comunicación efectiva que contribuyan a brindar un servicio y atención de calidad. (Carpeta Corporativa)

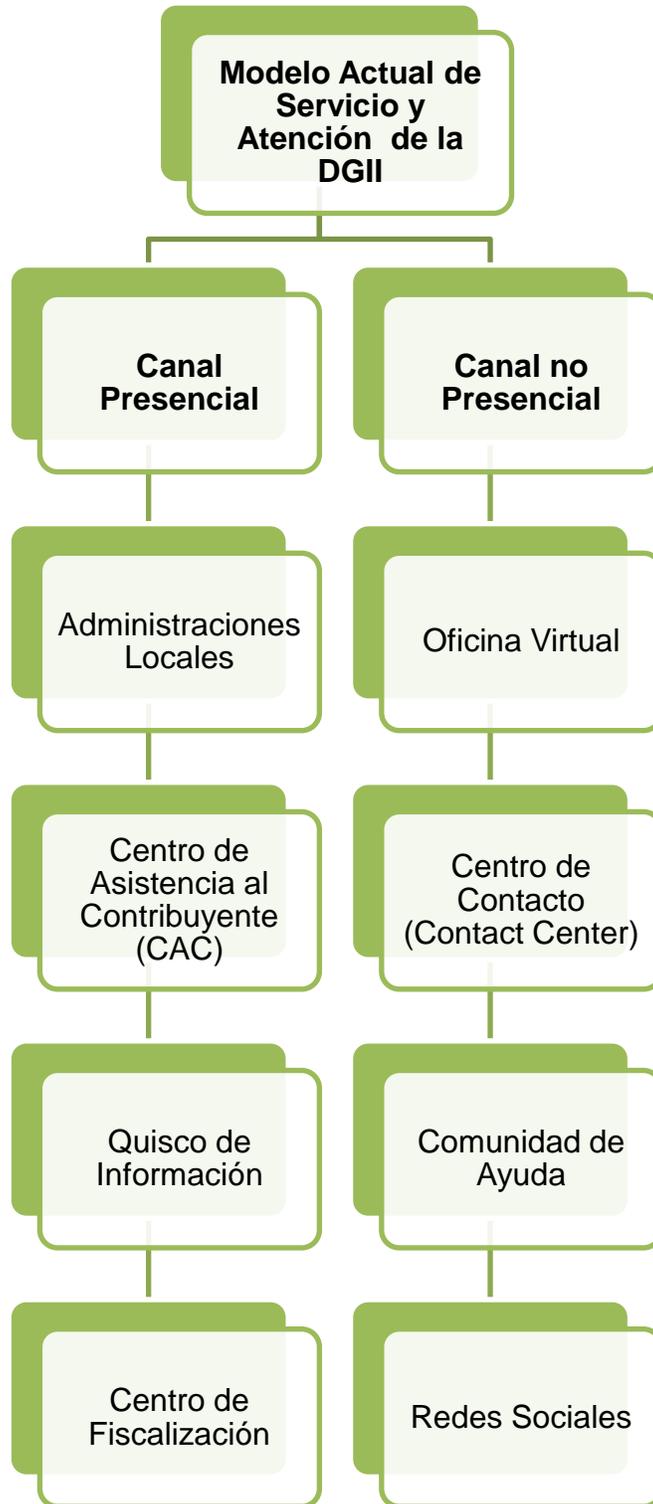
Figura 8. Logo de la campaña “El Tesoro del Servicio”



Fuente: Carpeta Corporativa

1.5 Modelo actual de Servicio

Figura 9. Esquema del Modelo Actual de Servicio y Atención de la DGII



Fuente: Carpeta Corporativa

1.5.1 Canal Presencial

- 1.5.1.1 Administraciones Locales:** Son unidades operativas descentralizadas de la DGII que gestionan un grupo determinado de contribuyentes, realizando funciones relativas a la atención, recaudación, cobranza persuasiva y fiscalización de escritorio. (Dirección General de Impuestos Internos, 2016)
- 1.5.1.2 Centro de Asistencia al Contribuyente (CAC):** Ubicado en la Sede Central de la Dirección General de Impuestos Internos. Enfocado en la orientación e información personal a los contribuyentes, recibir solicitudes y entregar respuestas sobre trámites que se realizan en la Sede Central de la DGII. (Dirección General de Impuestos Internos, Septiembre-Noviembre 2007)
- 1.5.1.3 Quisco de Información:** unidad de servicios creada para ofrecer información y asistencia al contribuyente y orientación sobre los procesos relacionados al quehacer tributario para facilitarles el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. (Dirección General de Impuestos Internos, 2015)
- 1.5.1.4 Centro de Fiscalización:** Son unidades operativas descentralizadas de la DGII que se encargan exclusivamente de gestionar casos de inconsistencias, impugnaciones o ajustes identificados en procesos de fiscalización de escritorio. (Dirección General de Impuestos Internos, 2016)

1.5.2 Canal no Presencial

1.5.2.1 Oficina Virtual: Plataforma virtual de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) en la que el o la contribuyente puede realizar las transacciones relacionadas a sus declaraciones y pago de impuestos a través del internet. (Dirección General de Impuestos Internos, 2016)

Oficina virtual posee un buzón de mensajería donde se le coloca al contribuyente mensajes sobre las novedades e incidencias que se suscitan del cumplimiento de sus deberes tributarios. (Carpeta Corporativa)

1.5.2.2 Centro de Contacto (Contact Center): Responsable de brindar las informaciones requeridas por los contribuyentes y público en general vía telefónica y online y canalizar las consultas técnicas de las diversas áreas. (Dirección General de Impuestos Internos, Septiembre-Noviembre 2007)

1.5.2.3 Comunidad de Ayuda: servicio disponible en su página web para ofrecer una mejor asistencia y orientación a los contribuyentes y ciudadanos. (Dirección General de Impuestos Internos, Julio 2014)

1.5.2.4 Redes Sociales: Operan en dos dimensiones. Una de servicio directo y personalizado con el contribuyente que solicite por esta vía una solución a un problema, una queja, una denuncia, o una orientación tributaria. (Dirección General de Impuestos Internos, Julio 2014)

1.5.3 Estrategia de Servicio

Generar, fortalecer y coordinar los componentes y procesos que intervienen en la prestación del servicio, facilitando de manera precisa y oportuna la Información sobre el quehacer tributario, canalizada por mecanismos estandarizados y segmentados de asistencia y por la atención personal orientada a elevar el nivel de satisfacción de los contribuyentes, ceñida a los lineamientos institucionales, permitiendo así facilitar el cumplimiento de sus deberes tributarios.

La Estrategia de Servicios aborda, de manera sistemática, los componentes que se han identificado como pilares en la prestación del servicio en la Institución: Información, Asistencia y Atención. Para cada uno de estos procesos, se describen las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos planteados. (Carpeta Corporativa)

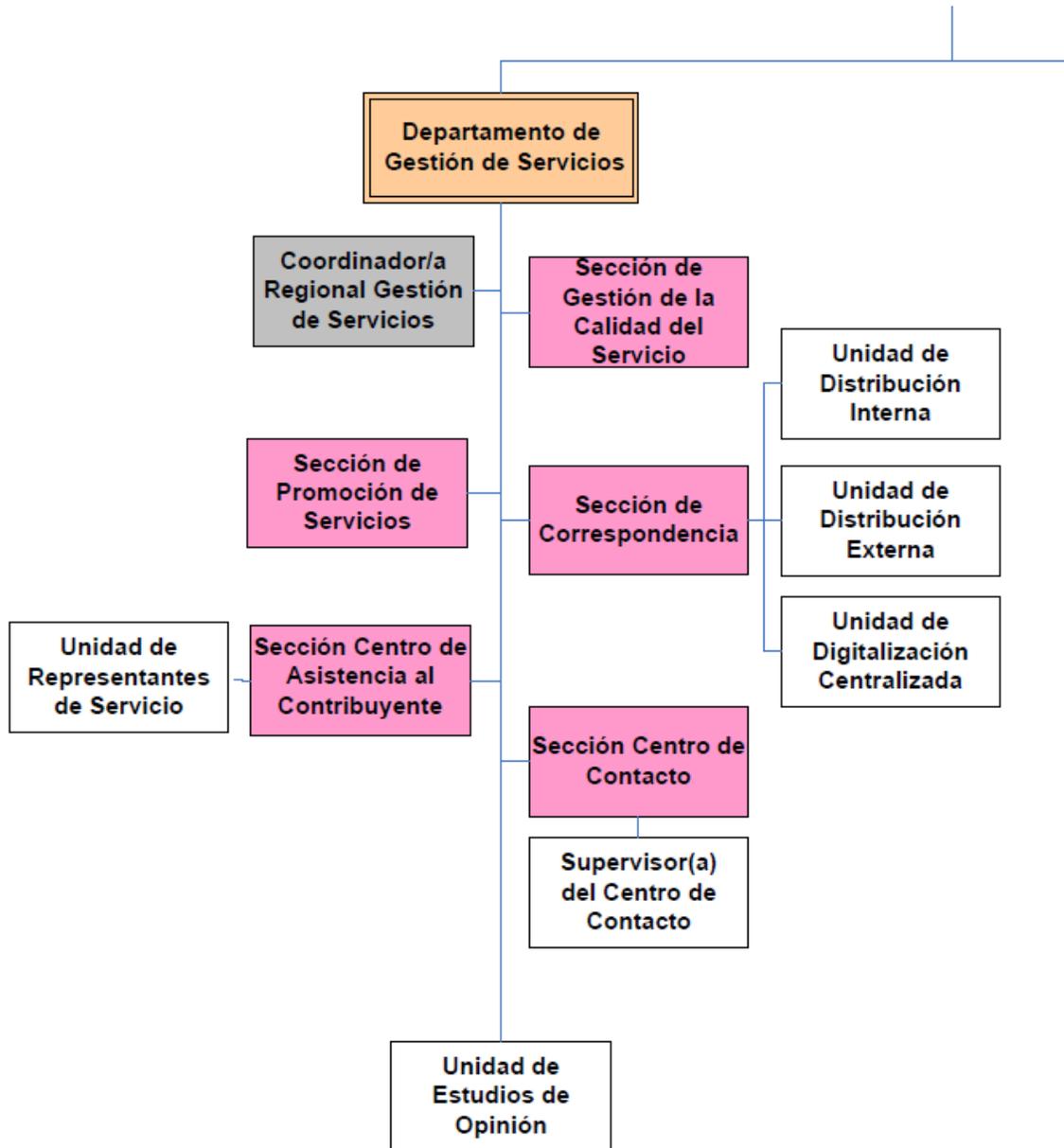
Figura 10. Esquema de los componentes del servicio en la Institución



Fuente: Carpeta Corporativa

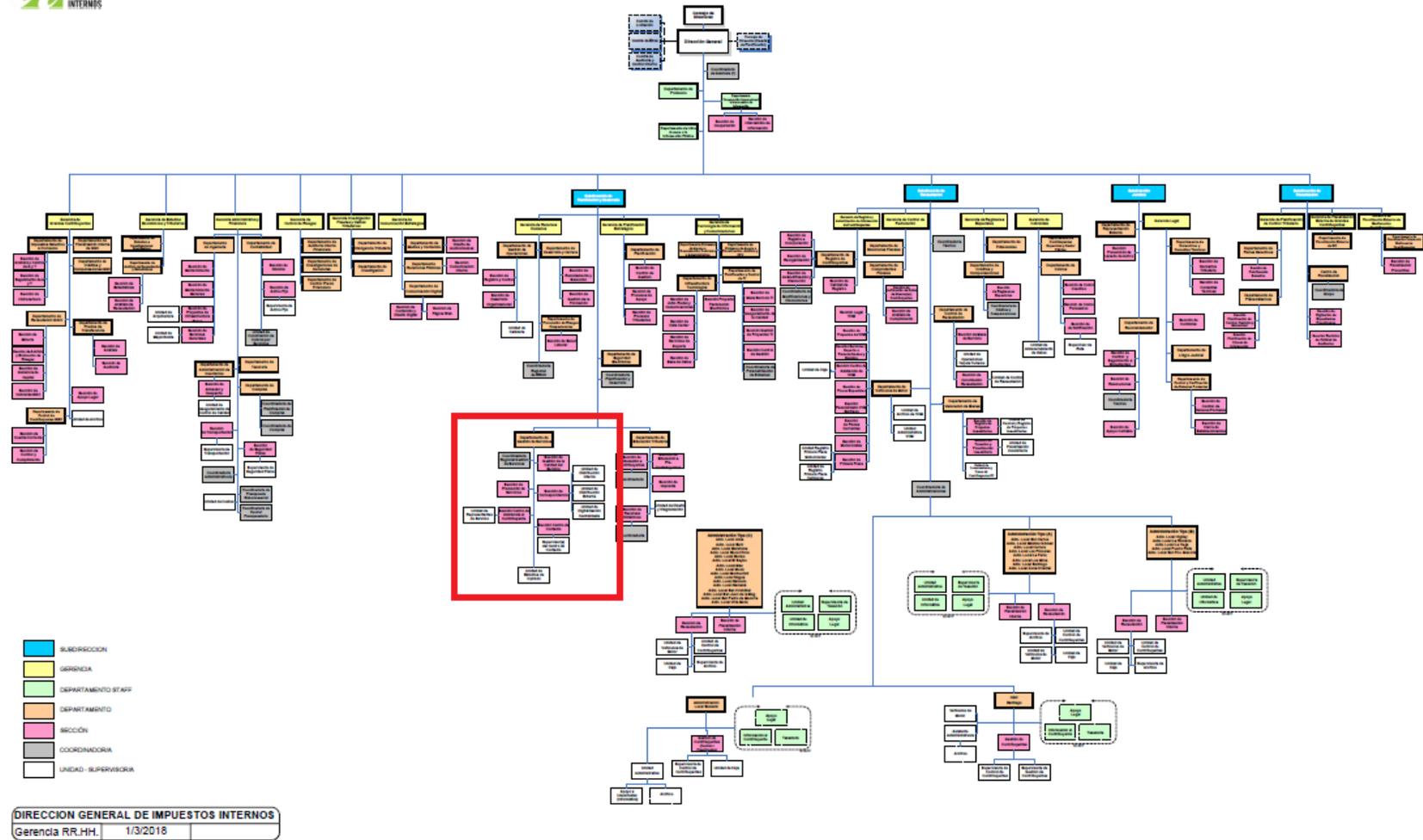
1.6 Estructura y descripción de las unidades relacionadas al servicio

Figura 11. Fragmento del Organigrama Institucional correspondiente al Departamento de Gestión de Servicio.



Fuente: (Dirección General de Impuestos Internos, 2018)

Figura 12. Organigrama Institucional



Fuente: (Dirección General de Impuestos Internos, 2018)

1.6.1 Departamento Gestión de Servicios

El Departamento Gestión de Servicios es responsable de implementar mecanismos de asistencia que permitan la orientación, información y tramitación precisa de las solicitudes-requerimientos que realizan los contribuyentes en la DGII, ajustado a criterios de eficiencia y calidad. Asimismo, se encarga de la medición continua del servicio y el diseño de herramientas que sirvan para mejorar el servicio brindado al contribuyente en todos los puntos de contactos. (Carpeta Corporativa)

Coordinación Regional de Gestión de Servicios

Esta área se encarga de gestionar la mejora continua de los servicios que se ofrecen en las Administraciones Locales y áreas de servicio de la sede principal procurando la calidad y satisfacción de los contribuyentes en la asistencia, información y atención.

Funciones

- Supervisar los procesos de servicio que se ejecutan en las Administraciones Locales y áreas de servicios de la sede principal con el objetivo de garantizar la calidad de la respuesta y la satisfacción del cliente.
- Ofrecer soporte en el proceso de implementación de métricas de calidad y gestionar las acciones del modelo de gestión de calidad del servicio.
- Identificar mejoras del servicio y garantizar que las mismas sean implantadas.
- Establecer, en coordinación con los supervisores y coordinadores de la Gerencia de Recursos Humanos, normas de administración del personal de servicio a los fines de optimizar el rendimiento, como son: rotación en horarios de almuerzo, planificación de vacaciones, disposición y organización del área de trabajo, entre otros.
- Diseñar e implementar planes de mejora del servicio en coordinación con los encargados de las áreas de servicio y Administraciones Locales, adaptados a las características de cada localidad u oficina.

- Realizar pronósticos y definir acciones de contingencia para períodos picos en la demanda de servicio.
- Velar por la aplicación de los estándares de imagen corporativa en las oficinas y áreas de servicios. (Carpeta Corporativa)

Sección Gestión de la Calidad del Servicio

Es el responsable de diseñar e implementar modelos de gestión de calidad del servicio en los puntos de contacto de la DGII, proveer informaciones actualizadas a las áreas de servicio a través del Sistema de Preguntas y Respuestas y administrar las interacciones de la Comunidad de Ayuda. (Carpeta Corporativa)

Funciones

- Definir el esquema de gestión de la calidad a implementarse en las oficinas de servicio.
- Definir las métricas para medir la calidad del servicio que se ofrece en los centros de contacto con el cliente.
- Gestionar la instalación del sistema de turnos en las áreas de atención personal.
- Gestionar y responder oportunamente a las necesidades de Información de los representantes de servicio a nivel institucional.
- Definir y gestionar los tiempos de respuesta de las solicitudes de los contribuyentes.
- Colaborar en el diseño y despliegue de la automatización de los flujos de documentos.
- Actualizar el sistema de correspondencia en cuanto a requisitos y destino de las comunicaciones.
- Diseñar e implementar nuevos flujos y mejoras al sistema de correspondencia.
- Preparar e impartir entrenamientos a los Representantes de Servicio.
- Mantener actualizada y utilizable la información del Sistema de Preguntas y Respuestas.
- Administrar las interacciones de la Comunidad de Ayuda (Carpeta Corporativa)

Sección Promoción del Servicio

Es el responsable de definir las campañas y acciones para promover la cultura de servicio en los empleados de la DGII así como gestionar las acciones de promoción externa de la institución.

Funciones

- Creación e implementación de campañas internas sobre cultura de servicio.
- Gestionar la ejecución de campañas publicitarias y de promoción tanto a lo interno como a lo externo.
- Definición del estándar para las áreas de servicio de la DGII.
- Coordinar la participación de la DGII en ferias.
- Gestionar la colocación de mensajes informativos al contribuyente por los canales internos y externos. (Carpeta Corporativa)

Sección Correspondencia

Es responsable de controlar los procesos de recepción, distribución y revisión de las correspondencias y respuestas a las solicitudes de los contribuyentes bajo los objetivos de calidad establecidos, así como mantener un archivo de todas las comunicaciones generadas por la Institución.

Áreas

Unidad de Mensajería Externa:

- Ejecutar los procesos de distribución, entrega y devoluciones de documentos.
- Supervisar y dar seguimiento al proceso de envío de documentos que ejecutan los mensajeros externos de la institución.
- Generar informes estadísticos sobre el desempeño y gestión de las entregas realizadas.
- Ejecutar las labores relacionadas al centro de distribución de marbetes así como ejecutar sus operaciones. (Carpeta Corporativa)

Unidad de Mensajería Interna:

- Realizar la numeración, archivo y trámite de la correspondencia y solicitudes de los contribuyentes así como la entrega en las áreas destino, bajo los objetivos de calidad y servicio establecidos.
- Ejecutar los procesos de control de las correspondencias entrantes y salientes vía el sistema de correspondencia.
- Garantizar la calidad del envío y recepción de las comunicaciones trabajadas en el sistema de correspondencia.
- Ejecutar el procedimiento de recepción y envío de valija.
- Realizar el control de calidad para las correspondencias entrantes por el Centro de Asistencia al Contribuyente.
- Administrar el archivo de la institución. (Carpeta Corporativa)

Sección Centro de Asistencia al Contribuyente

Está diseñado para ofrecer un trato personalizado a los contribuyentes garantizando una respuesta rápida, segura y cortés. Es responsabilidad del CAC recibir las solicitudes de servicio, entregar las respuestas de dichas solicitudes, así como ofrecer información, orientación y asistencia al contribuyente. El horario de servicios del CAC es de lunes a viernes de 8:00 AM a 5:00 PM.

Áreas

- **Información y Entrega de Turnos**

Se encarga de suministrar información general de todos los trámites realizados en la DGII, entregar las guías informativas, formularios y materiales gratuitos; además en esta área se suministran los turnos a los contribuyentes para las distintas transacciones que se efectúan por el Centro de Asistencia al Contribuyente (CAC). (Carpeta Corporativa)

- **Recepción y Entrega de Documentos**

Esta área es la encargada de recibir todas las solicitudes que por el CAC depositan los contribuyentes, así como entregar las respuestas a los requerimientos de estos, procedentes de los principales departamentos de la Sede Central, como son: Gerencia de Registro de Contribuyentes y Control de Facturas, Gerencia Legal, Depto. Créditos y Compensaciones, Depto. de Protocolo y Depto. De Recaudación.

- **Control de Documentos**

Área encargada de recibir, registrar en sistema y archivar físicamente todas las respuestas que se entregan por el CAC.

- **Área de Caja**

Se encarga de recibir los pagos de cobros por servicios de las solicitudes de los contribuyentes, como son: certificaciones, copias de documentos, carnet exención de ITBIS para Zonas Francas y destrucción de inventarios.

- **Lobby Central**

Son los representantes ubicados en la entrada de la Sede Central, los cuales se encargan de suministrar orientación a los contribuyentes sobre las distintas áreas, así como recibir y controlar los visitantes por nivel. (Carpeta Corporativa)

Sección Centro de Contacto

El Centro de Contacto es un área especializada en ofrecer información, orientación y asistencia vía telefónica y por correo electrónico a los contribuyentes y público en general sobre todo lo relativo al quehacer tributario. (Carpeta Corporativa)

Servicios

- **Atención Electrónica**

Esta área se encarga de recibir vía correo electrónico las solicitudes de los contribuyentes a través de las cuentas informacion@dgii.gov.do y oficinavirtual@dgii.gov.do, dando asistencia en todo lo relacionado a temas tributarios bajo los objetivos de servicio y calidad definidos por la institución.

- **Atención Telefónica**

Esta área se encarga de recibir y atender las consultas y/o solicitudes de servicio vía telefónica de los contribuyentes en todo lo relacionado a temas tributarios.

- **Central Telefónica**

Esta área se encarga de atender las llamadas recibidas tanto de nuestros clientes internos como de los contribuyentes, re-direccionando las mismas a las áreas correspondientes o facilitando al que llama las extensiones telefónicas requeridas. (Carpeta Corporativa)

Funciones

- Brindar las informaciones requeridas por los contribuyentes y el público en general, vía telefónica.
- Responder las consulta de los contribuyentes vía E-mail o Fax.
- Mantener un registro actualizado de las Preguntas Frecuentes.
- Recolectar y gestionar métricas de servicio.
- Brindar asistencia a los usuarios de Oficina Virtual.
- Realizar otras labores afines. (Carpeta Corporativa)

Unidad de Estudios de Opinión

Es responsable de diseñar e implementar herramientas de investigación de mercados que provean soportes a la toma de decisiones gerencial y acciones para mejorar el servicio.

Funciones

- Diseñar e implementar encuestas para evaluación del servicio a clientes internos y externos.
- Definir los lineamientos y realizar estudios para conocer la imagen de la institución.
- Tabular y preparar informe de las encuestas de satisfacción de servicios.
- Recolectar y preparar informe de las fichas de quejas y sugerencias.
- Recibir y tramitar las quejas, sugerencias y denuncias de los contribuyentes y público general. (Carpeta Corporativa)

1.7 Métricas del servicio

Para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio previstos por la institución, el Departamento de Gestión de la calidad ha establecido las siguientes métricas:

1.7.1 Centro de Contacto:

- **Encuesta de Satisfacción del Servicio Telefónico:** se le aplica a una muestra de contribuyentes que solicitan servicios inmediatamente concluye la llamada. Las variables estudiadas son las siguientes: Calidad de la información, Cortesía y Amabilidad, Tiempo de espera, Tiempo de atención y Evaluación general del servicio.
- **Monitoreo de Transacciones:** con una muestra representativa de las llamadas por representante tanto para el Centro de Atención Telefónica como para la Central Telefónica. Para esto, el supervisor o persona encargada escucha una llamada y llena un formulario de monitoreo donde se evalúa al representante en función de los errores fatales y no fatales. Un error se considera fatal cuando impacta directamente en la satisfacción del cliente, ofrecer la información incorrecta o incompleta. Mientras, el error no fatal ocurre cuando el representante no cumple con las normas de cortesía o políticas de atención telefónica. (Dirección General de Impuestos Internos, Septiembre-Noviembre 2007)

1.7.2 Centro de Asistencia al Contribuyente:

- **Auditorías de Calidad:** Con esta métrica se selecciona una muestra de los documentos y solicitudes que fueron recibidas por los presentantes de servicio y se verifica que en cada uno de los documentos se cumpla con los requisitos necesarios para que la transacción se realice por las vías adecuadas y en el tiempo estimado.
- **Encuesta de Satisfacción del Servicio:** Se aplica un cuestionario a una muestra de los contribuyentes que visita el Centro, inmediatamente después de haber recibido el servicio. Las variables estudiadas son las siguientes: Calidad de la Información, Cortesía y Amabilidad, Tiempo de espera, Tiempo de atención, Evaluación general del servicio, Evaluación de proceso, Precisión de la respuesta entre otros.
- **Monitoreo de Transacciones:** Se monitorea una muestra representativa de las solicitudes atendidas por los representantes. Para esto el personal asignado verifica una transacción al lado del representante y contabiliza los errores fatales y no fatales en un formulario control. Un error se considera fatal, cuando impacta directamente en la satisfacción del cliente, en este caso: errores de digitación, ofrecer información incorrecta o incompleta, errores en el uso del sistema recibir documentación incorrecta o incompleta, entre otros. Por otro lado, el error no fatal ocurre cuando el representante violenta normas de cortesía o políticas de atención personal. (Dirección General de Impuestos Internos, Septiembre- Noviembre 2007)

1.7.3 Métricas Generales:

- **Nivel de Servicio:** Mide el porcentaje de contribuyentes atendidos dentro del rango de tiempo de espera objetivo. Para el 2017 el objetivo de esta métrica era 85% /15 minutos para las oficinas físicas y 80% / 20 segundos para Centro de Contacto, lo que se traduce en que el 85% de los contribuyentes deben ser atendidos en 15 minutos o menos y el 80% de las llamadas atendidas en menos de 20 segundos, respectivamente.
- **Tasa de Abandono:** Índice que mide el porcentaje de contribuyentes que se retira antes de ser atendido. Para el 2017 el objetivo de esta métrica era 8% para las oficinas físicas y 5% para el Centro de Contacto.

Capítulo II. Generalidades de la Dirección General de Impuestos Internos

2.1 Pensamiento estratégico de la Dirección General de Impuestos Internos

2.1.1 Reseña Histórica de la Dirección General de Impuestos Internos

Aunque el cobro de los impuestos en la República Dominicana se remonta a los tiempos de la colonia, la existencia en el país de un organismo administrador y colector de tributos y tasas internas tiene su origen en el año 1935 con la creación de un Departamento de Rentas Internas, el cual dependía de la Secretaría de Estado de Tesoro y Crédito Público, como se denominaba en aquel entonces a la hoy Secretaría de Estado de Hacienda.

Entre los impuestos que administró este Departamento se encontraban: los aplicables sobre los alcoholes, a las patentes, cigarrillos entre otros que fueron incorporados posteriormente. En el año 1949 se estableció el primer Impuesto Sobre la Renta a través de la Ley No. 1927, y de la misma Ley se creó un organismo que lo administraría, es decir, la Dirección General de Impuesto Sobre la Renta. (Dirección General de Impuestos Internos, 2017)

En diciembre del año 1950 se sustituye el Impuesto Sobre la Renta por el Impuesto Sobre el Beneficio, lo cual implicó igualmente, un cambio en el nombre de la entidad recaudadora de dicho tributo, la cual pasó a denominarse Dirección General sobre el Beneficio, quedando oficialmente esta Institución encargada de administrar el impuesto a partir del año 1951.

En 1958, la Dirección General de Rentas Internas se fusionó con la Administración General de Bienes Nacionales, conforme al Decreto No. 3877, dando origen a la Dirección General de Rentas Internas y Bienes Nacionales. (Dirección General de Impuestos Internos, 2017)

En abril del año 1959, se creó la Dirección General Impositiva, por medio de la Ley No. 5118, previéndose que tal entidad comenzaría a funcionar a partir del primero de enero de 1960. Esta entidad surgiría de la fusión de la Dirección General de Rentas Internas, la Dirección General de Aduanas y Puertos, la Dirección General de Impuesto sobre el Beneficio, la Dirección General de la Cédula Personal de Identidad.

Sin embargo, esta entidad nunca llegó a funcionar toda vez que el 10 de octubre de ese mismo año (1959) se emitiera la Ley No. 5234, la cual suspendía los efectos y aplicación de la precipitada Ley 5118, que creaba a la Dirección General Impositiva, por lo que se mantuvieron vigentes las leyes que individualizan dichas entidades. (Dirección General de Impuestos Internos, 2017)

En enero de 1962, se dicta el Decreto 7601 que deja sin efecto la fusión existente entre la Dirección General de Rentas Internas y la Dirección General de Bienes Nacionales, y en mayo del mismo año se deroga la Ley que establece el Impuesto sobre el Beneficio y se emite la Ley No. 5911, que establece el Impuesto Sobre la Renta y crea nuevamente la Dirección General del Impuesto Sobre la Renta.

En el año 1963, se crea la primera Dirección General de Impuestos Internos la cual fusionaría las Direcciones Generales de Impuestos Sobre la Renta y de Rentas Internas. Esta institución estaría vigente hasta junio del año 1966 cuando en la Ley 301 se dispone que las Direcciones Generales de Impuestos Sobre la Renta y de Rentas Internas funcionarían independientes, de acuerdo a las disposiciones de sus respectivas leyes orgánicas. (Dirección General de Impuestos Internos, 2017)

En el año 1970 fue diseñado y construido el edificio que acoge la sede principal de la Dirección General de Impuestos Internos por el Ingeniero Arquitecto José Amable Frómata, quien falleció tres años más tarde luego de concluir esta obra.

La independencia de los organismos administradores de los tributos internos se mantiene vigente hasta el año 1997 cuando se crea nuevamente a la Dirección General de Impuestos Internos, institución que tiene a su cargo la administración y cobro de los principales Impuestos Internos y Tasas del país.

En fecha 19 de julio del año 2006 se promulgó la Ley No. 227-06 que otorga personalidad jurídica y autonomía funcional, presupuestaria, administrativa, técnica y de patrimonio propio a la Dirección General de Impuestos Internos. (Dirección General de Impuestos Internos, 2017)

2.1.2 Visión

Ser una administración tributaria respetada por su gestión transparente, con procesos y servicios eficientes, apoyados en la tecnología y personal profesional ético.

2.1.3 Misión

Recaudar los tributos internos de acuerdo al marco de la ley, a través del control tributario y la facilitación del cumplimiento para proporcionar recursos al Estado. (Dirección General de Impuestos Internos, 2017)

2.1.4 Valores Institucionales

- Honestidad
- Integridad
- Dinamismo
- Respeto
- Compromiso

(Dirección General de Impuestos Internos, 2017)

2.2 Resultados de las encuestas aplicadas a empleados de la Sede Central y Administraciones Locales de la Dirección General de Impuestos Internos

Para apreciar la situación actual de la Dirección General de Impuestos Internos sobre las competencias en el capital humano que brinda servicio a los contribuyentes, se ha abordado a los empleados con una encuesta que toca aspectos relacionados a las acciones formativas que implementa la institución, el resultado de las mismas y las competencias necesarias para brindar un servicio de calidad.

Para la investigación se ha utilizado el método inductivo que permite llegar al problema general a partir de situaciones particulares.

Calculo del tamaño la muestra

Considerando una cantidad aproximada de 2,760 empleados y tomando en cuenta que al menos el 70% de estos brinda servicio a contribuyentes, hemos calculado la siguiente muestra:

Tamaño de la población:	1932
Nivel de confianza (%):	90
Margen de error (%):	10
Tamaño de la muestra:	66

Herramienta utilizada: Calculadora del tamaño de la muestra de Survey Monkey

<https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Muestra es un subconjunto de individuos pertenecientes a una población, y representativos de la misma. (Martel & Vegas, 1997)

El nivel de confianza mide el grado de confiabilidad de la muestra,

El margen de error es el intervalo en el que puede oscilar un resultado. (Grupo Radar, n/a)

Tratamiento de la información

Recopilación de información: Luego de aplicar los cuestionarios a los empleados de la Dirección General. De Impuestos Internos, se consolidaron todas las encuestas para poder analizar e interpretar los resultados.

Análisis de información: Una vez integrada la información de las encuestas, se han tabulados, presentados de forma cuantitativa con valores absolutos y relativos a través de cuadros gráficos de pastel y barras para mostrar resultados de la investigación. Se analizaron los aspectos de interés con el fin de identificar oportunidades de mejora en el desarrollo de competencias que permitan eficientizar el servicio de la institución a los contribuyentes.

2.2.1 Género

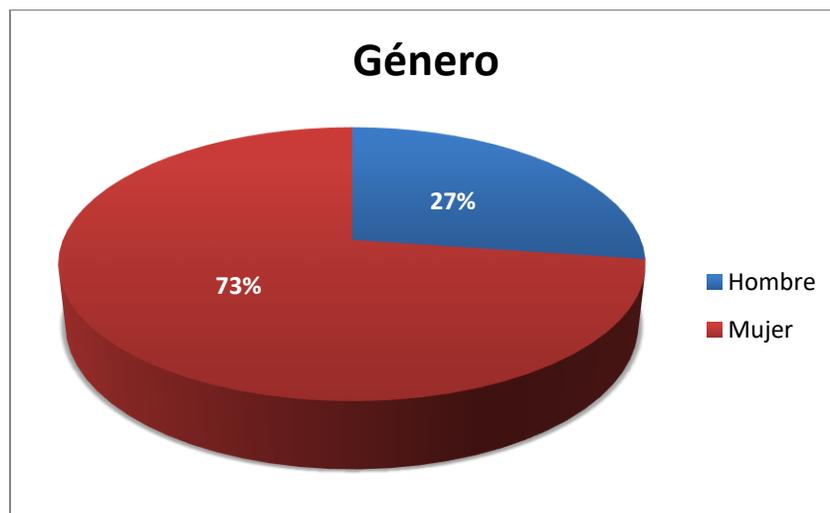
Tabla No.9 Género de los encuestados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	18	27%
Mujer	48	73%
Total	66	100%

Fuente: Encuesta aplicada a sesenta y seis (66) Empleados de la Dirección General de Impuestos Internos, febrero 2018.

En la tabla número 9 y figura No.13, se muestra que de los empleados encuestados el 27% son hombres mientras que el 73% son mujeres.

Figura No.13



Fuente: Tabla No.9

2.2.2 Tiempo laborando en la institución

Tabla No.10 Tiempo de los empleados laborando en la institución

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	9	14%
1 a 5 años	26	39%
6 a 10 años	23	35%
Más de 10 años	8	12%
Total	66	86%

Fuente: Encuesta aplicada a sesenta y seis (66) Empleados de la Dirección General de Impuestos Internos, febrero 2018.

En la tabla No. 10 y figura No.14, se muestra que de los empleados encuestados el 14% tiene menos de un año, el 39% tiene de 1 a 5 años, el 35% de 6 a 10 años y el 12% más de 10 años.

Figura No. 14



Fuente: Tabla No. 10

2.2.3 Nivel de Escolaridad

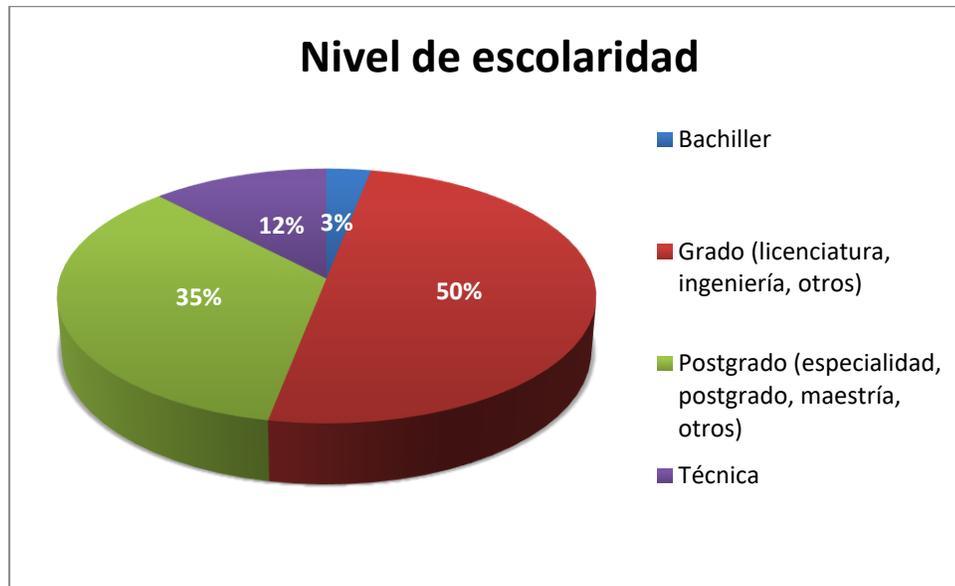
Tabla No.11 Nivel de escolaridad de los empleados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	2	3%
Técnica	8	12%
Grado (licenciatura, ingeniería, otros)	33	50%
Postgrado (especialidad, postgrado, maestría, otros)	23	35%
Total	66	100%

Fuente: Encuesta aplicada a sesenta y seis (66) Empleados de la Dirección General de Impuestos Internos, febrero 2018.

En la tabla No. 11 y figura No.15, se muestra que de los empleados encuestados el 3% han alcanzado como último nivel de escolaridad el bachillerato, el 12% poseen nivel técnico, el 50% tienen nivel de grado mientras que el 35% tienen postgrado.

Figura No. 15



Fuente: Tabla No. 11

2.2.4 Edad

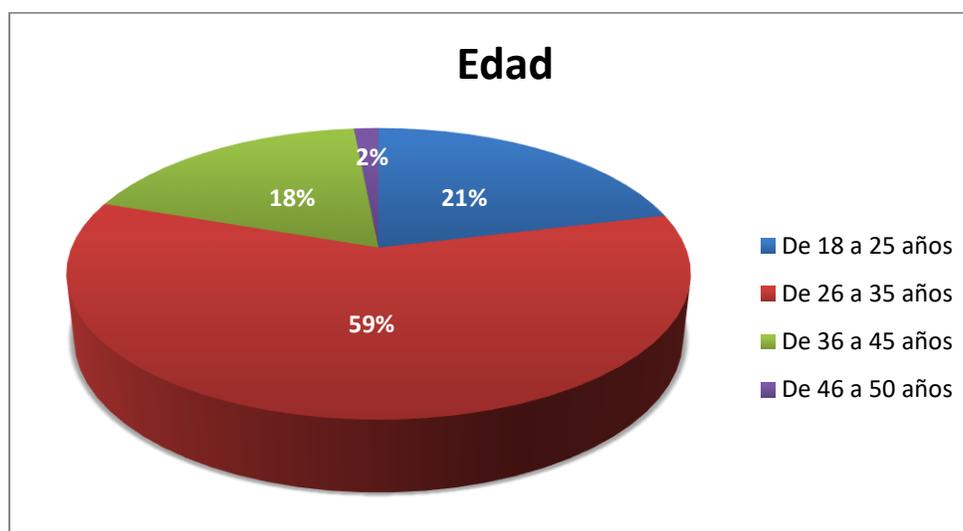
Tabla No.12 Edad de los empleados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 25 años	14	21%
De 26 a 35 años	39	59%
De 36 a 45 años	12	18%
De 46 a 50 años	1	2%
Total	66	100%

Fuente: Encuesta aplicada a sesenta y seis (66) Empleados de la Dirección General de Impuestos Internos, febrero 2018.

En la tabla No. 12 y figura No.16, se muestra que de los empleados encuestados el 21% tiene de 18 a 25 años, el 59% de 26 a 35 años, el 18% tiene de 36 a 45 años mientras que tan solo el 2% tiene entre 46 y 50 años.

Figura No. 16



Fuente: Tabla No. 12

2.2.5 Grupo Ocupacional

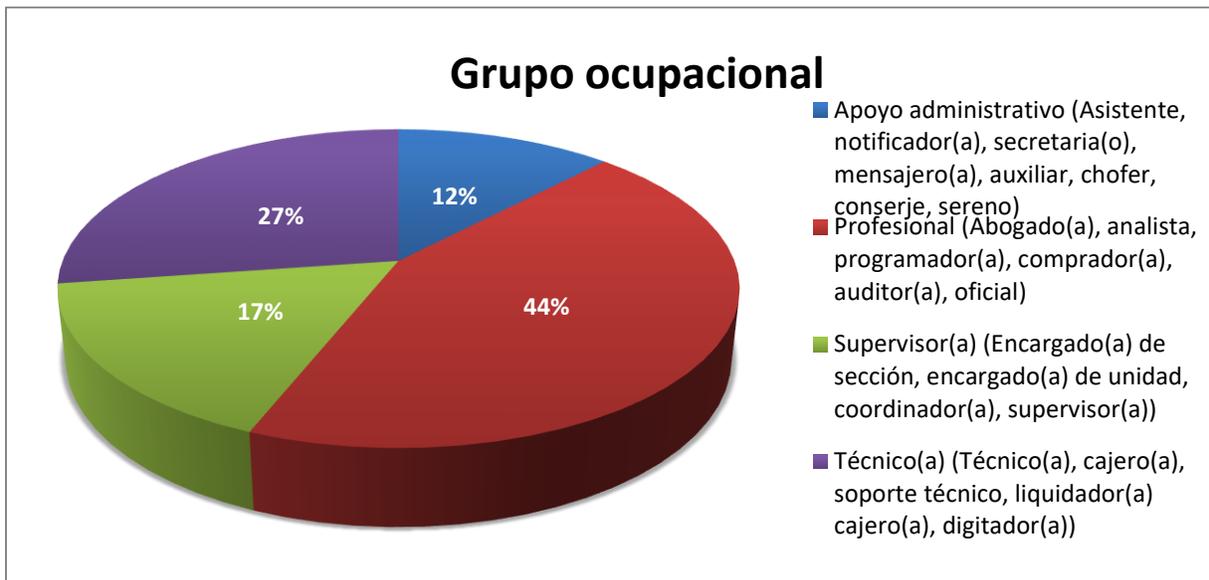
Tabla No. 13 Grupo ocupacional de los encuestados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Apoyo administrativo (Asistente, notificador(a), secretaria(o), mensajero(a), auxiliar, chofer, conserje, sereno)	8	12%
Profesional (Abogado(a), analista, programador(a), comprador(a), auditor(a), oficial)	29	44%
Supervisor(a) (Encargado(a) de sección, encargado(a) de unidad, coordinador(a), supervisor(a))	11	17%
Técnico(a) (Técnico(a), cajero(a), soporte técnico, liquidador(a) cajero(a), digitador(a))	18	27%
Total	66	100%

Fuente: Encuesta aplicada a sesenta y seis (66) Empleados de la Dirección General de Impuestos Internos, febrero 2018.

En la tabla No. 13 y figura No.17, se muestra que el 12% de los empleados encuestados pertenece al grupo ocupacional de apoyo administrativo, el 44% son profesionales, el 17% supervisores, mientras que el 27% de grupo técnico.

Figura No. 17



Fuente: Tabla No. 13

2.2.6 Capacidad de los empleados para realizar el trabajo sin errores, cumpliendo con los tiempos y calidad esperada:

Tabla No.14 sobre la capacidad de los empleados para trabajar sin errores, cumpliendo con tiempo y calidad.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	26%
De acuerdo	46	70%
Neutral	3	5%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	66	100%

Fuente: Encuesta aplicada a sesenta y seis (66) Empleados de la Dirección General de Impuestos Internos, febrero 2018.

En la tabla No. 14 y figura No.18, se muestra que de los empleados encuestados el 26% está totalmente de acuerdo de tener la capacidad de trabajar sin errores, cumpliendo con los tiempos y calidad esperada, el 70% está de acuerdo, el 5% se mantiene con una opinión Neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Las opciones En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo no tuvieron respuesta.

Figura No. 18



Fuente: Tabla No. 14

2.2.7 Competencias necesarias para realizar el trabajo sin errores, cumpliendo con los tiempos y calidad esperada:

Tabla No.15 sobre las competencias necesarias para realizar el trabajo sin errores, cumpliendo con los tiempos y calidad esperada

Variable	Atención a los detalles		Sentido de urgencia		Orientación a los resultados		Orientación a la organización y la calidad		Administración del tiempo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	38%	15	23%	19	29%	27	41%	34	52%
NO	41	62%	51	77%	47	71%	39	59%	32	48%
N/A	0	0%	0	0	0	0%	0	0%	0	0%
Total	66	100%	66	100%	66	100%	66	100%	66	100%

Fuente: Encuesta aplicada a sesenta y seis (66) Empleados de la Dirección General de Impuestos Internos, febrero 2018.

En la tabla No. 15 y figura No.19, se muestran los siguientes resultados:

Atención a los detalles:

El 38% de los encuestados necesita desarrollar la atención a los detalles para realizar el trabajo sin errores, cumplir con tiempo y calidad. El 41% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia.

Sentido de urgencia

El 23% de los encuestados necesita desarrollar el sentido de urgencia para realizar el trabajo sin errores, cumplir con tiempo y calidad. El 77% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia.

Orientación a los resultados

El 29% de los encuestados necesita desarrollar la orientación a los resultados para realizar el trabajo sin errores, cumplir con tiempo y calidad. El 71% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia.

Orientación a la organización y la calidad

El 41% de los encuestados necesita desarrollar la orientación a la organización y la calidad para realizar el trabajo sin errores, cumplir con tiempo y calidad. El 59% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia.

Administración del tiempo

El 52% de los encuestados necesita desarrollar la administración del tiempo para realizar el trabajo sin errores, cumplir con tiempo y calidad. El 48% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia.

Figura No. 19



Fuente: Tabla No. 15

2.2.8 Capacidad de compartir con compañeros experiencias y conocimientos que les aporten un marco de acción para el trabajo a realizar:

Tabla No.16 sobre la capacidad de los empleados de compartir con compañeros experiencias y conocimientos para el trabajo a realizar.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	45	68%
De acuerdo	21	32%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	66	100%

Fuente: Encuesta aplicada a sesenta y seis (66) Empleados de la Dirección General de Impuestos Internos, febrero 2018.

En la tabla No. 16 y figura No.20, se muestra que de los empleados encuestados el 68% está totalmente de acuerdo en tener la capacidad de compartir con compañeros experiencias y conocimientos que les aporten un marco de acción para el trabajo a realizar, el 32% está de acuerdo con esta afirmación. Las opciones Neutral, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo no tuvieron respuesta.

Figura No. 20



Fuente: Tabla No. 16

2.2.9 Competencias necesarias para compartir con compañeros experiencias y conocimientos que les aporten un marco de acción para el trabajo a realizar:

Tabla No.17 sobre las competencias necesarias para compartir con compañeros experiencias y conocimientos que les aporten un marco de acción para el trabajo a realiza.

Variable	Trabajo en equipo		Comunicación eficaz		Relaciones interpersonales		Asertividad		Empatía	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	23%	21	32%	21	32%	23	35%	21	32%
NO	49	74%	44	67%	44	67%	41	62%	45	68%
N/A	2	3%	1	2%	1	2%	2	3%	0	0%
Total	66	100%	66	100%	66	100%	66	100%	66	100%

Fuente: Encuesta aplicada a sesenta y seis (66) Empleados de la Dirección General de Impuestos Internos, febrero 2018.

En la tabla No. 17 y figura No.21, se muestran los siguientes resultados:

Trabajo en equipo

El 23% de los encuestados necesita desarrollar el trabajo en equipo para compartir con compañeros experiencias y conocimientos que les aporten un marco de acción para el trabajo a realizar. El 74% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia. El 3% de las respuestas no fueron válidas.

Comunicación eficaz

El 32% de los encuestados necesita desarrollar la comunicación eficaz para compartir con compañeros experiencias y conocimientos que les aporten un marco de acción para el trabajo a realizar. El 67% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia. El 2% de las respuestas no fueron válidas.

Relaciones interpersonales

El 32% de los encuestados necesita desarrollar las relaciones interpersonales para compartir con compañeros experiencias y conocimientos que les aporten un marco de acción para el trabajo a realizar. El 67% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia. El 2% de las respuestas no fueron válidas.

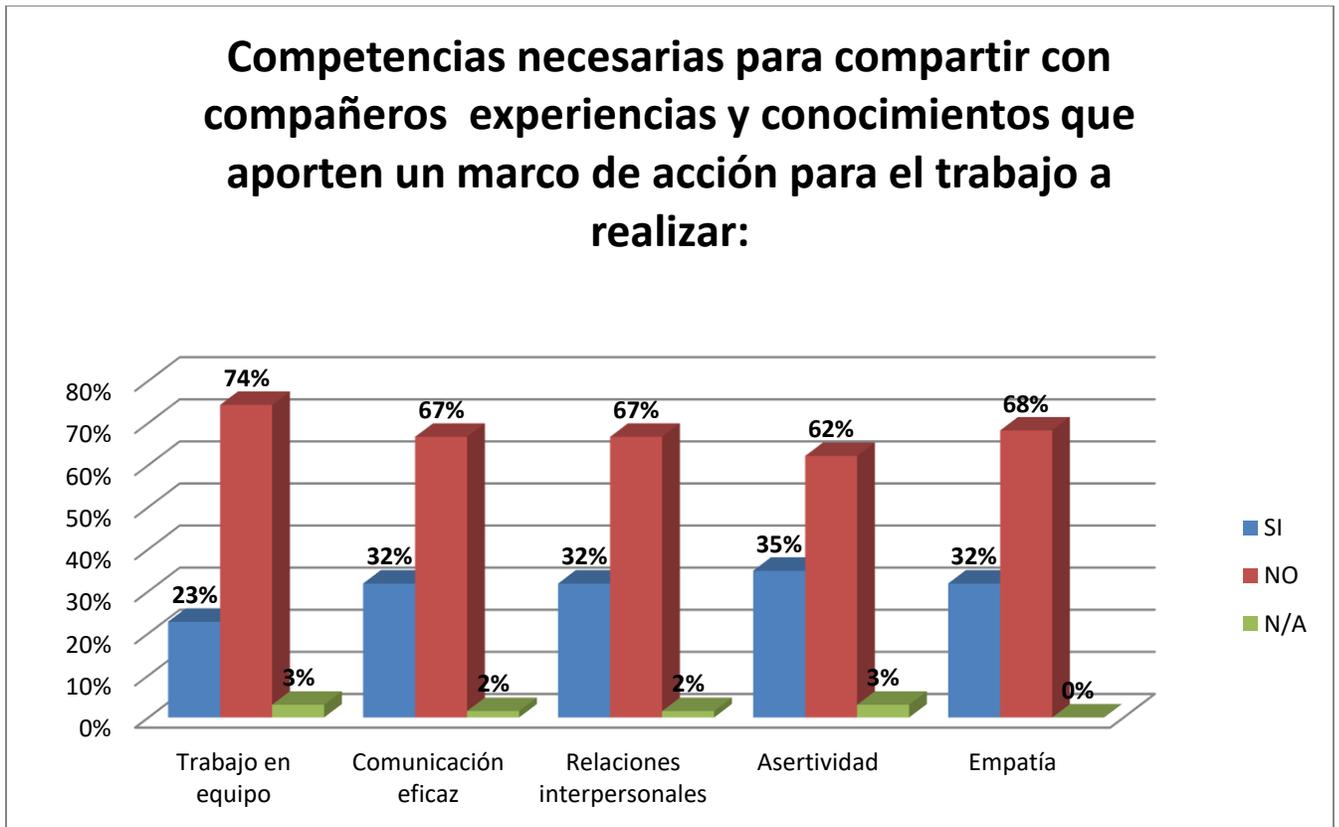
Asertividad

El 35% de los encuestados necesita desarrollar la asertividad para compartir con compañeros experiencias y conocimientos que les aporten un marco de acción para el trabajo a realizar. El 62% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia. El 3% de las respuestas no fueron válidas.

Empatía

El 32% de los encuestados necesita desarrollar la empatía para compartir con compañeros experiencias y conocimientos que les aporten un marco de acción para el trabajo a realizar. El 68% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia.

Figura No. 21



Fuente: Tabla No. 17

2.2.10 Capacidad de brindar un servicio de calidad a los contribuyentes, con cortesía, diligencia y eficiencia:

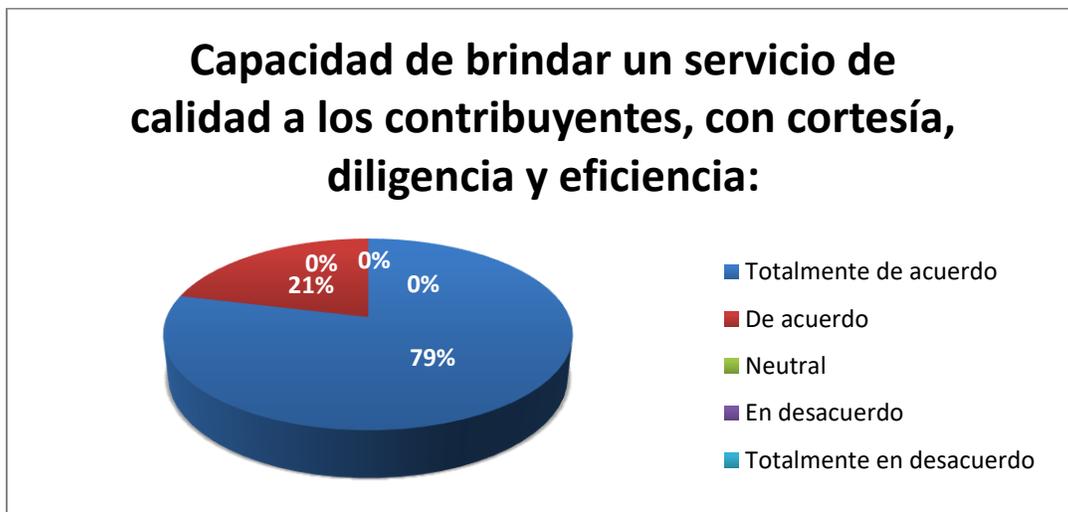
Tabla No.18 sobre la capacidad de los empleados de brindar un servicio de calidad a los contribuyentes con cortesía, diligencia y eficiencia.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	52	79%
De acuerdo	14	21%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	66	100%

Fuente: Encuesta aplicada a sesenta y seis (66) Empleados de la Dirección General de Impuestos Internos, febrero 2018.

En la tabla No. 18 y figura No.22, se muestra que de los empleados encuestados el 79% está totalmente de acuerdo en tener la capacidad de brindar un servicio de calidad a los contribuyentes con cortesía, diligencia y eficiencia, el 21% está de acuerdo con esta afirmación. Las opciones Neutral, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo no tuvieron respuesta.

Figura No. 22



Fuente: Tabla No. 18

2.2.11 Competencias necesarias para brindar un servicio de calidad a los contribuyentes, con cortesía, diligencia y eficiencia

Tabla No.19 sobre las competencias necesarias para para brindar un servicio de calidad a los contribuyentes, con cortesía, diligencia y eficiencia

Variable	Orientación al cliente		Negociación		Empatía		Sentido de urgencia		Comunicación eficaz	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	21%	31	47%	17	26%	15	23%	20	30%
NO	52	79%	35	53%	49	74%	51	77%	46	70%
N/A	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	66	100%	66	100%	66	100%	66	100%	66	100%

Variable	Agilidad Mental		Asertividad		Flexibilidad		Autocontrol		Tolerancia	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	23	35%	25	38%	25	38%	15	23%	21	32%
NO	43	65%	39	59%	41	62%	51	77%	45	68%
N/A	0	0%	2	3%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	66	100%	66	100%	66	100%	66	100%	66	100%

.Fuente: Encuesta aplicada a sesenta y seis (66) Empleados de la Dirección General de Impuestos Internos, febrero 2018.

En la tabla No. 19 y figura No.23, se muestran los siguientes resultados:

Orientación al cliente

El 21% de los encuestados necesita desarrollar la orientación al cliente para brindar un servicio de calidad a los contribuyentes, con cortesía, diligencia y eficiencia. El 79% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia.

Negociación

El 47% de los encuestados necesita desarrollar la negociación para brindar un servicio de calidad a los contribuyentes, con cortesía, diligencia y eficiencia. El 53% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia.

Empatía

El 26% de los encuestados necesita desarrollar la empatía para brindar un servicio de calidad a los contribuyentes, con cortesía, diligencia y eficiencia. El 74% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia.

Sentido de urgencia

El 23% de los encuestados necesita desarrollar el sentido de urgencia para brindar un servicio de calidad a los contribuyentes, con cortesía, diligencia y eficiencia. El 77% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia.

Comunicación eficaz

El 30% de los encuestados necesita desarrollar la comunicación eficaz para brindar un servicio de calidad a los contribuyentes, con cortesía, diligencia y eficiencia. El 70% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia.

Agilidad mental

El 35% de los encuestados necesita desarrollar la agilidad mental para brindar un servicio de calidad a los contribuyentes, con cortesía, diligencia y eficiencia. El 65% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia.

Asertividad

El 38% de los encuestados necesita desarrollar la asertividad para brindar un servicio de calidad a los contribuyentes, con cortesía, diligencia y eficiencia. El 59% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia. El 3% de las respuestas son fueron válidas.

Flexibilidad

El 38% de los encuestados necesita desarrollar la flexibilidad para brindar un servicio de calidad a los contribuyentes, con cortesía, diligencia y eficiencia. El 62% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia.

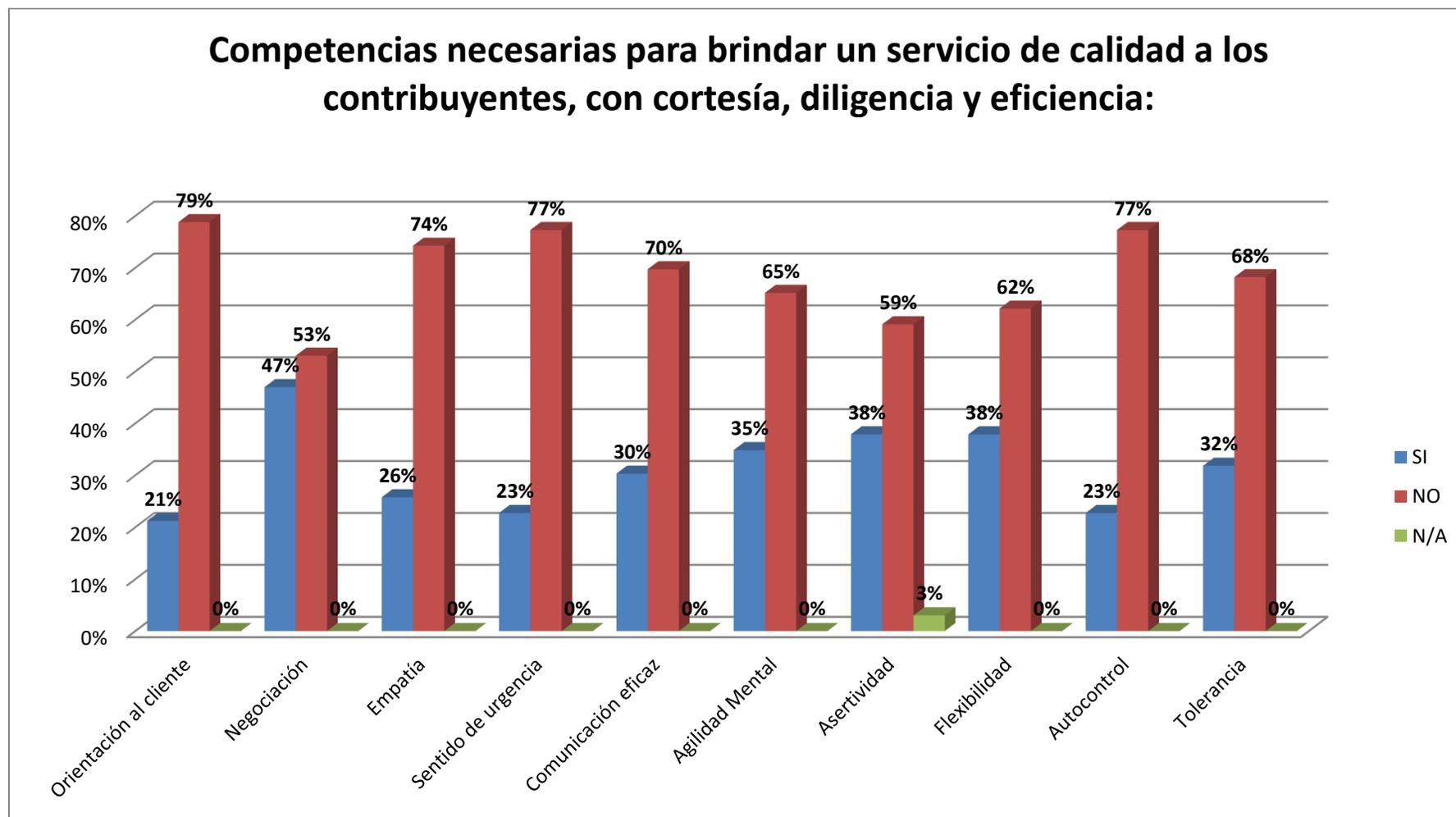
Autocontrol

El 23% de los encuestados necesita desarrollar el autocontrol para brindar un servicio de calidad a los contribuyentes, con cortesía, diligencia y eficiencia. El 77% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia.

Tolerancia

El 32% de los encuestados necesita desarrollar el autocontrol para brindar un servicio de calidad a los contribuyentes, con cortesía, diligencia y eficiencia. El 68% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia.

Figura No. 23



Fuente: Tabla No. 19

2.2.12 Capacidad de identificar y analizar las diferentes partes de un problema, identificar las fuentes de información y alternativas de solución

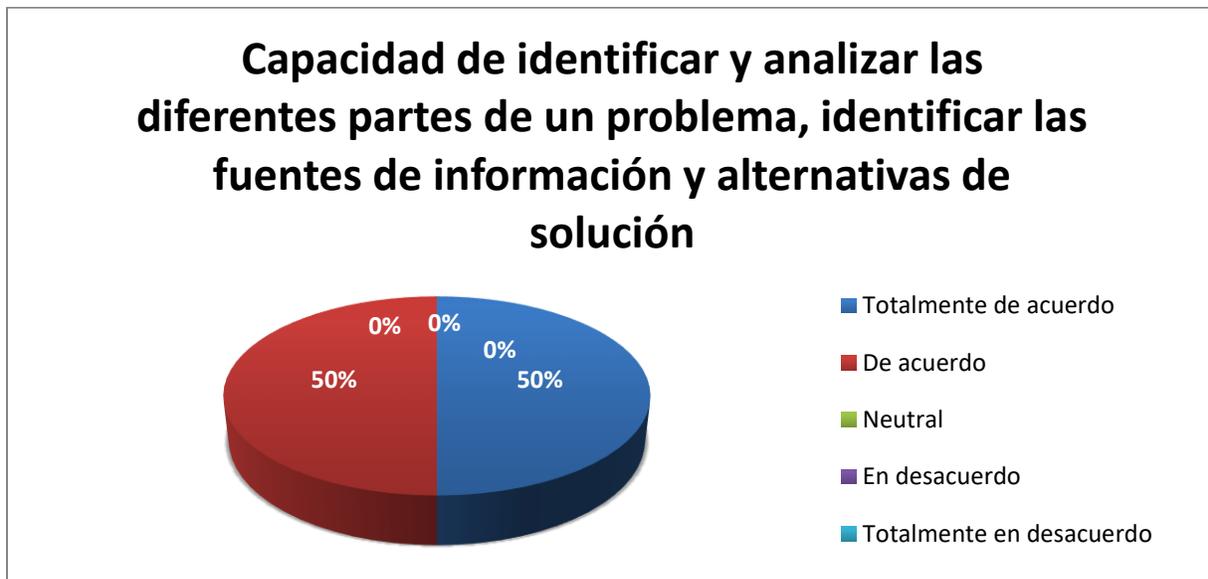
Tabla No. 20 sobre la capacidad de los empleados de identificar y analizar las diferentes partes de un problema, fuentes de información y solución.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	33	50%
De acuerdo	33	50%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	66	100%

Fuente: Encuesta aplicada a sesenta y seis (66) Empleados de la Dirección General de Impuestos Internos, febrero 2018.

En la tabla No. 20 y figura No.24, se muestra que de los empleados encuestados el 50% está totalmente de acuerdo en tener la capacidad de identificar y analizar las diferentes partes de un problema, identificar las fuentes de información y alternativas de solución, el restante 50% está de acuerdo con esta afirmación. Las opciones Neutral, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo no tuvieron respuesta.

Figura No. 24



Fuente: Tabla No. 20

2.2.13 Competencias necesarias para identificar y analizar las diferentes partes de un problema, identificar las fuentes de información y alternativas de solución

Tabla No.21 sobre las competencias necesarias para de identificar y analizar las diferentes partes de un problema, fuentes de información y solución

Variable	Administración del tiempo		Credibilidad técnica		Búsqueda de la información		Pensamiento analítico	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	39	59%	50	76%	44	67%	40	61%
NO	27	41%	15	23%	22	33%	24	36%
N/A	0	0%	1	2%	0	0%	2	3%
Total	66	100%	66	100%	66	100%	66	100%

Variable	Atención a los detalles		Agilidad mental		Mejoramiento continuo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	47	71%	47	71%	29	44%
NO	18	27%	19	29%	36	55%
N/A	1	2%	0	0%	1	2%
Total	66	100%	66	100%	66	100%

Fuente: Encuesta aplicada a sesenta y seis (66) Empleados de la Dirección General de Impuestos Internos, febrero 2018.

En la tabla No. 21 y figura No.25, se muestran los siguientes resultados:

Administración del tiempo

El 59% de los encuestados necesita desarrollar la administración del tiempo para para identificar y analizar las diferentes partes de un problema, identificar las fuentes de información y alternativas de solución. El 41% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia.

Credibilidad técnica

El 76% de los encuestados necesita desarrollar la credibilidad técnica para para identificar y analizar las diferentes partes de un problema, identificar las fuentes de información y alternativas de solución. El 23% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia. El 2% de las respuestas no fueron válidas.

Búsqueda de la información

El 67% de los encuestados necesita desarrollar la búsqueda de la información para para identificar y analizar las diferentes partes de un problema, identificar las fuentes de información y alternativas de solución. El 33% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia.

Pensamiento analítico

El 61% de los encuestados necesita desarrollar el pensamiento analítico para para identificar y analizar las diferentes partes de un problema, identificar las fuentes de información y alternativas de solución. El 36% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia. El 3% de las respuestas no fueron válidas.

Atención a los detalles

El 71% de los encuestados necesita desarrollar la atención a los detalles para para identificar y analizar las diferentes partes de un problema, identificar las fuentes de información y alternativas de solución. El 27% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia. El 2% de las respuestas no fueron válidas.

Agilidad mental

El 71% de los encuestados necesita desarrollar la agilidad mental para para identificar y analizar las diferentes partes de un problema, identificar las fuentes de información y alternativas de solución. El 29% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia.

Mejoramiento con tinuo

El 44% de los encuestados necesita desarrollar el mejoramiento continuo para para identificar y analizar las diferentes partes de un problema, identificar las fuentes de información y alternativas de solución. El 55% de los encuestados respondieron que no necesitan desarrollar esta competencia. El 2% de las respuestas no fueron válidas.

Figura No. 25



Fuente: Tabla No. 21

2.3 Competencias idóneas para promover la calidad en el servicio de la Dirección General de Impuestos Internos

2.3.1 Orientación al Cliente

Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún que ellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente -tanto del cliente final a quién va dirigido los esfuerzos de la empresa, como a los clientes de los de los propios clientes- y de todos aquellos que participen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno organización.

No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente para incorporarlas en la forma específica de planificar la actividad. (Alles, 2015)

Dentro de los criterios conductuales de esta competencia se tienen:

- Mantiene un contacto cercano o permanente con los clientes internos o externos con el fin de satisfacer sus necesidades.
- Dispone y utiliza una estructura adecuada de servicio para brindar el auxilio o apoyo oportuno a sus clientes.
- Aplica encuestas de verificación con el fin de depurar el servicio brindado.
- Realiza un adecuado servicio post-venta que se refleja en la reacción de la clientela.
- Realiza benchmarking con el fin de incorporar nuevas prácticas que satisfagan a sus clientes. (Tarcica & Masis, n/a)

2.3.2 Comunicación eficaz

Capacidad de escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización. (Alles, Diccionario de Competencias, las 60 competencias mas utilizadas en la gestión por competencias Vol I, 2015)

2.3.3 Asertividad

El término asertividad no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Sí, en cambio, aparece el adjetivo asertivo como sinónimo de afirmativo. El concepto de asertividad, de todos modos, se emplea en referencia a una estrategia comunicativa que se ubica en el medio de dos conductas que resultan opuestas y que son la pasividad y la agresividad.

Los expertos en comunicación asocian la asertividad a la madurez. La persona asertiva logra establecer un vínculo comunicativo sin agredir a su interlocutor, pero tampoco sin quedar sometido a su voluntad. Por lo tanto, puede comunicar sus pensamientos e intenciones y defender sus intereses. (Porto & Merino, Definición, 2008)

Dentro de los criterios conductuales de esta competencia se tienen:

- Sabe manifestar su desacuerdo en forma serena y equilibrada.
- Aborda las situaciones con argumentos y sin mostrar descontrol u enojo.
- Permite a la contraparte exponer sus argumentos y está atento a ellos.
- Respeta otros criterios emitidos, aunque no concuerden con los suyos.
- Suele ser oportuno en los señalamientos que aporta. (Tarcica & Masis, n/a)

2.3.4 Empatía

La empatía es una habilidad que se refiere a la capacidad de comprender a los demás e inferir con acierto sus pensamientos, sus estados de ánimo, sus motivaciones y, en general, las razones que explican sus decisiones y formas de actuar.

La empatía requiere:

- Respeto
- Neutralidad
- Escucha
- Observación
- Mantener el rol en la relación

La empatía es la base de una comunicación positiva. Cuando comprendemos al otro, su manera de pensar, sus sentimientos y sus motivaciones, enriquecemos la visión global de la situación y tendremos la oportunidad de ser más oportunos y acertados en nuestra comunicación. (Molina, 2015)

Dentro de los criterios conductuales de esta competencia se tienen:

- Está dispuesto a escuchar a los demás con profundo respeto.
- Está abierto a comprender el estado emocional a partir del cual los demás exponen sus inquietudes.
- Brinda las condiciones para que los demás se expresen con libertad y confianza.
- Es reflexivo y actúa con recomendaciones oportunas no aleccionadoras.
- Es capaz de mantenerse ecuánime aún ante el estado alterado de sus interlocutores. (Tarcica & Masis, n/a)

2.3.5 Negociación

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración Y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.

Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Centrarse en el problema y no en la persona. (Alles, 2015)

Dentro de los criterios conductuales de esta competencia se tienen:

- Sabe persuadir a las contrapartes para que se plieguen a sus propuestas.
- Obtiene ventajas en transacciones que generan valor para la organización.
- Sabe diseñar tácticas de negociación que se ajustan al perfil de los "actores" que interviene.
- Mantiene bases de datos apropiadas que sirven de respaldo para las gestiones de negociación.
- Suele proponer negociaciones en las que se manifiesta con fuerza posiciones ganar-ganar. (Tarcica & Masis, n/a)

2.3.6 Tolerancia /Tolerancia a la presión

Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición o adversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Dentro de los criterios conductuales de esta competencia se tienen:

- Responde a condiciones demandantes mediante una actitud positiva.
- Aporta un sentido de compromiso con las diversas exigencias
- Pese a la presión cumple con los resultados en los plazos fijados y con la calidad requerida.

- Mantiene relaciones positivas con otros sin importar la presión o las condiciones demandantes de trabajo.
- Mantiene un sentido de cordialidad y calma ante quejas y reclamos tanto de clientes internos o externos. (Tarcica & Masis, n/a)

2.3.7 Paciencia

Describe la capacidad que posee un sujeto para tolerar, atravesar o soportar una determinada situación sin experimentar nerviosismo ni perder la calma. De esta manera, puede decirse que un individuo con paciencia es aquel que no suele alterarse.

La paciencia también representa la facultad de aprender a aguardar por alguien o algo sin perturbarse durante la espera, la capacidad de llevar a cabo diferentes planes o tareas sin permitir que la ansiedad arruine el objetivo o la lentitud con la cual se desarrolla una actividad que exige precisión y minuciosidad. (Porto & Gardey., Definición, 2009)

2.3.8 Autocontrol

Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia condiciones constantes de estrés. (Alles, 2015)

Dentro de los criterios conductuales de esta competencia se tienen:

- Guarda la adecuada compostura en situaciones límite o tensas o críticas.
- Sabe crear una atmósfera de entendimiento aún en medio de actitudes agresivas o negativas.
- Suele darse un espacio para sí mismo cuando está enojado con tal de no emitir una respuesta hiriente.

- Permanece sereno aun cuando la persona o personas con las que interactúa no lo estén.
- Suele identificar su estado de ánimo con miras a controlarse, adecuando su comportamiento al entorno y situación. . (Tarcica & Masis, n/a)

2.3.9 Flexibilidad

Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación. (Alles, 2015)

Dentro de los criterios conductuales de esta competencia se tienen:

- Suele ser flexible, cuando lo amerite, para obtener mayor criterio respecto a problemas o situaciones.
- Suele flexibilizarse sin tender a la permisibilidad.
- Tiende a la escogencia acertada de opciones como producto de su facilidad para escuchar a otros.
- Ajusta sus planes o programas en la medida que otros aportes enriquecen sus propuestas.
- Está dispuesto a rectificar si los argumentos de la contraparte lo convencen. (Tarcica & Masis, n/a)

2.3.10 Relaciones interpersonales

Consisten en la relación recíproca entre dos o más personas e involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de la persona.

La psicóloga Laura Trinidad Olivero habla de algunas destrezas sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente,

escuchar atentamente, resolver conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica. Estas son:

- Destrezas Sociales
- Autoimagen positiva y confianza.
- Iniciación al contacto.
- Comunicación.
- Reconocimiento y evasión del peligro.
- Límites saludables.
- Apoyo.
- Destrezas de Comunicación
- Escuchar activamente.
- Apertura, conciencia.
- Respuesta reflexiva.
- Expresión.
- Entendimiento del lenguaje corporal.
- Claridad y honestidad.
- Destrezas de Autoconocimiento
- Autenticidad.
- Comunicación e integridad.
- Límites emocionales.
- Base en la realidad.
- Postergación de la gratificación.
- Distanciamiento.
- Destrezas de Límites
- Reconocimiento de valores comunes.
- Respeto y aceptación.
- Autenticidad.
- Sentido de identidad.
- Perdón.
- Encarar los propios miedos (Color ABC, 2006)

2.3.11 Trabajo en equipo

Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacer lo individual y competitivamente. Para que esta competencia hacer efectiva, la actitud debe ser genuina.

Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo en su definición más amplia es un grupo de persona que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. (Alles, 2015)

Dentro de los criterios conductuales de esta competencia se tienen:

- Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo.
 - Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal.
 - Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo.
 - Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo.
 - Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo.
- (Tarcica & Masis, n/a)

2.3.12 Orientación a la organización y la calidad

Como organización del trabajo tenemos la capacidad requerida por el puesto para reunir información, organizarla y esquematizarla dentro de reportes, formatos y documentos propios de la gestión, incluida la observancia de procedimientos y métodos que inciden se logre alta efectividad en los cometidos del puesto de acuerdo a los requerimientos de la organización y de su entorno.

Dentro de los criterios conductuales de esta competencia se tienen:

- Diseña y aplica formatos que facilitan el control del trabajo.
- Establece cronogramas y da seguimiento a los mismos.

- Realiza ajustes al avance del trabajo con base en un adecuado monitoreo.
- Utiliza bitácoras para documentar observaciones que permiten depurar los procesos a cargo.
- Organiza en forma sistematizada los recursos a disposición. (Tarcica & Masis, n/a)

Por otro lado la orientación a la calidad es la tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.

Sus criterios conductuales:

- Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen.
- Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia
- Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia
- Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios.
- Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentarlos sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios. (Tarcica & Masis, n/a)

2.3.13 Atención a los detalle

Capacidad de analizar detalles en forma circunscrita y exacta a partir de grandes volúmenes de información o datos.

Dentro de los criterios conductuales de esta competencia se tienen:

- Es minucioso en el manejo de datos.
- Tiene facilidad para categorizar información a partir de volúmenes densos de ésta.
- Analiza la información de una manera precisa.
- Presta atención a detalles que para otros pasan desapercibidos.
- Demuestra método y orden en el manejo de datos o información específica. (Tarcica & Masis, n/a)

2.3.14 Orientación a los resultados

Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia antes decisiones importantes y necesarias para superar a los competidores, satisfacer a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Actitud para administrar los procesos establecidos de modo que no interfieren con la consecución de los resultados esperados.

Tendencia a lograr resultados fijados metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo los niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización. (Alles, 2015)

2.3.15 Administración del tiempo /Optimización del tiempo

Capacidad de administrar su agenda de trabajo de acuerdo las prioridades establecidas y dentro de los tiempos programados.

Dentro de los criterios conductuales de esta competencia se tienen:

- Maneja una agenda con el fin de priorizar adecuadamente lo importante de lo urgente.
- Cumple con los plazos establecidos para los compromisos.
- Realiza con frecuencia una verificación del avance de las actividades de conformidad a los tiempos establecidos.
- Hace ajustes oportunos y relevantes para que las actividades se enmarquen dentro de los plazos negociados.
- Exige y vela porque otros cumplan con también con los plazos de entrega con los que se han comprometido. (Tarcica & Masis, n/a)

2.3.16 Sentido de urgencia

Necesidad de enfocar la acción en lo que es relevante, es decir, a aprender a discriminar lo que tiene sentido hacer, porque es importante y contribuye a la consecución de los resultados, de lo que no tiene sentido hacer, porque no aporta valor. (Bolívar, Óptima Infinito | Efectividad centrada en las personas, 2011)

El sentido de urgencia es un rasgo de madurez profesional que nada tiene que ver con el apresuramiento. Haber desarrollado un sentido de urgencia significa contar con el nivel adecuado de perspectiva para trascender la anécdota de lo importante y lo urgente y disponer de una imagen nítida sobre qué aporta valor, qué hay que hacer y, sobre todo, cuándo hay que hacerlo, para aportar ese valor.

A diferencia de lo que ocurre con las prisas, para desarrollar un sentido de urgencia hace falta pensar. Hace falta analizar, comparar, aplicar la creatividad y tomar decisiones, a menudo complicadas.

El sentido de urgencia hace evidente comprender que no es suficiente con hacer las cosas, sino que cada cosa hay que hacerla en el momento adecuado, porque aún más importante que «hacer lo correcto», es «hacer lo correcto en el momento correcto». (Bolívar, 2017)

2.3.17 Gestión de los recursos

Es la capacidad para optimizar los diversos recursos a disposición de una manera racional

Dentro de los criterios conductuales de esta competencia se tienen:

- Establece normas de control de los recursos materiales a disposición.
- Realiza esfuerzos para evitar el desperdicio de materiales.
- Recicla materiales, reutiliza recursos y procura que la racionalidad prevalezca en las áreas o unidades a cargo.
- Lograr bajar costos con resultado de su gestión de recursos. (Tarcica & Masis, n/a)

2.3.18 Mejoramiento continuo

Es la capacidad para monitorear sus procesos en procura de introducir la mejora continua en propios procesos a partir de sus aportes y de los de otros.

Dentro de los criterios conductuales de esta competencia se tienen:

- Es proclive a capitalizar mejoras a partir de fallas o errores.
- Realiza aportes que agregan valor a los procesos, productos y / o servicios.
- Sabe canalizar los aportes de otros para implementarlos en forma efectiva.
- Mantiene el monitoreo constante de los indicadores de calidad.

- Se mantiene actualizado en aspectos técnicos de sus procesos con el fin de introducir cambios positivos. (Tarcica & Masis, n/a)

2.3.19 Adaptación al cambio /Adaptabilidad al cambio

Capacidad para adaptarse a los cambios, y de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adecuarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, rápida y correctamente. Implica conducir a su grupo en función de la acertada comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización. (Alles, 2015)

2.3.20 Búsqueda de la información.

Inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica Buscar información Más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto.

Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas, Hola búsqueda de información variadas sin objetivo concreto - una información que quizá sea útil en el futuro-. (Alles, 2015)

2.3.21 Agilidad mental

Forma parte de las competencias intelectuales, se define como la facilidad en la toma de decisiones sólidas, rapidez de respuesta, despierto, atento, las caza al vuelo, cuando tú vas él vuelve. (McCormick y Asociados, 2008)

2.3.22 Pensamiento analítico

Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente a fin de determinar sus interacciones y establecer prioridades para actuar. (Alles, 2015)

2.3.23 Credibilidad técnica

Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados y superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia. (Alles, 2015)

Dentro de los criterios conductuales de esta competencia se tienen:

- Piensa y actúa con rapidez de reacción para amoldarse a los cambios.
- Es abierto y flexible en aras incorporar sugerencias o aportes de otros.
- Hace lo necesario para incorporar ajustes o cambios en su entorno laboral.
- Muestra capacidad de aprendizaje de nuevos paradigmas y de desaprender anteriores esquemas. (Tarcica & Masis, n/a)

Capítulo III. Propuesta de desarrollo de competencias para promover la calidad en el servicio.

3.1 Programa para desarrollar competencias en función de las necesidades detectadas en el Capital Humano de la Dirección General de Impuestos Internos.

La formación de un recurso siempre responderá a las necesidades de la organización, es decir, siempre debe estar orientada a la productividad y la calidad lo que se traduce en el logro de los objetivos planteados por la organización.

El desarrollo de competencias atadas al servicio dentro de la Dirección General de Impuestos Internos requiere de un esfuerzo organizacional y de un compromiso individual de cada empleado que toque la iniciativa. Esta propuesta recae sobre la responsabilidad combinada de la Sección de Promoción de servicios y la Gerencia de Recursos Humanos, específicamente la Sección Gestión de Formación.

Para desarrollar competencias existen numerosas técnicas, herramientas así como métodos, cada uno con características que lo harán adecuado de acuerdo a las necesidades particulares del capital humano y de la institución.

Con el fin de alinear esta iniciativa a un marco de referencia reconocido, se ha utilizado la clasificación de métodos para el desarrollo de competencias de la reconocida consultora en materia de Recursos Humanos Martha Alles, de acuerdo a lo siguiente:

- Métodos de desarrollo dentro del trabajo
- Métodos de desarrollo fuera del trabajo
- Técnicas para el autodesarrollo

En esta propuesta se utilizará tanto el métodos dentro del trabajo como el fuera del trabajo además de las técnicas de autodesarrollo con el fin de comprometer a cada empleado con su formación y autocritica.

Algunas de los métodos y recursos a utilizar:

Dentro del trabajo:

- Entrenamientos cruzados o rotación de puestos de trabajo
- Coaching
- Mentoring
- Cine forum

Fuera del trabajo:

- Formación en línea
- Lectura
- Integraciones
- Juego de roles /Role play

Detección de Necesidades de desarrollo de competencias

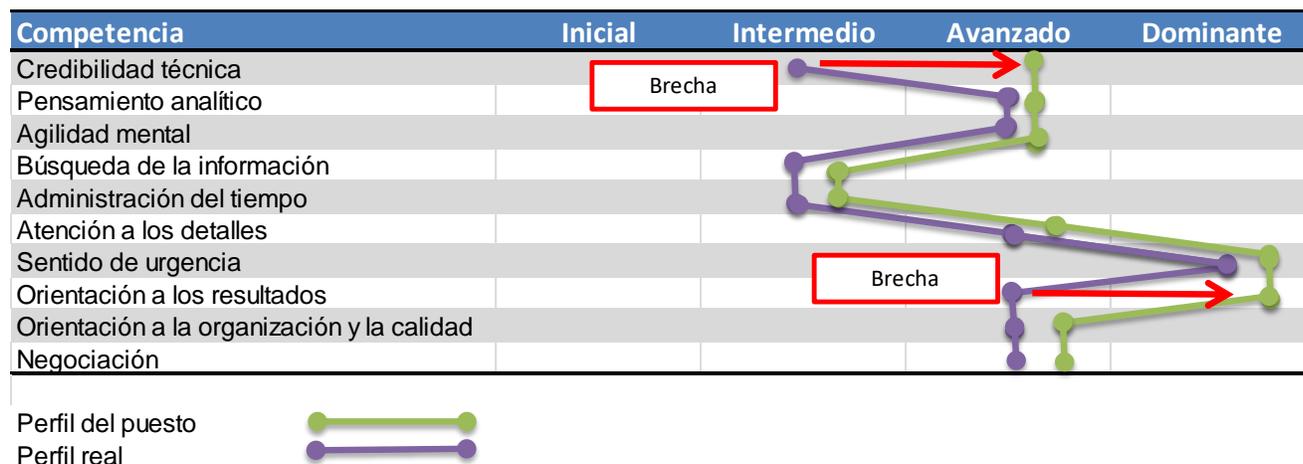
La implementación de las acciones formativas se realizará a partir de la detección de necesidades en el capital humano de manera individual. Se aplicarán pruebas diagnósticas que permitirán identificar debilidad de competencias en base a las cuales se planificarán las actividades a realizar con cada recurso.

La información obtenida a partir de las evaluaciones individuales serán comparadas con el perfil del puesto ocupado, con el fin de identificar las brechas que deben cerrarse con la implementación de la iniciativa. Una vez sea realizado el levantamiento se diseñará un plan de eliminación de brechas de cada empleado

Al iniciar el plan de desarrollo, la Sección de Gestión de Formación en conjunto con el superior inmediato del empleado debe brindar una retroalimentación sobre la situación actual de su nivel de competencias. Este es el momento para que el empleado asuma la responsabilidad y el compromiso de su desarrollo al momento que la Institución le ofrece las herramientas para lograrlo.

La siguiente figura muestra un bosquejo de la comparación a realizar entre el perfil del puesto o perfil deseado y el perfil real del empleado:

Figura 26. Comparación del perfil del puesto y el perfil real del empleado.



Fuente: Elaboración propia

Plan del desarrollo de competencias

En base a la información compilada en la detección de necesidades de desarrollo de competencias se organizarán grupos multidisciplinario, de diferente grupo ocupacional, edad y género; lo que permitirá una diversidad de experiencias y enriquecer el encuentro.

Las capacitaciones estarán soportadas por material de apoyo diseñado por la institución que permitirá consultas sobre los conceptos a tratar y facilitará el aprendizaje.

Los empleados serán convocados oportunamente en cada encuentro y se dará seguimiento posterior para observar:

- Cambios positivos en el comportamiento, asociados a las competencias desarrolladas.
- Impacto en la productividad del empleado
- Mejora en el desempeño posterior a las actividades implementadas.

El siguiente cuadro resume la priorización de las competencias a desarrollar a partir de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a los empleados de la Dirección General de Impuestos Internos:

Tabla No. 22 Priorización para el desarrollo de competencias

Priorización	Competencia
1.º	Credibilidad técnica
2.º	Atención a los detalles
3.º	Agilidad mental
4.º	Búsqueda de la información
5.º	Pensamiento analítico
6.º	Administración del tiempo
7.º	Negociación
8.º	Mejoramiento continuo
9.º	Orientación a la organización y la calidad
10.º	Asertividad
11.º	flexibilidad
12.º	Empatía
13.º	Relaciones interpersonales
14.º	Comunicación eficaz
15.º	Tolerancia
16.º	Orientación a los resultados
17.º	Sentido de urgencia
18.º	Trabajo en equipo
19.º	Autocontrol
20.º	Orientación al cliente

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados arrojados por la encuesta aplicada a sesenta y seis (66) empleados de la Dirección General de Impuestos Internos.

A fin de garantizar el impacto deseado en las acciones formativas a implementar, se clasifican las competencias a desarrollar de acuerdo al criterio de Spencer y Spencer (2003), de la siguiente manera:

Tabla No. 23 Clasificación de las competencias a desarrollar

Grupo	Competencia a desarrollar
Cognitivas	Credibilidad técnica
	Pensamiento analítico
	Agilidad mental
Acción	Búsqueda de la información
	Administración del tiempo
	Atención a los detalles
	Sentido de urgencia
	Orientación a los resultados
	Orientación a la organización y la calidad
	Negociación
	Gestión de los recursos
	Adaptación al cambio
Ayuda y Servicio	Orientación al cliente
	Trabajo en equipo
	Relaciones interpersonales
	Comunicación eficaz
	Tolerancia
	Empatía
Eficacia Personal	Mejoramiento continuo
	Asertividad
	Flexibilidad
	Autocontrol

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados arrojados por la encuesta aplicada a sesenta y seis (66) empleados de la Dirección General de Impuestos Internos.

3.1.1 Competencias cognitivas

Para las competencias cognitivas se abordan actividades de desarrollo fuera del ámbito laboral. Estas actividades se centran en el autodesarrollo de los individuos a partir de asignaciones y posterior control del cumplimiento de las mismas.

Las competencias a tocar son:

- Credibilidad técnica
- Pensamiento analítico
- Agilidad mental

Entre las actividades que se realizara están la lectura, la cual se ha demostrado que tiene amplios beneficios para el desarrollo tanto personal como profesional, entre los se pueden citar:

- Estimula la percepción
- Estimula la concentración
- Estimula la empatía
- Propicia la imaginación y la creatividad
- Incrementa la capacidad de concentración
- Fomenta el análisis y la interpretación.

Otro recurso a utilizar son los juegos de base lógica o juegos mentales a partir de una reconocida plataforma web que permite acceder a un gran número de juegos y resolver ejercicios de entrenamiento ajustados a las necesidades del usuario. Estos juegos permiten mejorar las capacidades cognitivas a partir del mejoramiento de la memoria, la capacidad de observación, el potencial de aprendizaje, la perseverancia, la reducción del estrés y la relajación.

A continuación se muestra la planificación, diseño e implementación de las actividades que aportarán al desarrollo de las competencias cognitivas en la institución:

Tabla No. 24 Planificación, diseño e implementación de actividades para el desarrollo de competencias cognitivas.

Recurso	Objetivo	Evaluación	Duración
Juegos mentales en línea bajo la plataforma CogniFit.	A partir de las instrucciones necesarias se solicitará la solución de juegos mentales de base lógica y problemas matemáticos. Esta actividad tiene el objetivo de estimular y ejercitar la atención, el análisis, memoria, la percepción, la coordinación y el razonamiento.	Control semanal de los resultados remitidos por la plataforma.	Un (1) mes
Lectura del libro "Construye tu Supermemoria Volviendo a Ser Niño" de Marcos Múgica	Mejorar la memoria, el aprendizaje, la escucha, la comprensión; estimular la imaginación y la creatividad a partir de las técnicas que se describen en el libro.	Entrega de control de lectura al final.	Un (1) mes

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Competencias de acción

Las competencias de acción se abordaran a partir de actividades combinadas, dentro y fuera del ambiente laboral.

Se diseñará e implementará la campaña “Las Competencias del Servicio” bajo la coordinación de la Sección de Promoción del Servicios. Esta campaña tendrá como principal objetivo dar a conocer cómo incide cada una de estas competencias en el servicio brindado a los contribuyentes.

Esta campaña se compondrá de las siguientes actividades:

- Publicación de banners con mensajes en los murales de la institución
- Envío de correos electrónicos a toda la DGII con mensajes alusivos a las competencias que se estén trabajando.
- Diseño y creación de mascota de la campaña
- Acciones formativas (cursos/talleres/seminarios sobre cada competencia de acción)

Figura 27. Logo de la campaña “Las Competencias del Servicio”



Fuente: Elaboración propia

Las competencias que se tocaran son:

- Búsqueda de la información
- Administración del tiempo
- Atención a los detalles
- Sentido de urgencia
- Orientación a los resultados
- Orientación a la organización y la calidad
- Negociación
- Gestión de los recursos
- Adaptación al cambio

La campaña incluye una jornada formal de capacitación para desarrollar las diferentes competencias de acción en los empleados. Esta jornada incluirá actividades formativas internas con facilitadores de la institución utilizando los medios presencial y virtual.

A continuación se muestra la planificación, diseño e implementación de las actividades de desarrollo orientadas al desarrollo de competencias de acción:

Tabla No. 25 Planificación, diseño e implementación de actividades para el desarrollo de competencias de acción.

Competencia	Curso/Taller/Seminario	Objetivo	Duración
Búsqueda de la información	Gestión de la información	<ul style="list-style-type: none"> -Consultar y extraer información de distintas fuentes. -Analizar y discriminar la información de acuerdo a su relevancia y utilidad de la misma. 	3 horas
Administración del tiempo	Gestión Eficaz del Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> -Hacer conciencia de la importancia e incidencia de la correcta gestión del tiempo. -Gestionar de forma eficaz el tiempo en las diferentes tareas. -Utilizar de herramientas para optimizar el tiempo. -Planificar de las tareas para mejorar la gestión del tiempo y lograr los objetivos planteados. 	3 horas

Atención a los detalles	Atención al detalle	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer la disciplina como base de la atención a los detalles. -Desarrollar destrezas para asegurar la calidad evitando errores. 	2 horas
Orientación a los resultados	Orientación al logro y los resultados	<ul style="list-style-type: none"> -Incrementar el logro de los resultados individuales y departamentales. -Orientarse a los resultados de una forma clara y sencilla. -Alinear los objetivos individuales a los departamentales. -Conocer técnicas de prioridad para las actividades diarias. 	3 horas
Orientación a la organización y la calidad	Organización y gestión de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer técnicas y herramientas para una mejora continua. -Aplicar los principios de la gestión de calidad en todos sus aspectos -Conocer e implementar herramientas de la organización de espacios físicos y del trabajo 	4 horas

Negociación	Negociación Asertiva Técnicas De Negociación	-Conocer los elementos presentes en el proceso de negociación. -Utilizar la estrategia correcta para cada negociación. -Conocer y aplicar los pasos de la negociación.	3 horas 3 horas
Gestión de los recursos	Planeación y Organización de Recursos	-Conocer los principales conceptos de la administración de los diferentes recursos. -Identificar y eliminar los principales focos desperdiciadores. -Emplear técnicas de elaborar un plan de trabajo.	5 horas
Adaptación al cambio	Camaleón	-Conocer y entender los puntos de vista de las personas. -Aprovechar la coyuntura de cambio para crecimiento personal y profesional. -Adaptar los objetivos y metas a las nuevas exigencias de la organización.	4 horas

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Competencias de Ayuda y Servicio

Las competencias de ayuda y servicio son aquellas vinculadas a una interacción y/o colaboración entre el individuo y un cliente pudiendo ser este interno o externo, en el caso de la Dirección General de Impuestos Internos, compañeros del propio departamento, de otro departamento o un contribuyente.

Se puede considerar que estas competencias son el pilar de esta propuesta pues impactan directamente en la percepción del servicio por parte del contribuyente, sin embargo todas las competencias a desarrollar a partir del diagnóstico efectuado permiten optimizar el servicio que se pueda brindar al contribuyente de modo que exceda sus expectativas en solución, rapidez y cortesía.

El capital humano es la columna vertebral que sostiene toda organización que sirve a clientes externos, siendo este el caso de la Dirección General de Impuestos Internos ya que la mayoría de los procesos y actividades productivas recaen directamente en las personas que componen la institución, más no en maquinarias.

El servicio de calidad debe de contar con la actitud y aptitud de cada una de las partes del engranaje de la institución. Todo esto es posible desarrollando habilidades, destrezas, conocimientos de comunicación, coordinación, organización, trabajo en equipo y diligencia, además de ser guiados por líderes competentes que trabajan como miembros de un equipo y consiguen de sus empleados un buen desempeño enfocado en la visión, misión, objetivos y valores de la empresa.

Para desarrollar competencia de ayudar y servicio se emplearán técnicas dentro y fuera del ambiente laboral.

La planificación e implementación de las actividades de desarrollo se estarán llevando a cabo de acuerdo a lo siguiente:

Tabla No. 26 Planificación, diseño e implementación de actividades para el desarrollo de competencias de ayuda y servicio.

Competencia	Actividades	Objetivo	Evaluación	Duración
Orientación al cliente	<p>-Reforzamiento del curso/taller “Pasión por el Servicio”</p> <p>-Coaching /Mentoring a partir de un compañero guía seleccionado. El compañero guía debe mostrar comportamientos que evidencien un desempeño sobresaliente en la competencia a desarrollar.</p>	<p>Asegurar una experiencia de servicio de excelencia al contribuyente, cumpliendo con las normas de cortesía y buen trato al momento que se le ofrecen soluciones oportunas que faciliten el cumplimiento voluntario de estos.</p>	<p>Evaluación de diagnóstico antes del entrenamiento y de control posterior al entrenamiento.</p> <p>Observación de cambios favorables en el comportamiento asociado a esta competencia.</p>	<p>4 horas (capacitación)</p> <p>1 semana (Coaching/Mentoring)</p>

Comunicación eficaz	Curso/taller “Cómo entender y hacer que me entiendan?”	Aprender a comunicar ideas correctamente, siendo claros, concisos, coherente y cortés. Escuchar y responder correctamente, comprender y reaccionar a pensamientos y de los demás	Evaluación de diagnóstico antes del entrenamiento y de control posterior al entrenamiento. Observación de cambios favorables en el comportamiento asociado a esta competencia.	4 horas (capacitación)
-Trabajo en equipo -Relaciones interpersonales -Empatía	-Actividades de integración departamental. -Cineforum película “Titanes”	Fomentar la integración, la cooperación y la construcción de lazos fuertes entre los miembros del equipo. Asegurar un clima departamental y organizacional que motive al logro de los objetivos.	-Observación de cambios favorables en el comportamiento asociado a esta competencia. -Control de lectura sobre aprendizaje de la película.	-8 horas (actividad de integración) -3 horas

Tolerancia	Curso/taller “Mi tolerancia a la presión y el manejo del estrés”	Identificar las causas y las consecuencias que producen la presión/estrés, así como aprender a manejar las reacciones físicas y emocionales que se producen en respuesta a este estímulo.	Evaluación de diagnóstico antes del entrenamiento y de control posterior al entrenamiento. Observación de cambios favorables en el comportamiento asociado a esta competencia.	-3 horas
------------	--	---	---	----------

3.1.4 Competencias de eficacia personal

Estas competencias facilitan a una persona construir relaciones exitosas con su entorno y hacen referencia al equilibrio en desarrollo personal. Dentro de estas competencias podemos encontrar la iniciativa, la creatividad, la disciplina, el enfoque, el aprendizaje así como el compromiso a desarrollar nuevas destrezas y habilidades.

Para desarrollar este tipo de competencias se hace propicio una autoevaluación de las debilidades y fortalezas y a partir de este diagnóstico plantearse estrategias para potenciar los puntos fuertes y eliminar los débiles.

En ocasión a esta propuesta, se estarán tocando el mejoramiento continuo, la flexibilidad, el autocontrol, la asertividad y la paciencia como competencias de eficacia personal.

Para desarrollar estas competencias se combinarán las tres técnicas, dentro y fuera del trabajo además de técnicas de autodesarrollo.

- **Métodos de desarrollo dentro del trabajo/ fuera del trabajo**

Se llevará a cabo actividades de juego de roles tanto de manera presencial como virtual. Los juegos de roles se conocen como técnica dinámica realizada en grupos a partir de la dramatización o simulación de una situación o caso de la vida real. Los participantes deben representar el papel asignado de forma auténtica de manera que la audiencia tenga la sensación de estar presenciando una situación real.

Esta actividad permite conocer las actitudes y aptitudes que poseen los participantes ante determinadas situaciones y cómo estas influyen en el ámbito laboral.

El juego de roles virtual estará acompañado de un estudio de caso del cual se deberá responder preguntas.

Para desarrollar las competencias de eficacia personal a partir de esta actividad se estarán simulando situaciones de conflicto entre contribuyentes y empleados de la institución así como entre compañeros y empleados de diferentes departamentos de la institución.

Esta actividad también apoya al desarrollo de competencias de apoyo y servicio como la empatía, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales así como la negociación que es una competencia de tipo acción.

- **Técnicas para el autodesarrollo**

El autodesarrollo a pesar de surgir de una decisión personal del empleado ha de ser guiada por la institución. Esta propuesta fomentara las actividades recreativas como parte del desarrollo de competencias en los empleados de la Dirección General de Impuestos Internos.

Se ha demostrado que el deporte incide de manera trascendental en la vida de las personas y esto alcanza el desempeño dentro del trabajo. Practicar un deporte mejora las destrezas y aptitudes físicas y mentales, aumenta la energía, reduce la ansiedad, la tensión y el estrés, mejora la disciplina, la persistencia y constancia, aumenta el estado de ánimo y autoestima.

A continuación se muestra la planificación, diseño e implementación de las actividades a realizar para desarrollar las competencias de eficacia personal:

Tabla No. 27 Planificación, diseño e implementación de actividades para el desarrollo de competencias de eficacia personal.

Herramienta	Actividad	Objetivo	Duración
Juego de Roles	-Juego de roles presencial -Juego de roles virtual y estudio de caso	Fortalecer la flexibilidad y la paciencia a partir de la simulación de situaciones de conflicto.	3 Horas (presencial) Dos semanas (virtual)
Motivación a practicar un deporte	-Campaña vía correo electrónico para motivar a la práctica de deportes -Alianzas con clubes y gimnasios para ofrecer beneficios a empleados que deseen practicar algún deporte.	Promover el autodesarrollo a partir de actividades recreativas y de salud	Indefinido fijo.

Conclusión

Toda organización necesitar tener un personal competente para que, lado a lado a la empresa persiga la consecución de los resultados planteados. Las competencias son las que, valga la redundancia, hacen que un empleado sea capaz de realizar con eficiencia y eficacia las labores encomendadas, pueden ser adquiridas por medio de procesos de formación, experiencias, pero también por medio de vivencias, influencias del entorno y costumbres.

La gestión por competencias es una técnica que integra el ser (aptitudes), el hacer (habilidades y destrezas) y el saber (conocimiento) del capital humano de una organización y a partir de esto administra cada proceso de recursos humanos como son la vinculación, la formación, evaluación y compensación. Esta gestión acerca el logro de sus objetivos de cualquier empresa a corto, mediano y largo plazo.

Este trabajo surgió como respuesta a la necesidad presente en la Dirección General de Impuestos Internos de desarrollar competencias en su personal con el fin de promover un servicio de excelencia a los contribuyentes. Esta institución tiene oportunidades de mejora, las cuales se pudieron evidenciar luego de realizar un levantamiento de la situación actual aplicando una encuesta a los empleados operativos de la institución.

.En esta propuesta se ha descrito el modelo de servicio que implementa la DGII actualmente, plasmando la estructura de las unidades operativas relacionadas al servicio así como sus principales funciones de cada una de las áreas. Igualmente se ha identificado los principales indicadores de servicio que tienen la institución mediante los cuales monitorea el buen funcionamiento de los procesos involucrados con el fin de garantizar un servicio de calidad.

Se ha identificado las competencias con que debe contar la institución para optimizar la calidad en su servicio analizando los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la institución.

En este trabajo se proponen programas conteniendo actividades puntuales que se enfocan en desarrollar competencias en función de las necesidades de la institución.

Con esta propuesta se ha logrado el objetivo principal de esta investigación pues se ha dotado la Dirección General De Impuestos Internos de técnicas, herramientas y actividades de gran impacto para formar a su personal en materia de servicio.

Recomendaciones

- Diseñar e implementar un plan de aprendizaje y desarrollo estructurado y debidamente documentado:

El plan debe estar alineado a los objetivos organizacionales e individuales para cada puesto de la institución. Este debe incluir todas las actividades de capacitación que se han de llevar a cabo para conseguir el desarrollo de los empleados, además de contener:

- Los objetivos de cada capacitación o acción de entrenamiento
 - Talleres/cursos/seminarios y actividades donde se especifique el programa a agotar, la duración y la metodología a utilizar
 - Presupuesto asignado.
 - Recursos necesarios para la acción formativa.
- Automatizar el desarrollo de los empleados a partir de un sistema de gestión de aprendizaje especializado.

Este sistema permitirá administrar, evaluar y controlar las actividades formativas planificadas para el persona, consiguiendo que la capacitación o entrenamiento implementado haya cumplido con lo establecido y los empleados sean edificados a partir del programa agotado.

- Coordinar y alinear el desarrollo de los empleados con las competencias requeridas en cada puesto de trabajo

Para conseguir los resultados deseados en las capacitaciones implementadas se hace imprescindible que estas se basen en los resultados obtenidos a partir de las evaluaciones de desempeño de los empleados, es por esto que se recomienda alinear el plan de aprendizaje a las competencias necesarias en cada puesto de trabajo de la institución.

Bibliografía

- 123Test. (s/f). *123Test*. Recuperado el 18 de 01 de 2018, de <https://www.123test.es/historia-de-los-tests-de-CI/>
- Alles, M. A. (2015). *Diccionario de Competencias, las 60 competencias mas utilizadas en la gestión por competencias Vol I*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2015). *Diccionario de preguntas, las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas en Gestión por Competencias, Tomo 3*. Buenos Aires: Granica.
- Bautista, J. E. (2007). *Orígenes y desarrollo conceptual de la categoría de competencia en el contexto educativo*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad, diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Nomos.
- Bolívar, J. M. (18 de Enero de 2011). *Óptima Infinito | Efectividad centrada en las personas*. Recuperado el 28 de Febrero de 2018, de Óptima Infinito : <http://www.optimainfinito.com/2011/01/proactividad-productividad-y-sentido-de-la-urgencia.html>
- Bolívar, J. M. (30 de Junio de 2017). *Óptima Infinito | Efectividad centrada en las personas*. Recuperado el 28 de Febrero de 2018, de Óptima Infinito : <http://www.optimainfinito.com/2017/06/menos-prisas-y-mas-sentido-de-urgencia.html>
- Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales. (2000). *Competencias Profesionales, enfoque y modelos a debate. Competencias Profesionales, enfoque y modelos a debate*. España.
- Color ABC. (21 de Julio de 2006). *Color ABC*. Recuperado el 28 de Febrero de 2018, de <http://www.abc.com.py/articulos/las-relaciones-interpersonales-918618.html>
- Consejo Nacional de Competitividad. (2017). *Indice de Capital Humano 2017*. Recuperado el 12 de 01 de 2018, de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2017/10/Indice-de-Capital-Humano-2017.pdf>

Dirección General de Impuestos Internos. (Febrero de 2011). Plan Anual 2011. *Plan Anual 2011*. Dirección General de Impuestos Internos.

Dirección General de Impuestos Internos. (03 de Julio de 2015). *Dirección General de Impuestos Internos*. Recuperado el 01 de Febrero de 2018, de Dirección General de Impuestos Internos:
<http://www.dgii.gov.do/noticias/Paginas/Inauguraci3quisocodeserviciosengaleria360.aspx>

Dirección General de Impuestos Internos. (Diciembre de 2009). Plan Estratégico & Alineamiento de Proyectos e Iniciativas. *Plan Estratégico & Alineamiento de Proyectos e Iniciativas*. Dirección General de Impuestos Internos.

Dirección General de Impuestos Internos. (23 de Marzo de 2010). *Decreto 166-10 Reglamento Interno de Recursos Humanos de la Dirección General de Impuestos Internos* . Recuperado el 12 de febrero de 2018, de Dirección General de Impuestos Internos:
<http://www.dgii.gov.do/transparencia/baseLegal/Documents/166-10.pdf>

Dirección General de Impuestos Internos. (Enero de 2012). Plan Anual 2012. *Plan Anual 2012*. Dirección General de Impuestos Internos.

Dirección General de Impuestos Internos. (Agosto de 2013). Plan Estratégico 2014-2017. *Plan Estratégico 2014-2017*. Dirección General de Impuestos Internos.

Dirección General de Impuestos Internos. (Enero de 2013). Plan Operativo Anual 2013. *Plan Operativo Anual 2013*. Dirección General de Impuestos Internos.

Dirección General de Impuestos Internos. (Diciembre de 2013). Plan Operativo Anual 2014. *Plan Operativo Anual 2014*. Dirección General de Impuestos Internos.

Dirección General de Impuestos Internos. (15 de Octubre de 2014). *Dirección General de Impuestos Internos*. Recuperado el 31 de Enero de 2018, de Dirección General de Impuestos Internos:
<http://www.dgii.gov.do/noticias/Paginas/Impuestos-Internos-abre-kiosco-de-servicios-en-galería-360.aspx>

Dirección General de Impuestos Internos. (Diciembre de 2014). Plan Operativo Anual 2015. *Plan Operativo Anual 2015*. Dirección General de Impuestos Internos.

Dirección General de Impuestos Internos. (Diciembre de 2015). Plan Operativo Anual 2016. *Plan Operativo Anual 2016*. Dirección General de Impuestos Internos.

Dirección General de Impuestos Internos. (2016). *Dirección General de Impuestos Internos*. Recuperado el 01 de Febrero de 2018, de Dirección General de Impuestos Internos:
[http://www.dgii.gov.do/et/nivelUniversitario/gLOSARIO/Documents/Glosario%20tributario%20\(2016\).pdf](http://www.dgii.gov.do/et/nivelUniversitario/gLOSARIO/Documents/Glosario%20tributario%20(2016).pdf)

Dirección General de Impuestos Internos. (2017). Plan Estratégico Institucional 2017-2020. *Plan Estratégico Institucional 2017-2020*. Santo Domingo: Dirección General de Impuestos Internos.

Dirección General de Impuestos Internos. (03 de Enero de 2018). *Dirección General de Impuestos Internos*. Recuperado el 01 de Febrero de 2018, de Dirección General de Impuestos Internos:
<http://www.dgii.gov.do/dgii/estructura/Documents/Organigrama2017.pdf>

Dirección General de Impuestos Internos. (Diciembre 2005). Premiados por el buen Servicio. *IIModerna*, 05.

Dirección General de Impuestos Internos. (Julio 2014). Plan Estratégico 2014-2017: Nuevos Retos para la DGII. *IIModerna*, 16-17.

Dirección General de Impuestos Internos. (Julio 2014). Redes Sociales: OTRO ESPACIO. *IIModerna*, 18.

Dirección General de Impuestos Internos. (Julio-Septiembre 2005). La cara del mejor servicio. *IIModerna*, 06.

Dirección General de Impuestos Internos. (s/f). *Dirección General de Impuestos Internos*. Recuperado el 09 de Febrero de 2018, de Dirección General de Impuestos Internos:
<http://www.dgii.gov.do/transparencia/rrhh/Paginas/default.aspx>

Dirección General de Impuestos Internos. (s/f). Plan Operativo Anual 2017. *Plan Operativo Anual 2017*. Dirección General de Impuestos Internos.

Dirección General de Impuestos Internos. (Septiembre-Noviembre 2007). Gestión de Servicios, Mejorando cada día para ofrecer un servicio de calidad. *IIModerna*, 57.

- Franco, M. G. (2008). Gestión Humana Basada en Competencias, contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 63-71.
- Franco, M. G. (s/f). *Area de Recursos Humanos*. Recuperado el 10 de 01 de 2018, de Area de Recursos Humanos :
<http://www.areasrh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>
- Fundación Chile. (2004). *Fundación Chile*. Recuperado el 12 de 01 de 2018, de <https://fch.cl/recurso/educacion/competencias-laborales-para-chile-1999-%C2%96-2004/>
- García, M. Á. (2002). *Las Competencias, una opción de vida. Metodología para el diseño curricular*. Santafé de Bogotá: ECO Ediciones.
- Grupo Radar. (n/a). *Grupo Radar*. Recuperado el 27 de Febrero de 2018, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/?p=567>
- Hanson, R. (1958). *Observation and Explanation: A guide to philosophy of science, patterns of discovery and inquiry into the conceptual foundation of science*. Cambridge: n/a.
- Hyland, T. (1994). *Competence, Education and NVQs: Dissenting Perspectives*. London: Cassell Education.
- ICOBAE. (s/f). *Grupo ICOBAE*. Recuperado el 12 de 01 de 2018, de <http://icobae.blogspot.com/>
- Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional INFOTEP. (s/f). *INFOTEP*. Recuperado el 12 de 01 de 2018, de <http://www.infotep.gov.do/noticias.php?id=1018>
- Listin Diario. (15 de 05 de 2017). *Periodico Listin Diario*. Recuperado el 12 de 01 de 2018, de Listin Diario:
<https://www.listindiario.com/economia/2017/03/15/457854/impulsa-formacion-por-competencia>
- MacClelland, D. (1973). Testing for competent rather than for intelligence. *American Psychologist*, 1-14.
- Martel, P. J., & Vegas, F. J. (1997). *Probabilidad y estadística en Medicina*. Madrid: Diaz de Santos.

- McCormick y Asociados. (06 de Octubre de 2008). *McCormick y Asociados*. Obtenido de <https://mccormickyasociados.com/2008/10/06/diccionario-de-competencias-en-construccion/>
- Merten, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Merten, L. (1999). *El enfoque de competencia laboral en la empresa*. México: Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales CONOCER.
- Molina, C. (03 de Junio de 2015). *Ingenia, ingeniería e integración avanzadas*. Recuperado el 28 de Febrero de 2018, de Ingenia: <https://www.ingenia.es/es/blog/la-empatia-como-competencia-profesional>
- Mulder, M., Weigel, T., & Collings, K. (2008). El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la UE: un análisis crítico. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 3-4.
- Muñoz, V. M. (2012). *Casos de Investigación en Innovación, procesos para la transformación de las prácticas e instituciones educativas*. Bloomington: Palibrio.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO. (2017). *Educación para los Objetivos del Desarrollo Sostenible*. París: UNESCO.
- Organización Interamericana del Trabajo. (s/f). *OITCINTERFOR*. Recuperado el 15 de 01 de 2018, de Organización Interamericana del Trabajo: <https://www.oitcinterfor.org/experiencia/formacion-certificacion-bajo-normas-competencia-laboral-infotep-republica-dominicana>
- Organización Internacional del Trabajo. (s/f). *OITCINTERFOR*. Recuperado el 12 de 01 de 2018, de Organización Internacional del Trabajo: <https://www.oitcinterfor.org/experiencia/formacion-certificacion-bajo-normas-competencia-laboral-infotep-republica-dominicana>
- Porto, J. P., & Gardey., A. (2009). *Definición*. Recuperado el 28 de Febrero de 2018, de <https://definicion.de/paciencia/>
- Porto, J. P., & Merino, M. (2008). *Definición*. Recuperado el 28 de Febrero de 2018, de <https://definicion.de/asertividad/>

Psicometría en Línea. (s/f). *Estudios Psicométricos*. Recuperado el 18 de 01 de 2018, de <http://www.estudiospsicometricos.com/2016/08/30/historia-de-los-test-psicometricos-2/>

Salvador, J. C. (2014). *Gestión de la calidad en las organizaciones sanitarias*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Tarcica, J., & Masis, M. (n/a). *120 Competencias integrales*. Recuperado el 28 de Febrero de 2018, de RH Manager Demo: <https://rhmanagerdemo.com/documentos/120competencias.pdf>

United States Department of Labor. (10 de 12 de 2009). *United States Department of Labor*. Recuperado el 11 de 01 de 2018, de <https://wdr.doleta.gov/scans/>

Anexos



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

Vicerrectoría de Estudios de Postgrados

*Anteproyecto para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Productividad*

TEMA:

“Desarrollo de Competencias para Promover la Calidad en el Servicio dentro de una Institución Estatal Dominicana. Caso Dirección General De Impuestos Internos, año 2017”

Sustentante: Glorielys Herrera Ortiz
Matricula: 2016-1584

Tutor:
Edda Freites, MBA

Santo Domingo, República Dominicana
Diciembre 2017

INDICE

Planteamiento del Problema	2
Formulación y Sistematización.....	4
Objetivos.....	5
Justificación	6
Marco Referencial	8
Marco Teórico.....	8
Historia de la Dirección General de Impuestos Internos	8
Misión.....	10
Visión	10
Valores Institucionales	10
Las Competencias	11
El Servicio	12
Marco Conceptual	14
Competencias	14
Calidad.....	14
Servicio	14
Cliente Interno.....	14
Cliente Externo	14
Contribuyente.....	14
Kaizen	15
Gestión de la calidad total (TQM)	15
Marco Espacial	15
Marco Temporal.....	15
Aspectos metodológicos.....	16
Tabla de Contenido	19
Bibliografía	21

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Dirección General de Impuestos Internos, en lo adelante DGII, es la institución que se encarga de la administración y/o recaudación de los principales impuestos internos y tasas en la República Dominicana. Su misión es ser una administración tributaria respetada por su gestión transparente, con procesos y servicios eficientes, apoyados en la tecnología y personal profesional ético. Surge con la Ley 166-97, que fusiona las antiguas Direcciones Generales de Rentas Internas e Impuestos Sobre la Renta; a la fecha cuenta con más de 2,600 empleados.

La DGII orienta sus esfuerzos a la mejora continua de sus estrategias, procesos y tecnología en busca de reducir la evasión y aumentar las recaudaciones. Para conseguir esto su Plan Estratégico 2017-2020 incluye objetivos referentes al servicio y a la capacitación de su personal, teniendo como áreas clave de impacto Recursos Humanos y Gestión de Servicio.

Aplicar correctamente las políticas y procedimientos de la institución para el cumplimiento de los objetivos de cada área y a su vez de la institución. Estos se agrupan en familia de cargos con atribuciones similares. La capacitación de estos se basa en las competencias genéricas semejantes o coincidentes para los puestos integrantes de cada familia de cargos.

A pesar que la DGII gestiona por competencias, y así lo demuestran las evaluaciones de desempeño anual y el diseño de puestos, la institución carece de acciones que desarrollen en su personal las competencias necesarias para potencializar la calidad en el servicio considerando el valor agregado que esto refleja en los resultados finales de la institución. Esta carencia es más notoria en los estamentos fuera de la Sede Central de la misma, donde se percibe falta de uniformidad en el protocolo de servicio existente.

Para promover la calidad en el servicio y satisfacer al cliente interno y externo, la DGII tiene como reto desarrollar un capital humano dotado de conocimientos, habilidades y actitudes afines al desempeño esperado, con competencias medibles, que refleje las diferencias entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente, adecuado, eficaz o ineficaz.

FORMULACION DEL PROBLEMA

- ¿Cómo beneficiaría a la Dirección General de Impuestos Internos el desarrollo de competencias en su personal para promover la calidad en el servicio?

SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Qué modelo de servicio implementa la DGII actualmente?
- ¿Qué factores que afectan la satisfacción de los clientes internos y externos de la DGII?
- ¿Con cuáles competencias debe contar la DGII para optimizar la calidad en su servicio?
- ¿Qué programas debe implementar la DGII para desarrollar estas competencias en función de sus necesidades?
- ¿Cuáles soluciones externas debe contemplar la DGII ante posibles fallas en la implementación de estos programas a lo interno de la institución?

OBJETIVOS

Objetivo General

“Desarrollar competencias para promover la calidad en el servicio de la Dirección General de Impuestos Internos en el año 2017”

Objetivos Específicos

- Describir el modelo de servicio que implementa la DGII actualmente.
- Determinar los factores que afectan la satisfacción de los clientes internos y externos de la DGII.
- Identificar las competencias con que debe contar la DGII para optimizar la calidad en su servicio.
- Proponer programas para desarrollar competencias en función de las necesidades de la institución.
- Analizar alternativas externas de soluciones ante posibles fallas en la implementación de estos programas a lo interno de la institución.

JUSTIFICACION

Teórica:

En la medida en que las organizaciones asuman la gran importancia que tiene el servicio en la imagen de la institución y en la consecución de sus objetivos, así mismo estarán orientados los esfuerzos para desarrollar estrategias que garanticen la calidad de este. Este proyecto persigue reafirmar la eficiencia del modelo de gestión por competencia así como servir de complemento teórico al tema objeto de estudio

Metodológica:

Esta propuesta es un aporte a las carreras Administrativas y afines, afirmando la importancia existente en la gestión por competencias, específicamente en el desarrollo de estas para la administración eficiente del capital humano. Asimismo sirve como fuente de consulta para quienes estén interesados en conocer cómo impacta el desarrollo de competencias en la calidad de servicio de una organización, aun siendo esta una institución estatal con carácter de exclusividad en sus operaciones y sin competidor alguno. Así como de referencia para la implementación de un modelo de servicio que garantice la alta satisfacción en los clientes internos y externos.

Practica:

El desarrollo de competencias, contemplando de forma integral la estrategia del negocio toma en cuenta los conocimientos, las habilidades, actitudes y comportamientos del personal permitiendo así integrar sus objetivos y metas con los de la organización. Desarrollar competencias genera satisfacción, motivación, compromiso en el personal así como espíritu de equipo y sentido de pertenencia.

Para la organización, eleva a un grado de excelencia el potencial de su personal, fomenta un buen clima laboral, aumenta la eficiencia y optimiza resultados traduciéndose esto en ahorro de costos y mayor rentabilidad dado un mejor rendimiento. Siendo específico su impacto en el servicio se refleja en la imagen corporativa, la satisfacción de los clientes y en la capacidad competitiva de la organización.

Para la DGII, desarrollar competencias para promover la calidad en el servicio le permitirá ofrecer a sus clientes internos una experiencia de cooperación y trabajo en equipo, traduciéndose esto en ahorro de recursos y reducción de tiempo en la respuesta a los clientes externos o contribuyentes. Para estos últimos permitirá mejorar la percepción de estos sobre la institución ofreciendo soluciones en el primer contacto.

MARCO REFERENCIAL

MARCO TEÓRICO

Para abordar este proyecto, se hace necesario conocer acerca de la institución objeto de estudio:

Reseña Histórica de la Dirección General de Impuestos Internos

Aunque el cobro de los impuestos en la República Dominicana se remonta a los tiempos de la colonia, la existencia en nuestro país de un organismo administrador y colector de tributos y tasas internas tiene su origen en el año 1935 con la creación de un Departamento de Rentas Internas, el cual dependía de la Secretaría de Estado de Tesoro y Crédito Público, como se denominaba en aquel entonces a la hoy Secretaría de Estado de Hacienda.

Entre los impuestos que administró este Departamento se encontraban: los aplicables sobre los alcoholes, a las patentes, cigarrillos entre otros que fueron incorporados posteriormente. En el año 1949 se estableció el primer Impuesto Sobre la Renta a través de la Ley No. 1927, y de la misma Ley se creó un organismo que lo administraría, es decir, la Dirección General de Impuesto Sobre la Renta.

En diciembre del año 1950 se sustituye el Impuesto Sobre la Renta por el Impuesto Sobre el Beneficio, lo cual implicó igualmente, un cambio en el nombre de la entidad recaudadora de dicho tributo, la cual pasó a denominarse Dirección General sobre el Beneficio, quedando oficialmente esta Institución encargada de administrar el impuesto a partir del año 1951.

En 1958, la Dirección General de Rentas Internas se fusionó con la Administración General de Bienes Nacionales, conforme al Decreto No. 3877, dando origen a la Dirección General de Rentas Internas y Bienes Nacionales.

En abril del año 1959, se creó la Dirección General Impositiva, por medio de la Ley No. 5118, previéndose que tal entidad comenzaría a funcionar a partir del primero de enero de 1960. Esta entidad surgiría de la fusión de la Dirección General de Rentas Internas, la Dirección General de Aduanas y Puertos, la Dirección General de Impuesto sobre el Beneficio, la Dirección General de la Cédula Personal de Identidad.

Sin embargo, esta entidad nunca llegó a funcionar toda vez que el 10 de octubre de ese mismo año (1959) se emitiera la Ley No. 5234, la cual suspendía los efectos y aplicación de la precipitada Ley 5118, que creaba a la Dirección General Impositiva, por lo que se mantuvieron vigentes las leyes que individualizan dichas entidades.

En enero de 1962, se dicta el Decreto 7601 que deja sin efecto la fusión existente entre la Dirección General de Rentas Internas y la Dirección General de Bienes Nacionales, y en mayo del mismo año se deroga la Ley que establece el Impuesto sobre el Beneficio y se emite la Ley No. 5911, que establece el Impuesto Sobre la Renta y crea nuevamente la Dirección General del Impuesto Sobre la Renta.

En el año 1963, se crea la primera Dirección General de Impuestos Internos la cual fusionaría las Direcciones Generales de Impuestos Sobre la Renta y de Rentas Internas. Esta institución estaría vigente hasta junio del año 1966 cuando en la Ley 301 se dispone que las Direcciones Generales de Impuestos Sobre la Renta y de Rentas Internas funcionarían independientes, de acuerdo a las disposiciones de sus respectivas leyes orgánicas.

En el año 1970 fue diseñado y construido el edificio que acoge la sede principal de la Dirección General de Impuestos Internos por el Ingeniero Arquitecto José Amable Frómata, quien falleció tres años más tarde luego de concluir esta obra.

La independencia de los organismos administradores de los tributos internos se mantiene vigente hasta el año 1997 cuando se crea nuevamente a la Dirección General

de Impuestos Internos, institución que tiene a su cargo la administración y cobro de los principales Impuestos Internos y Tasas del país.

En fecha 19 de julio del año 2006 se promulgó la Ley No. 227-06 que otorga personalidad jurídica y autonomía funcional, presupuestaria, administrativa, técnica y de patrimonio propio a la Dirección General de Impuestos Internos. (Dirección General de Impuestos Internos, 2017)

Visión

Ser una administración tributaria respetada por su gestión transparente, con procesos y servicios eficientes, apoyados en la tecnología y personal profesional ético.

Misión

Recaudar los tributos internos de acuerdo al marco de la ley, a través del control tributario y la facilitación del cumplimiento para proporcionar recursos al Estado.

Valores Institucionales

- Honestidad
- Integridad
- Dinamismo
- Respeto
- Compromiso

(Dirección General de Impuestos Internos, 2017)

Las Competencias

¿Qué son las competencias?

Para hablar ampliamente sobre competencias se hace necesario conocer y contrastar algunos pronunciamientos sobre este término, para estos fines a continuación se muestran algunas definiciones:

“Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”
(Real Academia Española, 2017)

“Característica de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2015)

“Características subyacentes de la persona, que están relacionadas a una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en aptitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognitivas o de conducta” (Boyartzis, 1982)

“Capacidad y disposición para el desempeño y para la interpretación” (Chomsky, 1965)

Vistas estas definiciones podemos concluir que las competencias se componen de rasgos de la personalidad, conocimientos, aptitudes y comportamientos asociados al éxito en la realización de actividades relacionadas al logro de objetivos.

El termino no es reciente, de hecho, si elaboramos una línea de tiempo sus primeras apariciones datan de 1949 en las manos de T Parsons, quien diseño un esquema que permitía organizar situaciones sociales tomando en cuenta variables dicotómicas.

Dentro de estas estaba el concepto Acheviement vs Ascription, que se fundamentaba en evaluar a las personas por sus resultados en lugar de hacerlo por cualidades.

No podemos hablar de la historia de las competencias sin citar las contribuciones de David McClelland, profesor de Psicología de la Universidad, quien abordó el tema de la motivación dentro de las empresas incluyendo el Performance/Quality, traduciéndose estas como necesidad de logro y calidad en el trabajo.

Otro autor que no podemos dejar de lado es R E Boyatzis (1982), quien examinó mediante el Análisis de Incidentes Críticos la forma en que las competencias afectaban el desempeño. Este análisis arrojó como resultado cuáles características personales deben tener los líderes para llevar a cabo sus responsabilidades con éxito.

A partir de entonces, numerosas corrientes han llevado a las competencias a lo que conocemos hoy, una herramienta núcleo de un sistema de gestión en entornos laborales, evolucionado hacia unidades educativas. En la actualidad, las competencias se identifican por la capacidad productiva de una persona y se evalúa mediante el desempeño.

El servicio

Desde la época primitiva, el hombre satisfacía sus necesidades por medio de los alimentos que podía producir y cazar. A medida que este fue evolucionando, fue necesario trasladarse largas distancias lo que propicio la aparición del trueque y más tarde de lugares de abastecimiento; mercados y tiendas,

Con la mejora en las técnicas agrícolas lo que les permitió ser más competitivo, los agricultores ven la necesidad de añadir un elemento diferenciador a sus actividades comerciales. Allí surge un nuevo enfoque que actualmente es llamado servicio.

Según Humberto Serna Gómez (2006), el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención. Hoy en día este concepto ha cambiado. Este agrega que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores.

Para enfocarnos un poco más al tema objeto de la investigación, tenemos entonces la definición de la calidad en el servicio, que no es más que el trato humano que todo cliente desea recibir de una empresa con la que mantiene una relación es valor agregado que una empresa de sus clientes y que estos agradecen con lealtad y negocios. (Calvo, 2012)

MARCO CONCEPTUAL

Competencias: Características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. (Lopez, 2010)

Calidad: medida en que un producto o servicio cumple con aquello para lo que se supone que sirve; es decir, que tan bien y de manera confiable cumple con las especificaciones que se emplearon para su fabricación o con las que se utilizaron para brindar un servicio (Hellriegel, Jackson, & Slocun, 2008)

Servicio: conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. (Sena, 2006)

Cliente interno: Es aquel que forma parte de la empresa, ya sea como empleado o como proveedor, y que no por estar en ella deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados. (Publicaciones Vertice SL, 2009)

Cliente externo: Es aquella persona que no pertenece a la empresa, pero es a quien la empresa dirige su atención, ofreciéndole sus productos y/o servicios, es el encargado de pagar las facturas emitidas por la empresa en cuestión. (Publicaciones Vertice SL, 2009)

Contribuyente: Es el sujeto pasivo que según la ley, debe cumplir con la obligación tributaria principal, así como las obligaciones formales inherentes a la misma, sea como contribuyente o como sustituto del mismo. (García-Moncó, Reig, Calvo, Toledano & Boadilla, 2007)

Kaizen: Metodología de mejora continua basada por un enfoque que se caracteriza por: 1.mejora en grandes pasos, 2.sin grandes inversiones, 3. Con la participación de todos los empleados, 4. Actuando, implantando rápidamente las mejoras.

(Conesa, 2007)

Gestión de la calidad total (TQM): es una estrategia de gestión, orientada a crear una conciencia de Calidad, en todos los procesos que se realicen en cualquier tipo de organización. (Navarro, 2016)

MARCO ESPACIAL

Esta propuesta tendrá lugar en la Dirección General de Impuestos Internos, institución recaudadora y administradora de los principales impuestos de la Republica Dominicana.

MARCO TEMPORAL

Este trabajo comprenderá un periodo de tiempo de un año, 2017

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Tipo de Estudio:

Para llevar a cabo este proyecto se implementará un estudio exploratorio y a la vez descriptivo.

Los estudios exploratorios tienen lugar cuando el objetivo de estudio es un tema o problema de investigación poco estudiado o no abordado, siendo este el caso de la Dirección General de Impuestos Internos ya que esta institución no había sido caso de estudio con el fin de desarrollar competencias en su personal con miras a optimizar la calidad en el servicio que ofrece la institución.

Es necesario destacar que los estudios exploratorios se caracterizan por la flexibilidad en su metodología, esto por el conocimiento ilimitado del fenómeno u objeto de información.

Los estudios descriptivos se enfocan en coleccionar información que muestren la realidad tal y como es. Es caso de este proyecto donde se describirá el modelo de servicio que utiliza la DGII actualmente y la forma en que las competencias laborales pueden promover la calidad en su servicio.

Métodos de investigación:

Método inductivo: este método permite llegar al problema general a partir de situaciones particulares. Se utilizará para abordar una muestra representativa de contribuyentes y empleados para determinar los factores que afectan la satisfacción de estos; de esta manera tener información precisa sobre la situación real.

Método de análisis: Permite identificar cada una de las partes que caracteriza una realidad para establecer la relación entre los elementos que componen el objeto de investigación.

Fuentes de investigación

Primarias:

Las fuentes primarias a utilizar son:

- a. Encargados y empleados de la Dirección General de Impuestos Internos, con la finalidad de recoger información de una fuente directa.
- b. Población conformada por los Contribuyentes/Visitantes de la Sede Central y Administraciones Locales de la Dirección General de Impuestos Internos.

Secundarias

Las fuentes secundarias a utilizar son:

- a. Libros sobre la administración en general y otros temas propios de la investigación científica.
- b. Documentos, informes y revistas suministrados por la Dirección General de Impuestos Internos.

Técnicas de Investigación

- a. Encuestas para abordar contribuyentes y empleados.
- b. Entrevistas para abordar a Encargados.
- c. Investigación documental.
- d. Análisis de interpretación de datos estadísticos.

Tratamiento de la información

Para conocer las competencias que se necesita desarrollar en el personal para promover la calidad en el servicio de la Dirección General de Impuestos Internos será necesario recurrir a métodos y técnicas de recolección de datos mediante el uso de entrevistas y cuestionarios.

Este permitirá recoger información con el fin de conocer los factores que afectan la satisfacción de los contribuyentes, así como los perfiles del personal en función de competencias laborales.

Los resultados obtenidos serán tabulados, presentados de forma cuantitativa con valores absolutos y relativos a través de cuadros gráficos de pastel y barras para mostrar resultados de la investigación.

TABLA DE CONTENIDO

“Desarrollo de Competencias para Promover la Calidad en el Servicio dentro de una Institución Estatal Dominicana. Caso Dirección General De Impuestos Internos, año 2017”

Resumen

Agradecimiento

Dedicatoria

Introducción

Capítulo I. La gestión por competencias y la administración del servicio en la Dirección General de Impuestos Internos.

- 1.1 Historia y evolución de la Gestión por Competencias
- 1.2 La Gestión por Competencias en la República Dominicana
- 1.3 Gestión por competencias y su evolución en la Dirección General de Impuestos Internos
- 1.4 Antecedentes históricos del servicio en la Dirección General de Impuestos Internos
- 1.5 Modelo actual de servicio
- 1.6 Estructura y descripción de las unidades relacionadas al servicio
- 1.7 Medidas del servicio

Capítulo II. Análisis de la situación actual

- 2.1 Resultados de las encuestas aplicadas a Contribuyentes/Visitantes de la Sede Central y Administraciones Locales de la Dirección General de Impuestos Internos
- 2.2 Resultados de las entrevistas aplicadas a Encargados y empleados de la Dirección General de Impuestos Internos
- 2.3 Factores que afectan la satisfacción de los clientes internos y externos
- 2.4 Competencias idóneas para promover la calidad en el servicio de la Dirección General de Impuestos Internos
 - 2.4.1 Orientación al Cliente
 - 2.4.2 Relaciones interpersonales

- 2.4.3 Orientación a los resultados
- 2.4.4 Comunicación
- 2.4.5 Escucha
- 2.4.6 Empatía
- 2.4.7 Negociación
- 2.4.8 Tolerancia
- 2.4.9 Paciencia
- 2.4.10 Autocontrol
- 2.4.11 Asertividad
- 2.4.12 Flexibilidad
- 2.4.13 Agilidad mental
- 2.4.14 Orientación a la organización y la calidad
- 2.4.15 Sentido de urgencia
- 2.4.16 Administración del tiempo
- 2.4.17 Gestión de los recursos
- 2.4.18 Mejoramiento continuo
- 2.4.19 Adaptación al cambio
- 2.4.20 Trabajo en equipo

Capítulo III. Propuesta de desarrollo de competencias para promover la calidad en el servicio.

- 3.1 Programas para desarrollar competencias en función de las necesidades de la institución.
- 3.2 Alternativas externas de solución ante fallas en la implementación de programas interno.

Conclusión

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

BIBLIOGRAFIA

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Annual Reviews. Recuperado el 11 de Octubre de 2017, de <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Alles, M. A. (2015). Dirección Estrategica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Buenos Aires: Granica.
- Boyartzis, R. E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: Wiley-Interscience Publication.
- Calvo, P. Z. (2012). Calidad en el servicio para que sus clientes regresen. México: Ibalpe Internacional de Ediciones.
- Chomsky, N. (1965). Aspects of Theory of Syntax . Massachusetts: MIT Press.
- Conesa, J. E. (2007). Kaizen: Cuando la mejora se hace realidad. Técnica Industrial 271, 31-35.
- Dirección General de Impuestos Internos. (2017). Recuperado el 05 de octubre de 2017, de Acerca de la DGII: <http://www.dgii.gov.do/dgii/acercaSite/Paginas/default.aspx#plan>
- García-Moncó, A., Reig, J. L., Calvo, M. P., Toledano, J. I., & Boadilla, R. H. (2007). Procedimientos Tributarios. Normas Comunes, Gestion E Inspeccion. España: La Ley.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocun, J. J. (2008). Administracion: Un enfoque basado en competencias. Estados Unidos: Thomson South-Western.
- Lopez, E. R. (2006). Gestión por competencias, un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial. España: Netbiblo.
- Merten, L. (Mayo de 2002). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado el 11 de octubre de 2017, de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEMV/GestionRecHumEV03/materiales/Unidad%201/Lec7GestionCompetencias_U1_MGIEV001.pdf
- Navarro, F. (15 de 07 de 2016). Revista Digital INESEM. Recuperado el 2017 de Octubre de 2017, de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/la-gestion-de-la-calidad-total-tqm/>
- Publicaciones Vertice SL. (2009). Atención Eficaz de Quejas y Reclamaciones. España: Editorial Vertice.

Real Academia Española. (2017). Recuperado el 05 de octubre de 2017, de Diccionario de la Lengua Española: <http://www.rae.es/rae.html>

Sena, H. (2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.