

# UNIVERSIDAD APEC



**Escuela de Graduados**

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

**Título:**  
**Implantación de un Centro de Atención al  
Contribuyente en la Administración Local FERIA de la  
Dirección General de Impuestos Internos (DGII),  
Distrito Nacional, año 2014.**

**Sustentante:**

<b>Nombre:</b>	<b>Matrícula</b>
<b>Jelissa Masiel Tolentino Valdez</b>	<b>2005-1809</b>

**Asesora:**  
**EDDA FREITES, MBA**

**Santo Domingo, D. N.**

**Abril, 2014**

## RESUMEN

Esta investigación consiste en la Implantación de un Centro de Atención al Contribuyente (CAC) en la Administración Local La Feria de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), ubicada en el Distrito Nacional, tiene como objetivos principales: Diagnosticar la importancia de las necesidades tributarias de los ciudadanos pertenecientes a esta demarcación del Distrito Nacional, examinar la importancia que tiene la prestación de un buen servicio en las oficinas del sector público dominicano, mostrar la importancia de las funciones y objetivos de la DGII en el país y detallar el plan de implantación y funcionamiento del CAC a instalarse en la Administración Local Feria del Distrito Nacional. Los medios para recopilar la información en la elaboración del proyecto fueron: observación directa simple de las labores diarias de la persona encargada de la atención al contribuyente, comportamiento y el nivel de satisfacción de los usuarios, el método inductivo fundamentándonos en la atención de los contribuyente a los fines de determinar las variables que están incidiendo en el proceso y por último el método deductivo analizando las diferentes informaciones manejadas por los encargos y los empleados que prestan el servicio directo a los contribuyentes. El desarrollo del proyecto está dividido por cuatro capítulos los cuales son: Importancia de las necesidades tributarias de los ciudadanos pertenecientes a la demarcación de la Administración Local La Feria del Distrito Nacional; relevancia que tiene un buen servicio en las oficinas gubernamentales del país; importancia de las funciones y objetivos de la DGII en el país y por último el plan de implantación y funcionamiento del CAC en la Administración Local La Feria del Distrito Nacional. En los datos obtenidos por la observación a los contribuyentes que visitaron la Administración Local La Feria, en tres meses, se pudo observar que en el mes donde se necesitó más personal fue el de Febrero que se dejó de atender a un 16% de los contribuyentes que fueron a la oficina. Tal hallazgo fue tomado en cuenta para la elaboración del proyecto de implantación, del CAC en la Administración Local La Feria.

# INDICE

INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I .....	3
IMPORTANCIA DE LAS NECESIDADES TRIBUTARIAS DE LOS CIUDADANOS PERTENECIENTES A LA DEMARCACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL LA FERIA DEL DISTRITO NACIONAL.....	3
1.1 Estado y la Administración Pública .....	3
1.2 Fines del Estado.....	4
1.3 Personalidad jurídica del Estado. ....	5
1.4 ¿Qué es la Administración Pública? .....	7
1.5 Función administrativa.....	8
1.6 Tipos de Organización del Estado.....	9
1.6.1 Organización centralizada del Estado .....	9
1.6.2 Organismos descentralizados.....	10
CAPITULO II .....	11
RELEVANCIA QUE TIENE UN BUEN SERVICIO EN LAS OFICINAS GUBERNAMENTALES DEL PAÍS .....	11
2.1 Empresas del Estado que ofrecen servicio.....	11
2.1.1 Ministerio de Educación y Cultura.....	11
2.1.2 Administración General de Bienes Nacionales .....	15
2.1.3 Dirección General de Pasaportes.....	18
2.1.4 Oficina Nacional Propiedad Intelectual (ONAPI) .....	19
2.1.5 Tesorería de la Seguridad Social. ....	21
2.2 Instituciones que se dedican al área tributaria .....	22
2.2.1 Ministerio de Hacienda.....	23
2.2.2. Dirección General de Aduanas.....	26
CAPITULO III .....	29
IMPORTANCIA DE LAS FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA DGII EN EL PAÍS.....	29
3.1 Historia de la Empresa .....	29
3.2 Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017 .....	31
3.2.1 La DGII en el Marco de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030 ....	33
3.2.2 Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017   proceso de Planificación .....	35
3.2.3 Matriz del Plan estratégico Institucional 2014 – 2017.....	37
3.2.4 Tablero de Indicadores.....	38
3.3 Marco estratégico de la Dirección General de Impuestos Internos .....	39

3.3.1 Visión.....	39
3.3.2 Misión.....	40
3.3.3 Valores Institucionales .....	40
3.3.4 Logo.....	41
3.4 Análisis FODA DGII .....	42
3.5 Estructura de la organización .....	44
3.6 Gestión Humana DGII.....	46
CAPITULO IV.....	51
PLAN DE IMPLANTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL LA FERIA (CAC) A INSTALARSE EN EL DISTRITO NACIONAL.....	51
4.1 Qué es el Centro de atención al contribuyente (CAC) .....	51
4.2 Respuestas que se entregan en el CAC .....	55
4.3. Implantación del Centro de Atención al Contribuyente, en la Administración Local La Feria del Distrito Nacional. ....	58
CONCLUSIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXOS.....	67
Anexo 1. Anteproyecto .....	69
Anexo 2. Plano .....	ii

## LISTA DE TABLAS

<b>Tablas No.1.</b> Análisis de Fortalezas & Oportunidades / Debilidades & Amenazas.	55
<b>Tablas No. 2.</b> Estructura Orgánica DGII.	58
<b>Tablas No. 3.</b> Porcentaje de Emisión de Respuesta.	70

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura No. 1.</b>	Fachada Ministerio de Hacienda.	35
<b>Figura No. 2.</b>	Portal Transparencia Dirección General de Aduanas.	38
<b>Figura No. 3.</b>	Fachada Dirección General de Impuestos Internos.	43
<b>Figura No. 4.</b>	Ejes Estratégicos de la END 2030.	46
<b>Figura No. 5.</b>	Indicadores de resultados.	47
<b>Figura No. 6.</b>	Matriz del plan Estratégico Institucional	50
<b>Figura No. 7.</b>	Tablero de Indicadores	51
<b>Figura No. 8.</b>	Logo Dirección General de Impuestos Internos.	55
<b>Figura No. 9.</b>	Ciclo de Vida del Contribuyente.	66
<b>Figura No. 10.</b>	Flujograma Recepción Documentos del CAC.	67
<b>Figura No. 11.</b>	Flujograma Procedimientos de archivos CAC.	68
<b>Figura No. 12.</b>	Contribuyentes Atendidos.	71
<b>Figura No. 13.</b>	Contribuyentes que no se les atendió.	71
<b>Figura No. 14.</b>	Nuevo Organigrama CAC.	72
<b>Figura No. 15.</b>	Edificio Administración Local La Feria.	75

# INTRODUCCION

Actualmente en la ciudad de Santo Domingo en la sede principal de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) existe “El Centro de Atención al Contribuyente”, es un centro para atender de forma más personalizada a todos los contribuyentes.

En el Distrito Nacional, a pesar del crecimiento geográfico y la cantidad de demandas de contribuyentes todavía no se cuenta con Centros de Atención a los Contribuyentes en todas las Administraciones Locales con las especificaciones requeridas, por el contrario en su mayoría solo se tienen a dos personas que prestan el servicio.

A razón de esta situación y tomando el sector La Julia del Distrito Nacional, específicamente La Administración Local La Feria por ser la de mayor porcentaje en visitas y dada la necesidad de los contribuyentes por una mejor atención resulta necesario la creación de un Centro de Atención al Contribuyente, con las características necesarias para cubrir las necesidades tributarias de esta demarcación.

El objetivo del presente estudio es presentar el modelo de lo que sería este Centro de Atención al Contribuyente en la Administración Local La Feria. Y con ello se persigue cumplir los siguientes objetivos específicos: a) Diagnosticar la importancia de las necesidades tributarias de los ciudadanos pertenecientes a la demarcación de La Feria del Distrito Nacional. b) Examinar la importancia que tiene la prestación de un buen servicio en las oficinas del sector público dominicano. c) Mostrar la importancia de las funciones y objetivos de la DGII en el País. d) Detallar el plan de implantación y funcionamiento del Centro de Atención al Contribuyente a instalarse en la Administración Local La Feria, Distrito Nacional.

La estructura de esta propuesta consta de los siguientes capítulos: Capítulo I. Importancia de las necesidades tributarias de los ciudadanos pertenecientes a la

demarcación de la Administración Local La Feria del Distrito Nacional. Capítulo II. Relevancia que tiene un buen servicio en las oficinas gubernamentales del país. Capítulo III. Importancia de las funciones y objetivos de la DGII en el país y por último el Capítulo IV. Plan de implantación y funcionamiento del Centro de Atención al contribuyente (CAC) en la Administración Local La Feria del Distrito Nacional.

# **CAPITULO I**

## **IMPORTANCIA DE LAS NECESIDADES TRIBUTARIAS DE LOS CIUDADANOS PERTENECIENTES A LA DEMARCACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL LA FERIA DEL DISTRITO NACIONAL**

### **1.1 Estado y la Administración Pública<sup>1</sup>**

El art. 1 de la Constitución de la República Dominicana dicta lo siguiente: “El pueblo dominicano constituye una nación organizada en estado libre e independiente, con el nombre de República Dominicana”.

El estado es, pues una “comunidad social, más o menos numerosa, con una organización gubernativa propia e independiente, de toda otra comunidad, y asentada sobre un territorio propio”.

Quiere decir, que el estado dominicano es la organización político-jurídica que regula nuestras actividades para preservar y garantizar la institucionalidad democrática y la convivencia social.

El desarrollo socioeconómico y cultural de un pueblo dependerá fundamentalmente del fortalecimiento de su Estado de Derecho a través del respeto que gobernantes y gobernados manifiesten a su institucionalidad jurídica y democrática. La grandeza de Francia, país de origen de nuestra legislación, ha descansado en el funcionamiento de su Estado y sus instituciones, y en la legalidad de sus actos, según expresará el General Charles de Gaulle ante el Consejo de Estado.

---

<sup>1</sup> Amaro Guzmán, Raymundo. Derecho y Práctica de la Función Pública. 5ta. Edición, Publicaciones ONAP, Santo Domingo, R. D.

Es la Administración Pública el órgano instrumental de los fines de bien común del Estado y la que en buen Derecho debe promover un fortalecimiento institucional y democrático al ejecutar sus actos con irrestricto apego al principio de legalidad. De ese respecto al orden jurídico dependerá nuestro porvenir, que habremos de alcanzarlo cuando los dominicanos estemos contestes en que “Ningún hombre de este país es tan importante como para estar por encima de la Ley”.

En nuestro medio el cumplimiento y absoluto respeto al principio de legalidad debe ser la meta obligada de todo los dominicanos para así preservar y fortalecer el débil Estado de Derecho que rige los destinos d la nación. Ello demanda, que en los momentos en que ya hemos iniciado un proceso de modernización de nuestras instituciones públicas cerremos fila, gobernantes y gobernados, en una jornada de adecuación cultural e institucional para construir la Administración democrática de ese Estado de Derecho requerida por los dominicanos para un porvenir más promisorio.

## **1.2 Fines del Estado.<sup>2</sup>**

Se ha afirmado que los fines del Estado son, en definitiva, los fines que se propone el individuo, habida cuenta de que sólo el individuo, como ser de conciencia, se puede proponer fines y realizarlos. El Estado, pues, no es un “fin en sí mismo, sino que existe para la realización de lo que Santo Tomás llamó “el bien común”.

Pero, -¿Qué se entiende por bien común?- Analizando este concepto el Profesor Luis Sánchez Agesta<sup>3</sup>, en su obra “Lecciones de Derecho Político”, expresa que “bien” quiere decir la satisfacción de las necesidades del hombre (sean materiales, espirituales o morales), proporcionándole la paz, la cultura y todo lo necesario para el desenvolvimiento de su existencia. Que sea “común” significa que el disfrute de este “bien” ha de compartirse en la proporción justa”.

Por su parte, José Zafra Valverde en su “Teoría Fundamental del Estado”, al referirse al bien común expresa que “Tampoco es el bien común una especie de

---

<sup>2</sup> Ibid, pag. 4

<sup>3</sup> Fernández del Valle, Agustín Besové. Teoría del Estado, Editorial JUS, México 1965, pág. 540.

fórmula mágica a partir de la cual se puedan determinar todos los bienes posibles para la comunidad política. El bien común, como concepto realista o descriptivo no es punto de partida para operaciones lógicas, sino un punto de llegada, una síntesis abstracta de contenidos cambiantes”.

De las consideraciones precedentes hay que colegir que el fin primario del Estado es procurar el bienestar de la comunidad en base a la satisfacción de las diversas necesidades que la vida en sociedad impone al hombre.

En ese orden de ideas, en el momento en que los dominicanos reclaman como un imperativo histórico impostergable un profundo proceso de transformación social, el Estado tiene por delante la misión de promover, a través de sus órganos, una sociedad menos distorsionada y traumática, y más equidad en la distribución del ingreso nacional, de manera que alcance en una mayor proporción a los más necesitados, para así combatir el alarmante estado de pobreza e injusticia que sacude a la nación. Ello, sin embargo, sólo podrá lograrse si se produce una reconstrucción orgánica y funcional del Estado y si la función pública es revitalizada, principalmente en el aspecto humano.

### **1.3 Personalidad jurídica del Estado.<sup>4</sup>**

Los agentes que ejercen las funciones encomendadas por la Constitución y las leyes en sus actos representan al Estado y pueden comprometer directa o indirectamente la responsabilidad de éste.

El Estado como ente jurídico es titular de derechos y obligaciones. Así, cuando un Secretario de Estado suscribe un contrato, al considerar que son sujetos de derecho no sólo los seres humanos sino también las asociaciones<sup>5</sup> e instituciones oficiales con cometidos específicos que cumplir.

---

<sup>4</sup> Amaro Guzmán, Raymundo. Derecho y Práctica de la Función Pública. 5ta. Edición, Publicaciones ONAP, Santo Domingo, R. D.

<sup>5</sup> El presidente de la República en virtud de la Ley No. 520 del 12 de julio de 1920, puede conceder la personalidad jurídica a Asociaciones que no tengan por objeto un beneficio pecuniario.

El Derecho Público comparado, como la doctrina, admiten a unanimidad el reconocimiento de la personalidad jurídica del Estado, al considerar que son sujetos de derecho no sólo los seres humanos sino también las asociaciones e instituciones oficiales con cometidos específicos que cumplir.

Esta distinción reviste sumo interés para el Derecho Administrativo, por cuanto a las instituciones de la Administración Pública se les reconocen derechos y obligaciones, y actúan al amparo de la personalidad jurídica del Estado.

En el Estado de Derecho de nuestros tiempos, como dice Enrique Sayagués Laso, no tiene asidero la frase de Luis XIV: “El Estado soy Yo”.<sup>6</sup>

Los representantes del Estado, “los funcionarios públicos, sólo comprometen su responsabilidad personal cuando cometen una falta personal, grave y dolorosa, es decir, cuando exista mala fe. El principio es que siempre que el Estado, a través de sus instituciones independientes o dependientes, ocasione un daño a terceros, está obligado a repararlo, bastando tan sólo probar el nexo de causalidad entre el perjuicio causado y la actividad realizada por el ente. El dolo del funcionario actuante es, pues, la única causa de exoneración de responsabilidad para el Estado”.

Quiere decir, pues, que de acuerdo con una constante doctrina prevaleciente en la República, avalada por innumerables decisiones judiciales, cuando los agentes de la Administración Pública en el ejercicio de sus funciones ocasionan un daño a terceros, la responsabilidad civil del Estado dominicano queda comprometida.

No obstante, nuestro Derecho Público impide el embargo del patrimonio del Estado. Así lo proclama el Art. 45 de la Ley 1494, del 2 de agosto de 1947 que instituye la jurisdicción de lo contencioso-administrativo al estatuir que “en ningún caso las entidades públicas podrán ser objeto de embargos, secuestros o compensaciones forzosas, ni el Tribunal podrá dictar medidas administrativas en ejecución de sus propias sentencias”.

---

<sup>6</sup> Martino, Daniel M. Tratado de Derecho Administrativo, 4ta. Edición, Montevideo, 1974. Pág. 155

## 1.4 ¿Qué es la Administración Pública?<sup>7</sup>

El Estado Dominicano, cuando ejerce la funciones administrativa, reglamentaria y de gobierno, se denomina Administración Pública. La Administración Pública es, pues, la organización social generada por la voluntad del Estado para actuar a su servicio, en el contexto de la realidad nacional y en orden a los intereses que define el poder político. En tanto que, como organización político-administrativa, es el instrumento a través del cual se ejerce la función de Gobierno y se desarrollan determinados procesos productivos de bienes y servicios en todo el territorio nacional.

En ese orden de ideas, puede considerarse a la Administración Pública como el conjunto de organismos de la Rama Ejecutiva del Gobierno a los cuales la Constitución, la Ley y los reglamentos le han atribuido el cumplimiento de los cometidos del Estado moderno y la presentación de aquellos servicios esenciales a la comunidad.

Ahora, bien, conviene aclarar que la Administración del Estado es atribuida a los órganos superiores que conforman los poderes públicos, en la medida de sus responsabilidades y atribuciones.

El reglamento en su Art. 1, párrafo II, define ambos conceptos: “La Administración Pública, para los fines de este Reglamento, es el conjunto de organismos de Derecho Público y sus servidores, instituidos dentro del ámbito de acción del Poder Ejecutivo. El término Administración del Estado, para iguales fines, es el conjunto de instituciones de Derecho Público pertenecientes a los diferentes poderes públicos, incluyendo a los organismos especializados.

---

<sup>7</sup> Amaro Guzmán, Raymundo. Derecho y Práctica de la Función Pública. 5ta. Edición, Publicaciones ONAP, Santo Domingo, R. D.

## 1.5 Función administrativa<sup>8</sup>

El mayor cúmulo de funciones atribuidas al Presidente de la República es de naturaleza administrativa. Enseña el tratadista español Sabino Álvarez Gendin que “se entiende por función administrativa la actividad de los órganos que aplican bien las leyes y los reglamentos del Poder Ejecutivo del Estado y de las Administraciones locales, y de los agentes de gestión, con el fin de satisfacer necesidades públicas, y que originan, extinguen o modifican situaciones jurídicas objetivas de reducida importancia, de interés localizado y concreto; y también las subjetivas simples o excluyentes, es decir, las personalísimas o individualizadas”.

Para el autor suizo Fritz Fleiner, “un Estado que se limita a dar leyes y a dictar sentencias no tardaría en descomponerse. La actividad del Estado no termina con la proclamación de la ley y de la sentencia. La ley debe ser aplicada, la sentencia ejecutada. Es la obra de una función estatal particular, la ejecución. Ella le corresponde a la Administración, como tercera función del Estado”.

En opinión del Antes citado autor, la Administración constituye el “poder activo del Estado”, en contraposición al Poder Legislativo y al Judicial, los cuales agotan su función en formular decisiones de voluntad”. En la prestación de servicios a los administrados por los diferentes órganos que conforman la Administración Pública, está presente la función administrativa.

Así cuando el Presidente de la República deposita ante el Congreso Nacional, al iniciarse la primera legislatura ordinaria el 27 de febrero de cada año un mensaje acompañado de las memorias de los Secretarios de Estado, en el cual da cuenta de su administración del año anterior y en el cual se encuentra condensada la construcción de viviendas, escuelas, carreteras, y otras obras de infraestructura de desarrollo, de prestación de servicios sociales y de otra índole ejecutadas por la Administración Pública, estamos en presencia de la realización de cometidos sociales a través del ejercicio de funciones públicas de carácter administrativo. He ahí una gestión de

---

<sup>8</sup> Ibid, pag. 15

resultados tangibles mediante el ejercicio de la función administrativa; lo contrario sucedería con los informes de los otros Poderes del Estado, los cuales resultarían abstractos, intangibles, simple expresión de voluntad, como ya se ha dicho.

Es aquí, en la prestación de los diferentes servicios gubernamentales a través de la realización de una función pública, donde se encuentra el mayor número de agentes de la Administración, cuyas relaciones de trabajo con el Estado cuando pertenezcan al Poder Ejecutivo, están reguladas por el estatuto de la función pública, esto es por el Servicio Civil.

## **1.6 Tipos de Organización del Estado<sup>9</sup>**

La organización administrativa que el Estado dominicano ha requerido para que su órgano instrumental, la Administración Pública, pueda cumplir con sus fines, descansa en dos tipos de formas políticas de gestión, la centralizada y la descentralizada o autónomas.

### **1.6.1 Organización centralizada del Estado<sup>10</sup>**

El profesor Gabino Fraga apunta, “existe el régimen de centralización administrativa cuando los órganos se agrupan colocándose unos respecto de otros en una situación de dependencia tal que entre todos ellos existe un vínculo que, partiendo del órgano situado en el más alto grado de ese orden, los vaya ligando hasta el órgano de íntima categoría”.

El vínculo jurídico que une a los órganos colocados en la pirámide escalar de la Administración Pública se denomina relación de jerarquía. Es a través de esta relación como es preservado el principio de unidad administrativa, no obstante la diversidad de los órganos, todo lo cual permite la concentración de la autoridad y del poder de decisión.

---

<sup>9</sup> Ibid, pag. 18

<sup>10</sup> Ibid, pag. 18

### **1.6.2 Organismos descentralizados<sup>11</sup>**

La Administración Pública dominicana presenta órganos de Derechos Público de una conformación administrativa sui-generi.

Estas instituciones, generalmente creadas por Decretos han sido dotadas de una autonomía administrativa sin poseer personalidad jurídica; y en la Ley de Gastos Públicos son consideradas como organismos descentralizados. Tal es el caso de la Superintendencia de Seguros, Dirección General de Aduanas (DGA), Dirección General de Impuestos Internos (DGII), etc.

Los actos de estos órganos no están sometidos a los controles presupuestarios y financieros a priori de la Administración centralizada, lo que les permite mayor celeridad en su gestión. Sin embargo, cuando actúan lo hacen dentro del marco de la personalidad jurídica del Estado y se encuentran sometidos a los controles a posteriori de la Contraloría General de la República y la Cámara de Cuentas.

---

<sup>11</sup> Ibid, pag. 29

## **CAPITULO II**

### **RELEVANCIA QUE TIENE UN BUEN SERVICIO EN LAS OFICINAS GUBERNAMENTALES DEL PAÍS**

#### **2.1 Empresas del Estado que ofrecen servicio.**

Las Instituciones del Estado que brindan servicio a los diferentes clientes, podemos citar:

- El Ministerio de Educación y Cultura,
- La Administración General de Bienes Nacionales,
- Dirección General de Pasaportes (DGP),
- La Oficina Nacional Propiedad Intelectual (ONAPI) y
- La Tesorería de la Seguridad Social.

#### **2.1.1 Ministerio de Educación y Cultura.<sup>12</sup>**

En el año 1844, la función educativa estuvo a cargo del Ministerio de Justicia e Instrucción Pública, suprimido mediante la Ley No. 79, del 28 de enero de 1931. Luego con la Ley No. 89 del 21 de febrero del mismo año, se asignaron las atribuciones relacionadas con la Instrucción Pública y las Bellas Artes a la Superintendencia General de Enseñanza. El 30 de noviembre de 1934 con la Ley 786, fue creada la Secretaría de Estado de Educación y Bellas Artes. De esta manera el término "Instrucción" dio paso a un término más abarcador, como es el de "Educación".

---

<sup>12</sup> (Ministerio de Educación de la R. D., 2013)

Con la promulgación de la Ley No. 66-97 de fecha 9 de abril de 1997, la Secretaría cambia nuevamente de nombre, adquiriendo el de Secretaría de Estado de Educación y Cultura, que luego le fue cambiado por Secretaría de Estado de Educación con la aprobación y promulgación de la Ley 41-00 de fecha 28 de junio del año 2000, que crea la Secretaría de Estado de Cultura y que transfiere la función Cultural a esa cartera. El Reglamento Orgánico de fecha 11 de agosto del 2000, es el que operativiza la Ley de Educación 66-97.

### **2.1.1.1 Misión**

Regular el Sistema Educativo dominicano de conformidad con la Ley General de Educación No. 66-97, garantizando el derecho de todos los dominicanos y dominicanas a una educación de calidad, mediante la formación de hombres y mujeres libres, críticos y creativos; capaces de participar y construir una sociedad libre, democrática y participativa, justa y solidaria, aptos para cuestionarla en forma permanente; que combinen el trabajo productivo, el servicio comunitario y la formación humanística, científica y tecnológica con el disfrute del acervo cultural de la humanidad, con la participación e integración de los distintos sectores de la sociedad, a fin de contribuir al desarrollo nacional y al suyo propio.

### **2.1.1.2 Visión**

Lograr que todos los dominicanos y dominicanas tengan acceso a una educación pertinente y de calidad, asumiendo como principio el respeto a la diversidad, fortaleciendo la identidad cultural; formando seres humanos para el ejercicio de una vida activa y democrática, generando actitudes innovadoras y cambios en la sociedad y garantizando una calidad educativa que asegure el desarrollo sostenible y la cultura de paz.

### **2.1.1.3 Valores**

- ✓ Creatividad en todas sus manifestaciones
- ✓ Inteligencia en todas sus expresiones
- ✓ Valores éticos
- ✓ Respeto a la vida
- ✓ Respeto a los derechos fundamentales de la persona
- ✓ Solidaridad
- ✓ Justicia
- ✓ Respeto a la verdad
- ✓ Igualdad de derechos entre hombres y mujeres
- ✓ Respeto a las diferencias individuales
- ✓ Dignidad
- ✓ Valores cristianos
- ✓ Valores comunitarios
- ✓ Valores patrióticos, participativos y democráticos en la perspectiva de armonizar las necesidades colectivas con las individuales
- ✓ Respeto al principio de convivencia democrática
- ✓ Conciencia de identidad
- ✓ Convivencia pacífica y de comprensión entre los pueblos
- ✓ Valoración del medio ambiente
- ✓ Valores estéticos

### **2.1.1.4 Objetivos y estrategias**

La estructura organizativa de la Secretaría de Estado de Educación, (SEE), está fundamentada en las siguientes áreas y servicios:

- ✓ *Servicios Pedagógicos*

Estos servicios que corresponde a la función sustantiva de la SEE, se ofrecen permanentemente a nivel nacional y comprende los niveles Inicial, Básico y Media, en los tipos formal, no formal e informal. Estos servicios son ofrecidos a través de una

estructura académica conformada por niveles, ciclos, grados, modalidades y subsistemas.

✓ *Servicios de Apoyo Administrativo*

Responsable de gestionar, ejecutar y controlar la adquisición y suministro de los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para apoyar en la consecución de los propósitos y fines de la educación dominicana.

✓ *Servicio de Planificación*

Área técnica asesora encargada de formular y proponer las políticas y los planes de desarrollo educativo, que fortalezcan los procesos de toma de decisiones para garantizar la eficiencia del Sistema Educativo Nacional.

✓ *Servicio de Creación y Mantenimiento de Infraestructura Física Escolar*

Área responsable de la previsión y determinación de necesidades de infraestructuras físicas, de establecer la normativa para su ubicación y diseño, y de coordinar y supervisar las construcciones a nivel nacional.

✓ *Servicio de Tecnología y Sistema de Información*

Responsable de coordinar, ejecutar y dar seguimiento al análisis, diseño y programación de los sistemas de información, y de dar apoyo en materia de instalación, manejo y mantenimiento de equipos informáticos de la Secretaría de Estado de Educación.

✓ *Servicio de Financiamiento y Cooperación Externa*

Los cuales implican colaboración técnica y económica proveniente de organismos nacionales e internacionales, para apoyar la acción educativa en la SEE, y cumplen un período determinado de ejecución.

✓ *Servicio de Monitoreo y Evaluación de la Calidad Educativa*

Área técnica asesora encargada de velar por la eficiencia y eficacia del Sistema Educativo Nacional, garantizando el control de los estándares de calidad en la educación dominicana mediante acciones permanentes de supervisión, evaluación y seguimiento.

✓ *Servicios Descentralizados y Regionales*

Para garantizar la democratización en el Sistema Educativo, la participación y el consenso, una mayor equidad en la prestación de los servicios y mayor eficiencia y calidad en la educación.

Este servicio descansa en las Direcciones Regionales, Direcciones Distritales, Centros Educativos, Juntas Regionales, Distritales y de Centro; y los Institutos Descentralizados:

- ✓ Dirección Nacional de Bienestar Estudiantil (DGBED).
- ✓ Instituto Nacional de Bienestar Magisterial (Inabima).
- ✓ Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (Inafocam).
- ✓ Instituto Nacional de Educación Física (Inefi).

### **2.1.2 Administración General de Bienes Nacionales<sup>13</sup>**

La Administración General de Bienes Nacionales es una de las más importantes dependencias del Estado. Llamada a resguardar y contabilizar escrupulosamente los bienes de la nación, debe cumplir como un sacerdocio la tan inmensa responsabilidad que la ley misma le ha conferido.

---

<sup>13</sup> (Dirección General de Pasaportes, 2013)

### **2.1.2.1 Misión**

“Salvaguardar las propiedades del Estado, haciendo posible el uso adecuado y efectivo de sus bienes, teniendo como norte el desarrollo real de la sociedad dominicana”.

### **2.1.2.2 Visión**

“Ser una institución gubernamental sólida, que sirva con honestidad y entrega a los clientes/ciudadanos en la administración de los bienes de todos, aportando al desarrollo y progreso del país”.

### **2.1.2.3 Valores**

Honestidad, Compromiso, Solidaridad, Servicio desinteresado, Calidad, Visión de Progreso, Comunicación efectiva.

### **2.1.2.4. Objetivo**

Velar por el registro e inventario de todos los bienes propiedad del Estado y la administración de los mismos, así como resolver todos los asuntos que en materia legal se presenten al respecto, recibir, estudiar, y tramitar las solicitudes de viviendas y terrenos hechas por los ciudadanos.

### **2.1.2.5 Valores Institucionales**

Reconocemos como factores claves que están fundamentalmente relacionados con nuestras actividades de gestión, los siguientes:

**1. Servicio Cortés al Cliente:** Porque somos una organización que presta servicio a la nación, interactuando con los organismos públicos y los ciudadanos / clientes.

**2. Procesos y servicios eficientes:** Estamos comprometidos con ofrecer las respuestas más oportunas y óptimas a los requerimientos de todos nuestros grupos de interés mediante la mejora de procesos.

**3. Servicio de calidad:** Tomando con entusiasmo la oportunidad de mejorar, siguiendo como ejemplo la excelencia.

Somos un ente regulador técnico y legal de los aspectos jurisdiccionales inmobiliarios transferidos, con la finalidad de administrar y gestionar adecuadamente dichos bienes, a favor de los mejores intereses estatales.

Es importante destacar que nuestra institución se siente comprometida con la población, por lo que dirige sus servicios a todos los ciudadanos/clientes, instituciones privadas y estatales, con posesión establecida o interesados en obtener y/o transferir un bien propiedad del Estado dominicano.

### **2.1.2.6 Funciones Específicas de la Administración de Bienes Nacionales**

Llevar y mantener al día el catastro de los bienes inmuebles del Estado y el de los bienes inmuebles que pertenezcan al patrimonio de los organismos autónomos del Estado.

Mantener en seguro depósito, todos los títulos y documentos que constituyan prueba del derecho de propiedad del Estado, sobre sus bienes públicos o privados.

Solicitar y acopiar todos los informes que se refieran a los bienes del Estado.

Ejecutar o velar porque se ejerciten, en tiempo oportuno todas las acciones y derechos que sean de lugar a favor del patrimonio del Estado.

Solicitar y acopiar todos los informes que se refieran a los bienes del Estado.

Velar por el saneamiento y registro de las propiedades en las cuales el Estado tenga derecho de propiedad o cualquier otro derecho real.

Velar por la conservación de los bienes inmuebles del Estado, formar y mantener al día el inventario de dichos bienes, con las excepciones que determinen los reglamentos y proceder a su venta, cuando sea pertinente, en la forma que prescriben los reglamentos.

Celebrar y suscribir los contratos de uso y arrendamiento de los bienes del Estado o contratos de adquisición o enajenación de inmuebles, conforme a los poderes que reciba del presidente de la República.

Dirigir los procedimientos de lugar, en los casos de expropiación, por utilidad pública o de interés social a favor del Estado y representar al Estado en todos los actos y recursos del caso. La Administración General de Bienes Nacionales será legalmente la encargada del secuestro y administración de los bienes de los perseguidos o condenados en contumacia.

La Administración General de Bienes Nacionales, es responsable de la fiel custodia de todos los catastros, títulos o documentos valiosos que esta ley pone a su cargo y no podrá dejar salir de su custodia dichos catastros, títulos o documentos valiosos, sino para fines que interesen al Estado, y siempre con la autorización del Secretario De Hacienda.

### **2.1.3 Dirección General de Pasaportes<sup>14</sup>**

La Dirección General de Pasaportes es una Institución del Estado Dominicano, bajo la dependencia de la Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores, que tiene por finalidad la expedición de pasaportes ordinarios como documento de viaje a los/las ciudadanos y ciudadanas dominicanos/as y a extranjeros naturalizados que hayan adquirido la nacionalidad Dominicana.

Para la Dirección General de Pasaportes es de vital importancia que los ciudadanos y ciudadanas gestionen sus documentos con transparencia y eficiencia, por eso les proporciona las facilidades necesarias para que puedan renovar su

---

<sup>14</sup> (Dirección General de Pasaportes, 2013)

pasaporte con el nuevo sistema biométrico que dota al documento de mayor seguridad, cumpliendo así con las normas y reglamentaciones internacionales.

### **2.1.3.1 Misión**

“Proveer al contribuyente de un pasaporte como documento de viaje, que cumpla con los criterios de calidad internacional por sus altos niveles de seguridad, ofreciendo en un ambiente cómodo, un servicio rápido y confiable”.

### **2.1.3.2 Visión**

“Ser la institución del estado dominicano con mayores estándares de modernidad y calidad en atención al cliente, sirviendo con rapidez y eficiencia en los procesos”.

### **2.1.3.3 Nuestros Valores**

- ✓ Transparencia
- ✓ Eficiencia
- ✓ Honestidad
- ✓ Calidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Compromiso social

## **2.1.4 Oficina Nacional Propiedad Intelectual (ONAPI)<sup>15</sup>**

**ONAPI** es un ente con autonomía técnica y patrimonial encargada de la administración de la legislación en materia de Propiedad Industrial tendente al desarrollo y protección de la misma en la República Dominicana.

### **2.1.4.1 Misión**

ONAPI es una organización gubernamental eficiente, innovadora y moderna, encargada de otorgar y proteger los derechos de Propiedad Industrial en el país, dentro de un marco de

---

<sup>15</sup> (ONAPI, 2007)

transparencia, ofreciendo un servicio de excelente calidad con apego a los principios legales y éticos, procurando mantener el trabajo en equipo, con un personal capacitado y motivado.

#### **2.1.4.2 Visión**

Ser reconocida a nivel nacional e internacional como una organización gubernamental modelo en la región, comprometida con la protección de los derechos de Propiedad Industrial, la mejora continua, la calidad y el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación

#### **2.1.4.3 Declaración de Valores**

✓ **Legalidad:** Como parte del Estado dominicano, somos compromisarios de cumplir, promover y arraigar una cultura de respeto absoluto a las leyes, reglamentos y normas establecidas, en un marco de total transparencia y confiabilidad.

✓ **Calidad:** Para nosotros es una filosofía de trabajo, que se manifiesta mediante el compromiso con la mejora continua de los procesos y servicios que nos permite satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

✓ **Amabilidad y Cortesía:** Somos empáticos en nuestro trabajo diario; al ponernos en el lugar de los demás, mostrando sensibilidad a las necesidades de los clientes sin perder nuestra identidad.

✓ **Transparencia:** Somos una oficina gubernamental que trabaja al servicio del ciudadano, basados en la verdad, que expone su información y gestión al escrutinio de la sociedad.

✓ **Trabajo en Equipo:** ONAPI es una familia unida, en la que cada cual se esfuerza diariamente para dar lo mejor de sí, en aras de contribuir al logro de objetivos comunes.

✓ **Ética:** Asumimos la función pública con integridad, partiendo del análisis crítico de nuestras acciones y respetando los más altos principios morales de la sociedad.

✓ **Eficiencia:** Trabajamos para la obtención de los resultados esperados por nuestros ciudadanos/clientes, ofreciendo un servicio oportuno, libre de errores, minimizando el empleo de los recursos.

## **2.1.5 Tesorería de la Seguridad Social.<sup>16</sup>**

La Tesorería de la Seguridad Social (TSS), es un organismo dependiente del Consejo Nacional de Seguridad Social (ambos creados por la Ley 87-01), y tiene como objetivo fundamental tener a su cargo el Sistema Único de Información y el proceso de recaudo, distribución y el pago a todas las instituciones participantes públicas y privadas garantizando regularidad, transparencia, seguridad, eficiencia e igualdad.

Las funciones de la TSS son compartidas con la empresa UNIPAGO, S.A. atendiendo al párrafo IV del Art. 86 de la Ley 87-01. La distribución de funciones entre TSS y UNIPAGO se establecieron mediante el contrato de concesión firmado en el 2003, entre el CNSS/TSS y UNIPAGO.

### **2.1.5.1 Misión**

Administrar el SUIR con eficiencia para garantizar el registro universal de los beneficiarios del SDSS, así como recaudar y distribuir los aportes con transparencia y equidad.

### **2.1.5.2 Visión**

Ser la institución pública modelo que contribuya a la implementación plena del SDSS con calidad, eficiencia, transparencia y un capital humano competente.

### **2.1.5.3 Valores**

Cumplimiento de la ley: Estricto cumplimiento de las leyes y sus normas complementarias.

- ✓ Transparencia: Manejo de los recursos e información de forma clara sometidos al escrutinio público.
- ✓ Calidad: Satisfacer los requisitos de nuestros clientes con eficiencia y eficacia, logrando excelencia en los servicios.
- ✓ Honestidad: Cumplimiento de principios éticos y morales de nuestro capital humano.
- ✓ Equidad: Ofrecer a todos los ciudadanos/clientes el mismo trato.

---

<sup>16</sup> (Tesorería de la Seguridad Social, 2002-2011)

- ✓ Vocación de servicio: Resaltar la calidad de nuestro servicio en cada atención brindada.

#### **2.1.5.4 Política de calidad**

En la Tesorería de la Seguridad Social somos responsables del recaudo, distribución y pago de los recursos financieros del Sistema Dominicano de Seguridad Social, y de la administración del Sistema Único de Información, garantizando satisfacción de los clientes mediante la mejora continua de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, el cumplimiento de las Normas Jurídicas, el uso de una plataforma tecnológica eficiente y un capital humano competente.

## **2.2 Instituciones que se dedican al área tributaria**

Las instituciones que se dedican al área tributaria están:

- Ministerio de Hacienda,
- Dirección General de Impuestos Internos (hablaremos en el capítulo 3 y 4) y
- Dirección General de Aduanas.

## 2.2.1 Ministerio de Hacienda<sup>17</sup>

### Figura No. 1. Fachada Ministerio de Hacienda

Fuente: <http://www.hacienda.gov.do/images/fotos/hacienda.jpg>



El Ministerio de Hacienda fue creado el 14 de Noviembre del año 1844, con el nombre de Ministerio de Hacienda y Comercio. Durante los años del 1844 a 1847, Ricardo Miura fue su primer Ministro.

Ramón Matías Mella (uno de los Padres de la Patria) fue el cuarto Ministro, del 26 de septiembre del 1849 al 8 de abril del 1850.

Este Ministerio recibió varios cambios de nombre:

En 1926 se cambia su nombre a Ministerio de Hacienda, fue su primer Secretario M. Martín de Moya.

El 28 de noviembre de 1966 una nueva Constitución restablece el nombre de Secretaría de Estado de Finanzas.

---

<sup>17</sup> (Ministerio de Hacienda, 2013)

El 27 de diciembre del año 2006 es nuevamente llamada Ministerio de Hacienda, Ley No. 494-06 de Organización de la Ministerio de Hacienda.

### **2.2.1.1 Misión**

Mantener y asegurar la disciplina y sostenibilidad fiscal, contribuyendo a la estabilidad macroeconómica, mediante el diseño y conducción de una eficiente y equitativa política de ingresos, gastos y financiamiento públicos.

### **2.2.1.2 Visión**

Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas, con un personal altamente calificado y tecnología de punta.

### **2.2.1.3 Valores institucionales**

- ✓ **Transparencia:** Manejamos con honestidad los recursos asignados, rindiendo cuenta y abiertos al escrutinio público.
- ✓ **Responsabilidad:** Realizamos con dedicación, esmero y puntualidad los compromisos asumidos, excediendo siempre las expectativas esperadas.
- ✓ **Calidad:** La excelencia es nuestra meta, siempre actuamos mejorando continuamente lo que hacemos.
- ✓ **Equidad:** Las oportunidades de crecimiento, desarrollo y bienestar son para todos, sus méritos la determinan.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Actuamos convencidos que juntos lo hacemos mejor.
- ✓ **Unidad:** Cohesionados e integrados mantenemos la direccionalidad y el logro de nuestras metas y objetivos.

#### **2.2.1.4 Objetivo General**

Administrar las finanzas públicas, definiendo, supervisando y controlando la Política Tributaria, aplicando criterios de eficiencia, transparencia y modernización, acorde con las necesidades presupuestarias, de endeudamiento externo e interno y patrimonio del Estado Dominicano.

#### **2.2.1.5 Objetivos estratégicos**

- ✓ Consolidar una política fiscal sostenible que coadyuve a fortalecer el crecimiento real de la economía dominicana en el marco de una estabilidad macroeconómica a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Mantener la disciplina fiscal mediante el fortalecimiento de una gestión financiera gubernamental integrada con mecanismos explícitos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas que eleve la efectividad de los sistemas administrativos vinculados con la gestión de las finanzas públicas.
- ✓ Implementar un modelo integral y eficiente de gestión institucional mediante un conjunto de estrategias de desarrollo organizacional basadas en un sistema de evaluación del desempeño institucional, y en un conjunto de estrategias de gestión de personal orientadas a favorecer la calidad del trabajo, la productividad y la satisfacción de los clientes internos y externos.

## 2.2.2. Dirección General de Aduanas<sup>18</sup>

### Figura No. 2. Portal Transparencia Dirección General de Aduanas



Fuente: <https://www.aduanas.gob.do/transparencia/index.html>

En el año 1845 el régimen independentista, ante la necesidad de aumentar sus ingresos y regularizar las Aduanas, dicta la Ley Núm.34, del 29 de mayo, sobre el Régimen de Aduanas, con medidas significativas como fueron la naturalización de los buques y la expedición de las patentes de navegación.

Sin embargo, la citada Ley Núm.34 no llenaba los requerimientos de la época, por lo que fue sustituida por otra más amplia, la Ley Núm. 2595 del 14 de octubre de 1887, sobre el Régimen de Aduanas y Puertos, la cual comprendía 226 artículos. Esta Ley sobre Aduanas fue sustituida en los años 1889, 1892 y 1896 por otras con textos similares. Es interesante señalar que la Ley Núm. 3742, promulgada en el año 1897, introduce en su texto los señalamientos de la primera Ley de Aduanas, la Núm. 34, volviendo de nuevo al régimen ya citado.

Posteriormente, la Ley de Aduanas fue sustituida por la Núm. 4761, del año 1907, varias veces modificada, y por último derogada y sustituida por la Ley Núm. 4915, del año 1909.

A consecuencia de los grandes empréstitos que había obtenido el gobierno en el año 1916, las Aduanas pasaron a ser administradas por el gobierno de ocupación militar norteamericano, de acuerdo con la convención suscrita al efecto para el cobro de la deuda externa en fecha 8 de febrero de 1907. El Gobierno Militar, en ejercicio de

---

<sup>18</sup> Amaro Guzmán, Raymundo. Derecho y Práctica de la Función Pública. 5ta. Edición, Publicaciones ONAP, Santo Domingo, R. D.

sus funciones, dictó varias Órdenes Ejecutivas destacándose la Núm. 589 del 31 de diciembre de 1920, denominada Ley sobre Aduanas y Puertos, que daba al Oficial Encargado del Servicio de Aduanas la potestad de reglamentación para la administración de la misma, Reglamentación que tenía fuerza y efecto de Ley.

Esta Ley sufrió algunas modificaciones en lo que respecta al Régimen Arancelario y a la denominación del organismo encargado de su administración y funciones por medio de la Ley Núm.4705 del 1957.

Mediante la Ley Núm. 70 del 17 de diciembre de 1970, las funciones de arribo fueron separadas de las funciones de aduanas, al crearse la Autoridad Portuaria Dominicana.

Hasta hace poco, la Dirección General de Aduanas funcionaba como una dependencia de la Secretaría de Estado de Finanzas, pero con la promulgación de la Ley 226 del 2006, Aduanas adquirió autonomía funcional, presupuestaria, administrativa, técnica y patrimonio propio.

### **2.2.2.1 Misión**

Facilitar y controlar el comercio de la República Dominicana con el resto del mundo, teniendo como fundamento la eficiencia y transparencia de los procesos aduaneros, acorde con las mejores prácticas internacionales de la administración aduanera, el control de la evasión fiscal y el comercio ilícito, el fortalecimiento de la seguridad nacional y la protección de la salud y el medio ambiente.

### **2.2.2.2 Visión**

Ser reconocida como una institución eficiente y moderna en el ámbito nacional e internacional, conformada por un equipo de personas integra que hagan de la misión

de la institución, un proceso transparente, expedito y sistematizado que contribuya al desarrollo sostenible de la Nación.

### **2.2.2.3 Objetivo**

Eficientizar, transparentar y sistematizar todas las actividades de las aduanas del país con la finalidad de hacer efectivas las medidas de facilitación del comercio, aumentar las recaudaciones fiscales y contribuir con otros organismos del Estado a reducir diferentes tipos de riesgos provenientes del exterior que puedan impedir el desarrollo sostenible de la Nación.

## **CAPITULO III**

# **IMPORTANCIA DE LAS FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA DGII EN EL PAÍS<sup>19</sup>**

### **3.1 Historia de la Empresa**

La Dirección General de Impuestos Internos es la institución que se encarga de la administración y/o recaudación de los principales Impuestos Internos y tasas en la República Dominicana.

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 internos 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.

---

<sup>19</sup> (Dirección General de Impuestos Internos, 2014)

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.

Esta 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 (DGII), institución que tiene a su cargo la administración y cobro de los principales Impuestos Internos y Tasas del país y surge con la promulgación de la Ley 166-97, que fusiona las antiguas Direcciones Generales de Rentas Internas e Impuestos Sobre la Renta.

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 patrimonio propio a la Dirección General de Impuestos Internos.

**Figura No. 3. Fachada Dirección General de Impuestos Internos**



Fuente:<http://www.dgii.gov.do/dgii/acercaSite/PublishingImages/HeaderMain.jpg>

### **3.2 Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017**

La planificación estratégica es el proceso que le permite a una organización definir su misión, la visión de cómo quiere ser, los valores que enmarcarán su accionar, los objetivos que quiere alcanzar y los medios que utilizará para ello.

La planificación estratégica no es un concepto extraño para la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), pues desde sus inicios ha utilizado distintos instrumentos que le han permitido desarrollar sus acciones alineadas a su rol como administración tributaria. 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. En ese momento la DGII plasmaba en su visión el camino por conquistar: “Ser una organización con prestigio y credibilidad que utiliza políticas, procedimientos y sistemas de información que operan eficientemente, con gente ética y profesionalmente inobjetable, que trabaja alineada bajo la directriz de aumentar sostenidamente las recaudaciones, que reduzca la evasión y respete los derechos de los contribuyentes”. Esta visión suponía un gran reto para la DGII.

Hoy evaluamos lo que fue ese plan estratégico, el cual finalmente tuvo una vigencia de prácticamente 9 años, y nos damos cuenta de que fue un gran reto para la DGII, cuyo resultado ha sido muy exitoso.

La DGII es percibida hoy como una institución eficiente, moderna, organizada, con personal éticamente inobjetable, y tiene una imagen positiva ante la sociedad dominicana. Ha logrado resultados importantes en relativamente corto tiempo si se compara su evolución con las de otras administraciones tributarias y su modelo de desarrollo ha sido muy exitoso. Actualmente, la DGII es reconocida como la mejor administración tributaria de Centroamérica y del Caribe con un Nivel de Madurez Institucional (NM)<sup>20</sup> de 2.8 en una escala del 1 al 5 donde el promedio entre los países de la región es 1.7.

Por tanto, la DGII puede considerarse como una institución que mira hacia las buenas prácticas internacionales y que además no solo mira, sino que las interioriza y las trasmite al interior de la propia administración dominicana. En esta misma línea, es el interés de esta administración converger con los mejores indicadores y las mejores prácticas de los países más desarrollados, que tienen una mejor distribución de la renta, mayor nivel de equidad, mayores niveles de justicia social, mayor

---

<sup>20</sup> Herramienta de evaluación que permite medir el nivel de desarrollo de una administración tributaria, la misma establece que las AT maduran desde un nivel básico de desarrollo hasta aquel que les permite estar a la par de aquellas que poseen las mejores prácticas internacionales (clase mundial), o bien, hasta aquel en que su práctica se constituye en el estándar internacional. Para ello evalúa su accionar en siete (7) dimensiones claves que explican el nivel de desarrollo de una administración tributaria exitosa.

institucionalidad y eso es lo que subyace en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030, converger con los mejores indicadores de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) <sup>21</sup>.

Esta es la base sobre la que se articula el Plan Estratégico 2014-2017. Somos una administración tributaria que ahora mira a los países OCDE y se plantea dar un salto de calidad en su desarrollo institucional para posicionarse como la mejor de América Latina.

### **3.2.1 La DGII en el Marco de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030**

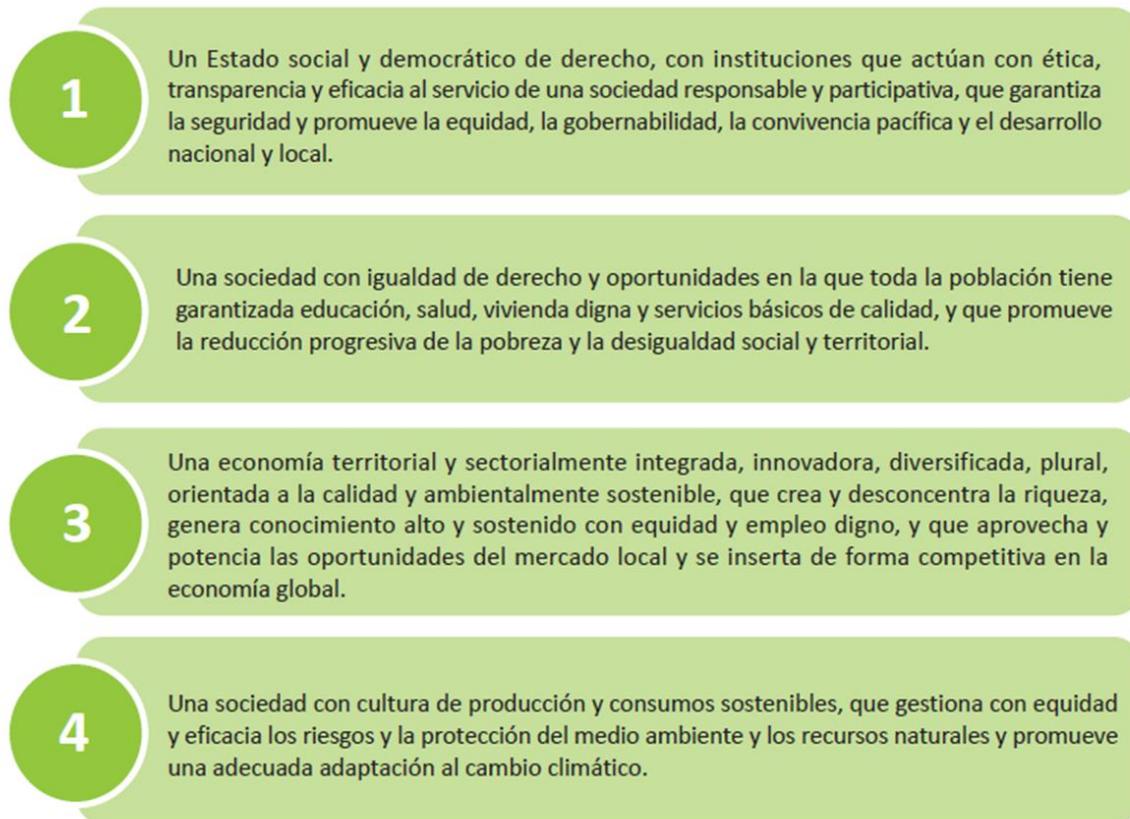
La END, aprobada en enero del 2012 como resultado de un amplio proceso de consulta y con la participación de los diferentes sectores de la sociedad, establece la visión del país en el largo plazo. Para el año 2030 aspiramos a ser “un país próspero, donde las personas viven dignamente, apegadas a valores éticos y en el marco de una democracia participativa que garantiza el Estado social y democrático de derecho y promueve la equidad, la igualdad de oportunidades, la justicia social que gestiona y aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora, sostenible y territorialmente equilibrada e integrada y se inserta competitivamente en la economía global”.

Para alcanzar esta meta, en la END se definen cuatro ejes estratégicos de actuación y dispone la necesidad de que las instituciones del sector público alineen sus iniciativas de planificación a la consecución de los objetivos consignados en la misma.

---

<sup>21</sup> República Dominicana pertenece de hecho a la OCDE, a través de su Centro de Desarrollo en el que ingresó en el año 2009.

**Figura No. 4. Ejes Estratégicos de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030**



Fuente: Ley 1-12 Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.

En el contexto de la END, el Plan Estratégico 2014-2017 de la DGII se encuentra alineado en sentido general al primer eje estratégico cuyo enfoque está básicamente orientado al fortalecimiento de la administración pública, la gobernabilidad y el desarrollo nacional; y, de forma más concreta, al tercer eje estratégico el cual plantea en su desarrollo que debe iniciarse un proceso de reestructuración tributaria integral orientado a:

- Desarrollar un sistema tributario progresivo.
- Incrementar la eficiencia recaudatoria.
- Promover el desarrollo de las MIPYME y otros sectores productivos.
- Lograr el uso productivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).
- Garantizar la sostenibilidad macroeconómica

De manera específica, la END en materia tributaria establece los siguientes indicadores de resultados:

Indicadores	Unidad / Escala de medición	Año Base		Metas Quinquenales			
		Año	Valor	2015	2020	2025	2030
3.2 Eficacia en materia de recaudación de impuestos (PEFA ID-15)	Calificación de A (máximo) a D (mínimo)	2006	B	B+	A	A	A
3.25 Presión tributaria (ingresos tributarios como % del PIB)	Porcentaje (%) del PIB	2010	13	16	19	21.5	24

**Figura No. 5. Indicadores de resultados**

Fuente: Ley 1-12 Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.

Alcanzar esta meta depende en gran medida de la evolución de los componentes del Producto Interno Bruto (PIB), de los supuestos macroeconómicos actuales y de la normativa que rige los procesos tributarios y económicos del país. La DGII, como administración tributaria, está comprometida con estos objetivos y quiere colaborar en su cumplimiento como copartícipe relevante en este proyecto de nación.

### **3.2.2 Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017 | proceso de Planificación**

El proceso de diseño y elaboración del Plan Estratégico de la DGII estuvo basado en una amplia participación de todas las áreas y niveles de la institución, a los fines de que sean parte activa y comprometida en la implementación y éxito de este nuevo plan para el período 2014 – 2017.

Este proceso inició con el diseño y posterior realización de ocho (8) talleres denominados “Planificación Estratégica DGII 2014-2017” con el lema “¡Eres parte del

mejor equipo! Tus ideas cuentan: ¡Anímate, Prepárate y Participa!”, los cuales se desarrollaron en el período marzo – abril 2013. A partir de estos talleres fueron determinados los principales desafíos de la DGII, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Institución.

Una vez concluida esta primera fase, el equipo de la Gerencia de Planificación Estratégica realizó el análisis y consolidación de los resultados de los talleres que sirvieron de insumo para analizar el entorno institucional y establecer los factores económicos, sociales, tecnológicos, culturales y políticos que favorecen o dificultan el desarrollo de nuestras funciones como administración tributaria, de cara a minimizar el impacto negativo del entorno, aprovechar las oportunidades de mejora y optimizar las fortalezas que nos permitan dar el salto de calidad que nos posicione como la mejor administración tributaria de América Latina. A la par con estas actividades se desarrolló un ejercicio de identificación de buenas prácticas de las mejores administraciones tributarias de los países miembros de la OCDE, en cada una de las áreas de mejoras identificadas.

El resultado es el nuevo marco estratégico de la DGII. Esto es la definición y alineación de la visión, misión, valores, ejes estratégicos, objetivos generales, objetivos estratégicos que guiarán el trabajo de esta Dirección en los próximos años. Igualmente, se definen un conjunto de indicadores de resultados que permitan monitorear de manera permanente el desarrollo del plan estratégico. Un plan, que a su vez, servirá como marco de referencia para los Planes Operativos Anuales que deberán concretizar nuestras acciones para alcanzar esos objetivos

Este ejercicio de planificación estratégica para el período 2014 – 2017 ha sido una experiencia enriquecedora para todo el personal de la institución, ya que ha contado con la participación entusiasta de todas y todos, lo que nos permite tener confianza en que este plan también será exitoso. Pues la clave del éxito de la DGII está en su capital humano y una cultura organizacional orientada al logro.

Con la divulgación e interiorización del Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017, confiamos plenamente en que todo el personal de la DGII se convierta en un eficiente instrumento de modernización constante y que las y los contribuyentes cuenten con una administración tributaria a su servicio y que contribuye a la cohesión social de la República Dominicana.

### 3.2.3 Matriz del Plan estratégico Institucional 2014 – 2017

Figura No. 6. Matriz Plan Estratégico

Ejes	Objetivos Generales	Objetivos Específicos
Una Administración Tributaria al alcance del Contribuyente	Ser la principal instancia de asesoría tributaria para el contribuyente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar programas de asistencia a los y las contribuyentes de acuerdo a su perfil y necesidades.</li> <li>2. Ofrecer soluciones integrales a los y las contribuyentes que les permita cumplir con sus obligaciones tributarias sin intervención de terceros.</li> </ol>
	Garantizar condiciones de excelencia en el servicio ofrecido.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar experiencias de servicio que generen satisfacción en los y las contribuyentes.</li> <li>2. Estandarizar territorialmente la gama de servicios ofertados a los y las contribuyentes</li> <li>3. Promover la descentralización de servicios la administración tributaria a nivel local.</li> <li>4. Identificar las dificultades u obstáculos que presentan las personas físicas y Jurídicas para interactuar con nosotros y diseñar estrategias para minimizarlas o eliminarlas.</li> </ol>
La Información como base de una administración tributaria moderna	Mejorar la cantidad y la calidad de la información que dispone la administración tributaria	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar los sistemas de información con que cuenta la administración tributaria.</li> <li>2. Mejorar el registro de información de los y las contribuyentes.</li> <li>3. Continuar con el desarrollo de acuerdos interinstitucionales que faciliten el cruce de información.</li> <li>4. Fomentar los acuerdos con gremios y/o sectores de actividades económicas específicas que permitan obtener información relevante acerca de estas.</li> <li>5. Potenciar la realización de análisis y estudios prospectivos, económicos y tributarios.</li> </ol>
	Ofrecer información al contribuyente en el lugar y momento oportuno	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Homogenizar la información que se da al contribuyente por los diferentes canales.</li> <li>2. Fortalecer los canales de vinculación con los y las contribuyentes.</li> </ol>
La Administración Tributaria contrarresta el Incumplimiento	Facilitar el cumplimiento voluntario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover la actualización y simplificación del sistema tributario para facilitar su comprensión y administración.</li> <li>2. Desarrollar iniciativas para incentivar a que los y las contribuyentes estén al día en sus obligaciones como una forma de reconocer el cumplimiento.</li> <li>3. Definir estrategias para minimizar los diferentes aspectos de la informalidad.</li> <li>4. Eficientizar los procesos tributarios de forma que permitan reducir los costos de cumplimiento de los y las contribuyentes.</li> <li>5. Intensificar el acercamiento a la sociedad y diseñar intervenciones que fomenten la cultura tributaria.</li> </ol>
	Fortalecer las acciones de control	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar la cobertura de las acciones de control.</li> <li>2. Fortalecer la capacidad coercitiva y sancionatoria de la administración tributaria.</li> <li>3. Identificar y diseñar mecanismos administrativos y normativos para la eliminación de los esquemas de planificación fiscal agresiva.</li> <li>4. Diseñar herramientas para identificar y perseguir las prácticas de enanismo fiscal.</li> <li>5. Consolidar la fiscalización relacionada con precios de transferencia, inversión extranjera y operaciones económicas internacionales.</li> <li>6. Dotar de un enfoque multidisciplinar a las acciones de control.</li> </ol>
	Definir estrategias de actuación selectivas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar estrategias (fiscalización y control) diferenciadas que incluyan como variable el territorio y la actividad económica.</li> <li>2. Definir estrategias de control en función del patrón de comportamiento de cada contribuyente (perfil de riesgo).</li> <li>3. Generar programas anuales de acción (control tributario, cobranzas, etc.) acordes a cada segmento de contribuyente en función de su tamaño.</li> </ol>

Ejes	Objetivos Generales	Objetivos Específicos
La DGII cumpliendo con las mejores prácticas institucionales de la OCDE	Fortalecer la eficiencia y eficacia de la DGII	<ol style="list-style-type: none"> <li>Orientar los procesos misionales de la AT en función del ciclo de vida del contribuyente (Gestión por procesos).</li> <li>Definir indicadores macro de gestión.</li> <li>Favorecer un modelo de gestión participativo basado en la colaboración y la pro-actividad y asumiendo responsabilidades.</li> <li>Desarrollar estrategias que garanticen la eficiencia presupuestaria.</li> </ol>
	Convergencia en la regulación con estándares internacionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>Adecuarnos a la nomenclatura internacional del IVA.</li> <li>Movernos hacia un modelo universalizado de declaración de la renta.</li> <li>Ampliar y fortalecer la firma e implementación de acuerdos de intercambios de información.</li> <li>Promover una estructura tributaria en consonancia con los países de la OCDE.</li> </ol>
	Fomentar el desarrollo integral del capital humano	<ol style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar estrategias de capacitación adaptadas a las necesidades de los diferentes grupos ocupacionales y promover el uso de los medios virtuales.</li> <li>Generar herramientas que faciliten la mejora continua y la gestión del cambio</li> <li>Posicionar al empleado de la DGII como referencia del servicio público de la Administración.</li> </ol>

Fuente: Dirección General de Impuestos Internos Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017.

### 3.2.4 Tablero de Indicadores

Una Administración Tributaria al alcance del Contribuyente	
Objetivo General	Indicadores de Resultados
Ser la principal instancia de asesoría tributaria para el contribuyente.	Nuevos contribuyentes registrados en la OFV (Tendencia +)
	Nuevas herramientas que faciliten la autogestión (Tendencia +)
	Impacto de los programas de asistencias implementados (Tendencia +)
Garantizar condiciones de excelencia en el servicio ofrecido.	Nivel de satisfacción de las y los contribuyentes respecto al servicio ofrecido
	Índice de Estandarización (Administraciones Locales)
	Tendencia descentralización de servicios ofertados (Tendencia +)
	Cumplimientos de los plazos de respuesta establecidos a solicitudes hasta el 95%
La Información como base de una administración tributaria moderna	
Objetivo General	Indicadores de Resultados
Mejorar la cantidad y la calidad de la información que dispone la administración tributaria	% de contribuyentes no localizados
	% de contribuyentes con errores de captura o registro
	% de contribuyentes con obligaciones incorrectas
	Nuevos contribuyentes con RNC (Tendencia +)
	Efectividad de los Cruces de Información Internos (Tendencia +)
	Número de análisis y estudios prospectivos, económicos y tributarios realizados (Tendencia +)
Ofrecer información al contribuyente en el lugar y momento oportuno	Oficinas Físicas: Atención del 95% en 15 Minutos, 90% (en días pico)
	Facilidad para entrar en contacto con la administración tributaria: a) Tasa de abandono en Oficinas físicas(Tendencia -) b) Tasa de abandono Centro de atención telefónica (Tendencia -)
	Centro de atención telefónica: 80% de las llamadas atendidas en 20 segundos
	Respuesta a consultas técnicas: 95% dentro del establecido

Figura No. 7. Tablero de Indicadores

La Administración Tributaria contrarresta el Incumplimiento	
Objetivo General	Indicadores de Resultados
Facilitar el cumplimiento voluntario	Tasa de cumplimiento voluntario
	Tasa de cumplimiento de pago dentro del plazo
	% de declaraciones a través de la OFV
	% de rectificativas realizadas voluntariamente
	Nivel de Evasión (Renta e ITBIS)
Fortalecer las acciones de control	Productividad del ITBIS
	% de recaudación proveniente de las acciones de control
	% Cobertura de las acciones de control
	Calidad de la Selección de fiscalización
	% de recuperación de la deuda morosa / cobro coactivo
Definir estrategias de actuación selectivas	% de recuperación de saldos pendientes una vez concluida la inspección
	% de inspecciones centradas en el perfil de riesgo y los manuales sectoriales (de Interés fiscal)
	% de éxito de las auditorías basadas en actuación selectiva
La DGII cumpliendo con las mejores prácticas institucionales de la OCDE	
Objetivo General	Indicadores de Resultados
Fortalecer la eficiencia y eficacia de la DGII	Procesos optimizados en función del ciclo de vida del contribuyente
	Eficiencia presupuestaria
	Implementación de la plataforma de Business Intelligence (Inteligencia de Negocios)
Convergencia en la regulación con estándares internacionales	Progresividad de la estructura tributaria (Tendencia +)
	Declarantes de Renta (Tendencia +)
	Tiempo de respuesta a una solicitud de Reembolso/devoluciones
Fomentar el desarrollo integral del capital humano	Nivel de satisfacción de los supervisores respecto a los programas de capacitación impartidos a sus colaboradores
	Promedio resultados de las Evaluaciones de desempeño (Tendencia +)

Fuente: Dirección General de Impuestos Internos Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017.

### 3.3 Marco estratégico de la Dirección General de Impuestos Internos

#### 3.3.1 Visión

La Visión, es la proyección en el tiempo, el estado deseado ideal que se pretende alcanzar, al concluir el período para el cual fue diseñado este plan estratégico:

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 de la República Dominicana.

### **3.3.2 Misión**

La Misión, establece la razón de ser de la Dirección General de Impuestos Internos:

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.

### **3.3.3 Valores Institucionales**

Los Valores son el conjunto de cualidades y/o virtudes que la DGII fomenta y espera en su gente, esas cualidades que nos permiten cumplir con nuestra visión y misión:

#### ***Honestidad***

Es la cualidad de hacer lo correcto desde el punto de vista ético. Por medio de este valor se establece que el servidor de la DGII se exprese con coherencia de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

#### ***Lealtad***

Es el cumplimiento con los principios, políticas y procedimientos de la organización y preocuparse por los bienes institucionales garantizando nuestra permanencia e institucionalidad.

#### ***Dinamismo***

Es actuar con presteza, diligencia, manifestando energía activa respecto a sus actividades o labores. Es comportarse como agentes del cambio, protagonistas de la modernización, propulsores de nuevos proyectos e ideas que mejoren nuestro trabajo.

### ***Respeto***

Acatamiento de las leyes y normas nacionales e institucionales. Trato considerado y deferente que debe caracterizar la atención a los Contribuyentes y a nuestros compañeros de labores.

### ***Compromiso y orientación al servicio***

Es cumplir con las funciones asignadas, tanto a nivel ética como operativamente; es sentirse parte de la sociedad y de la institución. Además es ofrecer a las y los contribuyentes un servicio de calidad.

### ***Honradez***

Es la cualidad de hacer lo correcto desde el punto de vista ético. Por medio de este valor se establece que el servidor de la DGII tiene que ser honesto, transparente y ente serio, comprobado con sus acciones a todos los niveles de la sociedad, y sobre todo en el desempeño de sus funciones, apegado irrestrictamente a la ética.

### **3.3.4 Logo**

La DGII como institución recaudadora destaca en su identidad gráfica la letra "i", la cual está resaltada en gris con fondo verde, priorizando la función de administrar los Impuestos Internos; la idea de Dos ii como símbolo es disponer de una imagen organizacional suficientemente representativa de su razón de ser.

**Figura No. 8. Logo Dirección General de Impuestos Internos**



Fuente: Dirección General de Impuestos Internos 2014.

### **3.4 Análisis FODA DGII**

Este análisis ayudara a determinar las características del mercado objetivo el cual es lo que se piensa de la DGII y como se está percibiendo en todo el sector.

**Tabla No. 1. Análisis de Fortalezas & Oportunidades / Debilidades & Amenazas.**

<b>Fortalezas:</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de implementar varias reformas en corto tiempo.</li><li>• Adecuación del personal al entorno cambiante.</li><li>• Capacitación y Profesionalización de sus empleados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amplia incidencia del criterio político en la toma de decisiones.</li><li>• Verticalidad y rigidez en la dirección.</li><li>• Multiplicidad de los impuestos cobrados.</li><li>• Limitaciones en el cobro rápido y efectivo de los impuestos.</li><li>• Enfoque meramente recaudatorio y</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralización parcial.</li> </ul>	<p>represivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores tradicionalista y personalista.</li> <li>• Ausencia de compromiso institucional.</li> <li>• Sistema fiscal excesivamente complejo.</li> <li>• Poca racionalidad de la carga tributaria.</li> <li>• Indicadores de eficiencia difusos.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundizar las reformas implementadas.</li> <li>• Autonomizar dependencias regionales.</li> <li>• Ampliación de las bases de contribuyentes.</li> <li>• Posicionar la empleomanía en base al mérito.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la evasión tributaria.</li> <li>• Cultura de Evasión.</li> <li>• Falta de conocimiento de las leyes tributarias por parte del ciudadano.</li> <li>• Desarrollo del sector pasivo (contribuyentes) sin que la administración tenga control adecuado de su capacidad contributiva.</li> <li>• Desmotivación del personal.</li> <li>• Incremento de la apatía social hacia el pago de impuestos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.5 Estructura de la organización

Los criterios tomados en cuenta para la jerarquización de las distintas áreas en la estructura organizacional, según la naturaleza de sus funciones y las propias de la institución, fueron los siguientes:

- Nivel y profundidad de conocimiento:
  - Preparación académica.
  - Experiencia requerida.
- Importancia con relación a las operaciones claves (*Core*) de la Institución.
- Responsabilidad con relación a la toma decisiones:
  - Financiera / Riesgo
  - Impacto en el logro de los resultados organizacionales
- Alcance en el desempeño de sus funciones a lo largo de la organización:
  - Vertical
  - Horizontal
  - Transversal
- Relaciones interpersonales

**Tabla No. 2. Estructura Orgánica DGII**

<i>Nivel Normativo</i>	Presidente de la República. Secretario de Estado de Finanzas.
<i>Nivel Ejecutivo Máximo</i>	Director General de Impuestos Internos
<i>Nivel Ejecutivo Medio</i>	Subdirecciones Generales
<i>Nivel Asesor o de Staff</i>	Comité de Planificación y Estrategia Estudios Económicos y Tributarios Consultoría Jurídica Servicios de Información

	<p>Control Interno</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Relaciones Públicas y Comunicaciones</p>
<i>Nivel Técnico Especializado</i>	<p>Oficina Informática y Mejoramiento de Procesos</p> <p>Oficina de Recaudación</p> <p>Oficina de Fiscalización</p>
<i>Nivel Técnico Operativo</i>	<p>Departamento Administrativo</p> <p>Departamento de Contabilidad</p> <p>Departamento de Reconsideración (Legal</p> <p>Departamento de Alcoholes</p> <p>Departamento de Vehículos de Motor</p> <p>Administraciones Locales</p> <p>Administración de Grandes Contribuyentes</p> <p>Agencias Locales</p> <p>Colecturías</p> <p>Estafetas o Tesorerías Municipales</p>

Fuente: Página de Internet [www.dgii.gov.do](http://www.dgii.gov.do).

### **3.6 Gestión Humana DGII**

La Dirección General de Impuestos Internos ha definido su nueva estructura organizacional basada en el doble flujo de autoridad, que integra las directrices verticales y horizontales desde el punto de vista jerárquico y técnico o de proyectos, respectivamente.

Con esta nueva estructura la DGII agrupa al recurso humano según las necesidades de ejecución de los proyectos planteados en su plan estratégico. Para la DGII la definición de una estructura que mantenga el equilibrio entre los niveles de mando y los funcionales es parte de nuestro propósito.

#### **a. Composición de la fuerza laboral**

- Los criterios tomados en cuenta para la jerarquización de las distintas áreas en la estructura organizacional, según la naturaleza de sus funciones y las propias de la institución, fueron los siguientes:
  - Nivel y profundidad de conocimiento:
    - Preparación académica
    - Experiencia requerida
  - Importancia con relación a las operaciones claves (Core) de la Institución.
  - Responsabilidad con relación a la toma decisiones:
    - Financiera / Riesgo.
    - Impacto en el logro de los resultados organizacionales.
  - Alcance en el desempeño de sus funciones a lo largo de la organización:
    - Vertical
    - Horizontal
    - Transversal
  - Relaciones interpersonales

La Dirección General de Impuestos Internos para el cumplimiento de sus funciones dispondrá de la siguiente estructura:

- 1er Nivel: Estratégico      **-CONSEJO SUPERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**
- 2do Nivel: Estratégico      **-DIRECCIÓN GENERAL**  
**-SUBDIRECCIONES**
- Subdirección de Recaudación
  - Subdirección de Fiscalización
  - Subdirección Jurídica
  - Subdirección de Operaciones y Tecnología
- 3er Nivel: Estratégico Táctico      **-GERENCIAS**
- Grandes Contribuyentes
  - Planificación de Fiscalización
  - Auditoría Interna Financiera
  - Fiscalización Externa
  - Tecnología de Información y Comunicaciones
  - Finanzas
  - Recursos Humanos
  - Legal
  - Administración y Logística
  - Proyectos de Tecnología de la Información
  - Gestión de Registro y Cobranza
- 4to Nivel: Operativo      **A) DEPARTAMENTOS (STAFF)**
- Estudios Económicos
  - Control Interno
  - Relaciones Públicas

- Protocolo
- Planificación
- Libre Acceso a la Información Pública

**B) DEPARTAMENTOS NIVEL I**

- Centros de Fiscalización
- Cooperación Internacional
- Desarrollo y Carrera
- Administraciones Locales
- Vehículos de Motor
- Control de Recaudación
- Reconsideración
- Sistemas de Apoyo a Recaudación, Cobranza y Administrativo
- Sistemas de Apoyo a Fiscalización, Análisis y Oficina Virtual
- Infraestructura Tecnológica
- Planes Masivos
- Planes Selectivos
- Programación y Diseño
- Créditos y Compensaciones

5to Nivel: Operativo

**-DEPARTAMENTOS NIVEL II**

- Servicios y Beneficios
- Contabilidad
- Tesorería
- Seguridad Física e Informática
- Compras
- Administración de Inventarios
- Mantenimiento
- Control de Contribuyentes (Grandes Contribuyentes)

- Fiscalización (Grandes Contribuyentes)
- Crédito y Compensaciones (Grandes Contribuyentes)
- Educación Tributaria
- Gestión de Servicios
- Valoración de Bienes
- Procesos
- Contribuyentes Especiales

**b. Beneficios y prestaciones a empleados**

➤ La Dirección General de Impuestos Internos tiene un plan de compensación compuesto por dos grupos:

**Compensación Fija:**

Está compuesto por aquellos pagos que reciben los empleados independientemente de su gestión o la de la institución. En este grupo se citan los siguientes:

- Salario
- Seguro medico
- Seguro de vida
- Bono Vacacional de un 75% del salario
- Beca estudiantil para hijos de empleados
- Plan de Carrera Tributaria administrativa, el cual provee desarrollo, crecimiento y permanencia a sus empleados.

## **Incentivos:**

Este tipo de compensación es variable y depende directamente de los resultados alcanzados tanto por el departamento al cual pertenece el empleado como la institución como tal. En este grupo se encuentran:

- Incentivo Trimestral: Este está compuesto por dos factores: a) el 60% depende del desempeño del departamento, y b) el 40% al nivel de recaudaciones alcanzado por la institución. En ambos casos los resultados se miden con relación a la meta establecida para cada uno, la cada registrada al inicio del trimestre en el score card. A nivel económico este incentivo puede representar hasta un mes de salario del empleado.
- Incentivo anual: Este incentivo contempla los mismos aspectos del incentivo trimestral, solo que se ven los resultados a nivel anual. Por lo tanto, está compuesto por dos factores: a) el 60% depende del desempeño del departamento, y b) el 40% al nivel de recaudaciones alcanzado por la institución. En ambos casos los resultados se miden con relación a la meta establecida para cada uno, la cada registrada al inicio del año en el score card. A nivel económico este incentivo puede representar hasta un mes de salario del empleado.

## CAPITULO IV

# PLAN DE IMPLANTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL LA FERIA (CAC) A INSTALARSE EN EL DISTRITO NACIONAL

### 4.1 Qué es el Centro de atención al contribuyente (CAC)

El CAC es el centro que está diseñado para ofrecer orientación e información personal a los contribuyentes. Tiene a su cargo recibir y tramitar las solicitudes que realizan los contribuyentes en las diferentes Administraciones Locales de la DGII.

El CAC cuenta con un sistema que controla la recepción y tramitación de los documentos depositados.

#### ***Principales servicios***

- ✓ Brindar las informaciones requeridas por los contribuyentes y público en general.
- ✓ Tramitar las consultas técnicas especializadas solicitadas por los contribuyentes a las áreas correspondientes.
- ✓ Recibir y tramitar las correspondencias y solicitudes de servicios depositadas por los contribuyentes.
- ✓ Entrega de formularios y materiales informativos a los contribuyentes:
- ✓ Entrega de Autorizaciones de RNC, Actas de Modificaciones de Inscripción en el RNC, Comunicaciones de Compañía, Pliego de Modificación Sucesoral, Exoneraciones de Boletos Aéreos y Certificaciones de Compañías.
- ✓ Ventas de Sellos.

En forma gráfica lo que hace el Centro de Atención al Contribuyente es lo siguiente:

**Figura No.9. Ciclo de Vida del Contribuyente**

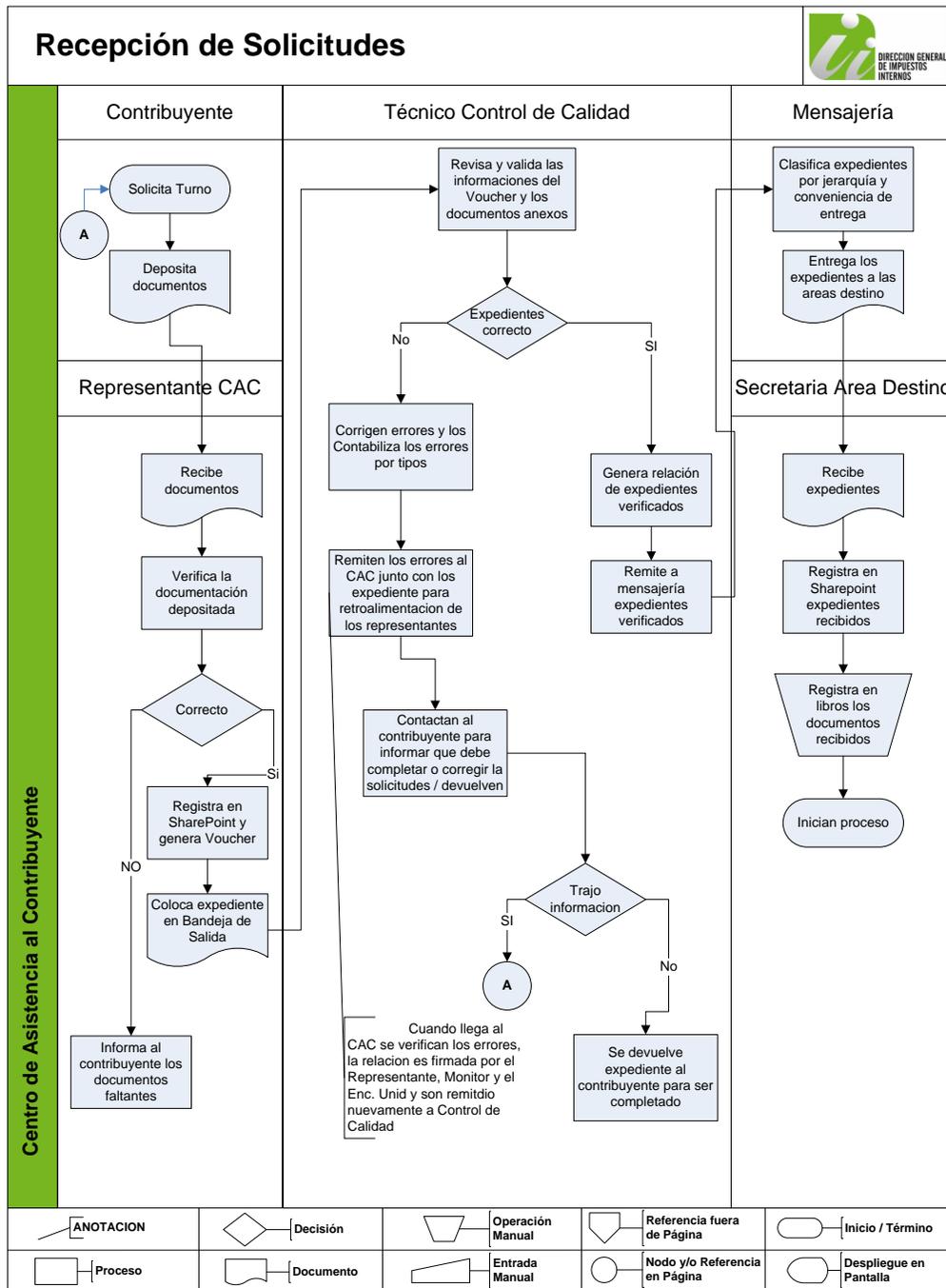


Fuente: Folleto Ciclo de Vida del Contribuyente, DGII.

Las respuestas que se generan en la institución y que deben ser entregadas por el CAC, a las diferentes oficinas, y las que no son retiradas por los contribuyentes en el plazo indicado por la institución se acumulan en los archivos del CAC, después de estas informaciones ser escaneadas e indexadas en la Unidad de Correspondencia.

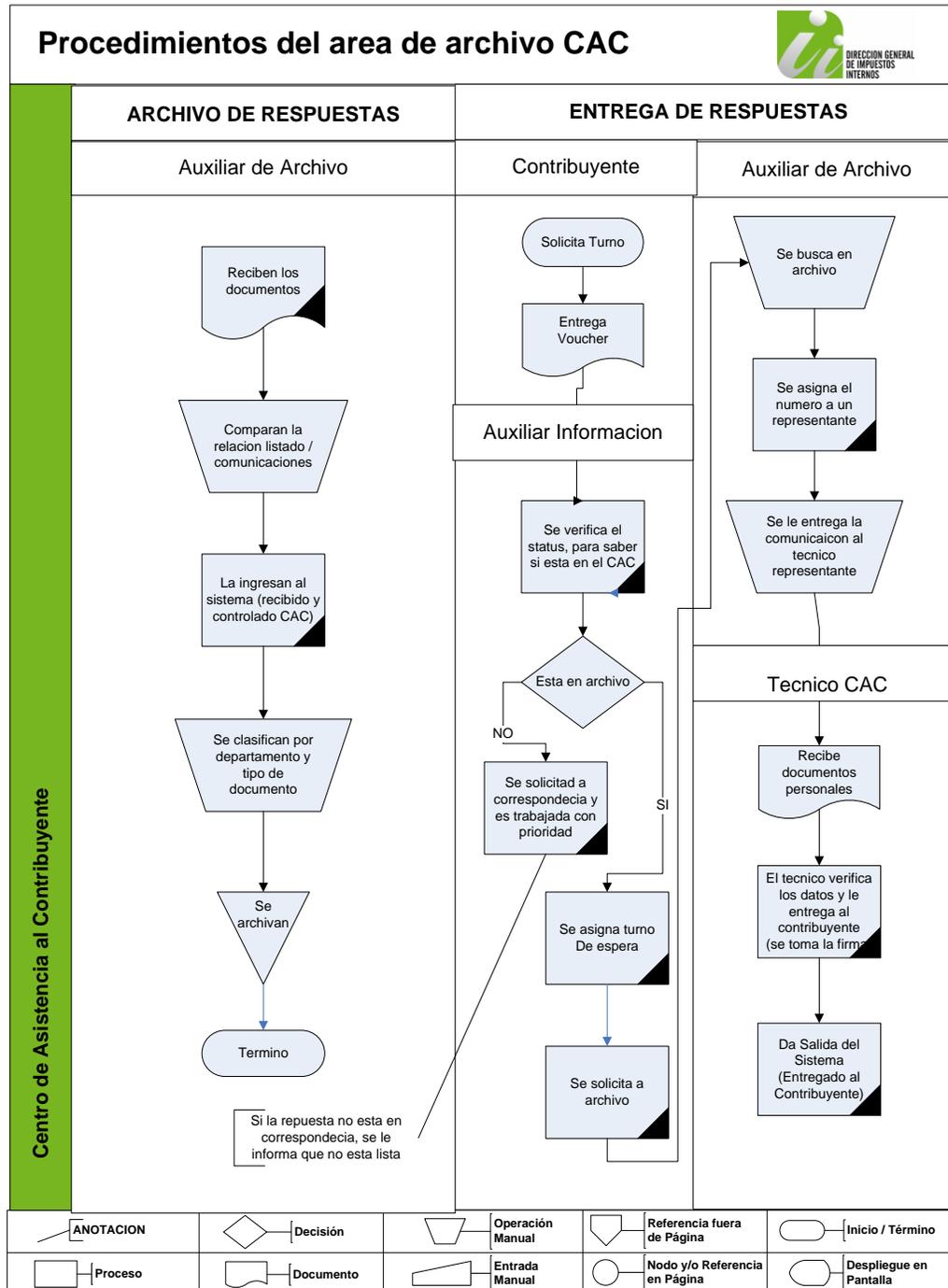
Para tales fines anexo diagrama de flujo que explica el procedimiento de la recepción de las distintas respuestas que llegan a la Sección de Correspondencia hasta que finalmente estas son enviadas al CAC.

Figura No. 10. Flujoograma Recepción Documentos del CAC



Fuente: Dirección General de Impuestos Internos.

Figura No. 11. Flujograma Procedimientos de archivos CAC



Fuente: Dirección General de Impuestos Internos.

## **4.2 Respuestas que se entregan en el CAC**

### **Área Administrativa (Administrador Local)**

- ✓ Actas de Disolución / Cese Temporal
- ✓ Certificaciones de Impuestos al día.
- ✓ Certificaciones de RNC

### **Control de Contribuyentes**

- ✓ Comunicaciones Dpto. Registro de Sociedades (Diversas respuestas)
- ✓ Actas de Incorporación al RNC
- ✓ Actas de Disolución / Cese Temporal
- ✓ Actas de Modificación (Por función, transformación, adecuación, etc.)
- ✓ Correcciones de Actas de RNC
- ✓ Números de Comprobantes Fiscales (NCF)
- ✓ Autorizaciones de Imprenta

### **Área Legal**

- ✓ Consulta Técnicas
- ✓ Solicitud de Información
- ✓ Solicitud de Certificación de Traslencias inmobiliarias
- ✓ Solicitud de certificación
- ✓ Remisión de documentos e información

### **Dpto. Crédito y Compensaciones. (Sede Central)**

- ✓ Respuestas a Exenciones del Depto. Crédito y Compensaciones (saldos a favor, reembolsos, exoneraciones de ITBIS, otros.)

### Casos especiales

- ✓ Respuestas que se envían a Administraciones Locales o entidades gubernamentales, autorizadas por el departamento que emitió la respuesta.

**Tabla No. 3. Porcentaje de Emisión de Repuesta**

AREA	PORCENTAJE
Gerencia de Registro de Contribuyentes y Control de Comprobante	42%
Dpto. De Protocolo	17%
Dpto. Crédito y Compensaciones	15%
Administraciones Locales	10%
Gerencia Legal	6%
Dpto. De Cobranza	5%
Otros	3%
Dpto. Control de Recaudación	1%
Sección Control de Recaudación	1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

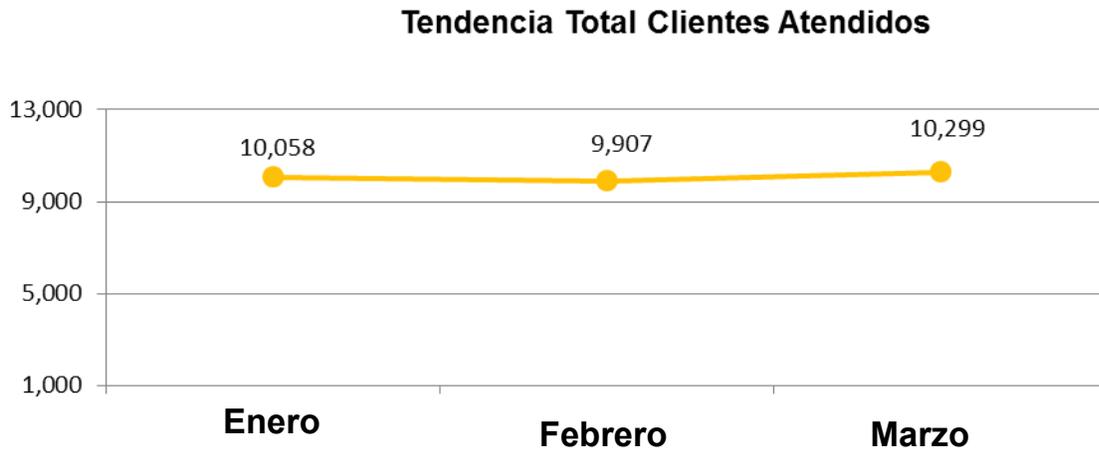
Fuente: Dirección General de Impuestos Internos.

Nota: Estos datos son muestras aleatorias del porcentaje de comunicaciones trabajadas en la unidad de Correspondencia y remitidas al CAC de la Administración Local La Feria del Distrito Nacional, en los meses de enero y marzo.

Actualmente se trabaja observando los contribuyentes que fueron atendidos en la Administración Local La Feria para saber qué cantidad de personas se necesita para satisfacer la gran demanda de contribuyentes, solicitando los diferentes servicios que se ofrecen.

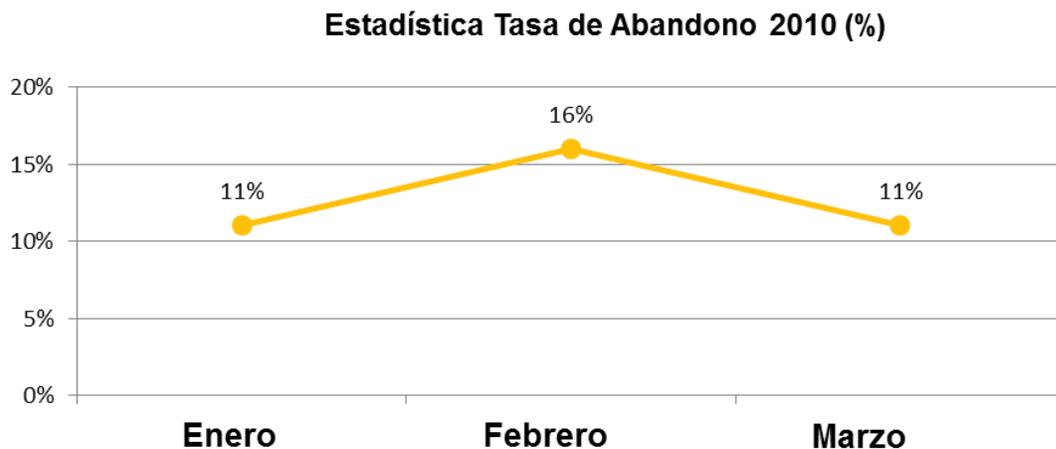
Se tomaron como parámetros los meses de enero a marzo de este año a través del sistema E-Flow, que informa la cantidad de contribuyentes que se le dio respuesta y también el número de contribuyentes, las respuestas recibidas y abandonadas incurridas en el CAC:

**Figura No. 12. Contribuyentes Atendidos**



Fuente: Elaboración Propia

**Figura No. 13. Contribuyentes que no se les atendió**



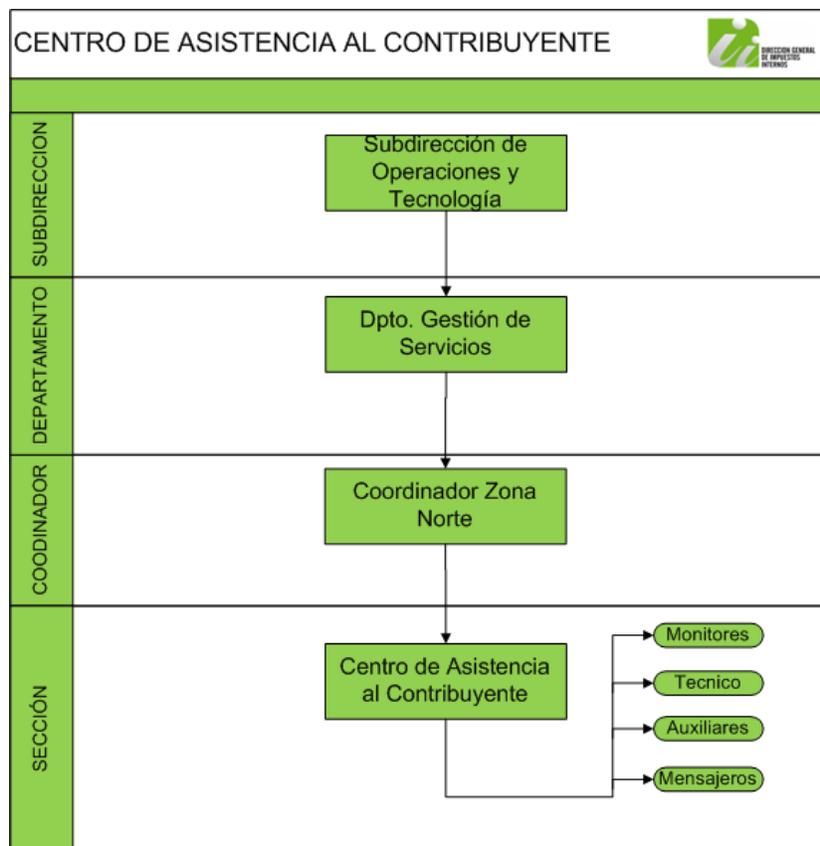
Fuente: Elaboración Propia

A raíz de estos datos se decide instalar un Centro de Atención al Contribuyente en la Administración Local La Feria del Distrito Nacional, con todos los parámetros y la calidad que se requiere.

### 4.3. Implantación del Centro de Atención al Contribuyente, en la Administración Local La Feria del Distrito Nacional.

Para la implantación del Centro de Atención al Contribuyente, de la Administración Local La Feria, se suministraron las observaciones que hizo la Sra. **Kitty Cheang**, en un análisis para la contratación de personal.

**Figura No. 14. Nuevo Organigrama CAC**



Fuente: Elaboración Propia

En el organigrama plantea las siguientes descripciones de puestos:

### **Encargado de Unidad**

Es el encargado de supervisar y monitorear los sistemas de trabajo de los técnicos y auxiliares, realizar reportes de métrica de calidad de acuerdo a reportes ya suministrados por los monitores del área, realiza evaluaciones de desempeño a los miembros de la unidad, además de tramitar y gestionar las herramientas y materiales necesarios para el área.

### **Monitor**

Se encarga de elaborar informes de resultados de monitoreos y desempeño, realizan retroalimentación a los empleados de servicio en las fallas y debilidades de respuestas en los mismos, asisten a los representantes del servicio y contribuyentes, y reportan anomalías en los servicios que brindan los representantes.

### **Oficial de Servicios**

Se encargan de la recepción de solicitudes de los contribuyentes, verifican las solicitudes, generan un número de Voucher, entregan las respuestas de las diferentes solicitudes una vez son trabajadas por el departamento correspondientes, y también brindan información y atención a los contribuyentes.

### **Auxiliar de Información**

Brindan información y orientación a los contribuyentes, administran y entregan turnos a los contribuyentes, gestionan la entrega de respuestas a los contribuyentes que se presentan a retirar las mismas y estas no se encuentran en los archivos, además brindan asistencia telefónica a los contribuyentes que consultan el estado de sus respuestas.

## **Auxiliar de Archivo**

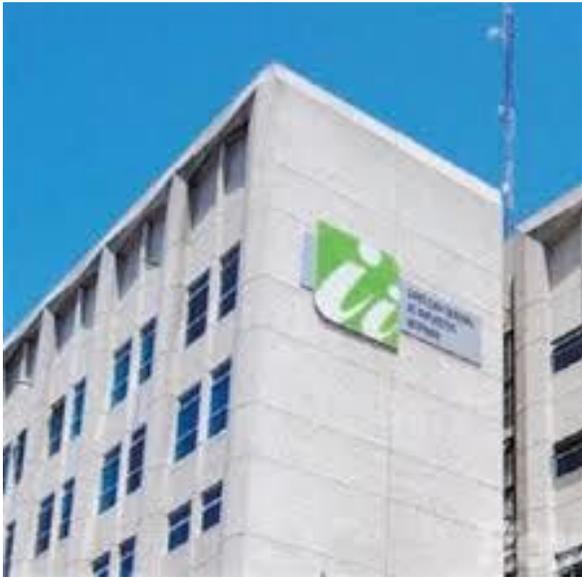
Se encarga de recibir y archivar las diversas respuestas que generar los diferentes departamentos que trabajan con las respuestas exigidas por los contribuyentes, entregan los turnos de entrega de distribución a los representantes y buscan las respuestas solicitadas en los archivos, también asisten vía telefónicamente a los contribuyentes que verifican el estado de sus respuestas.

La cantidad de empleados a contratar seria el siguiente:

- ✓ Encargado de unidad (1)
- ✓ Monitores (3)
- ✓ Técnicos de calidad (3)
- ✓ Oficiales de recepción y entrega (13)
- ✓ Auxiliares de información (3)
- ✓ Cajeros (as) (3)
- ✓ Auxiliares de archivos (3)
- ✓ Mensajeros (2)

La ubicación del Centro de Atención al Contribuyente de la Administración Local La Feria es en la parte frontal del edificio donde está ubicada esta Administración Local. En la avenida Bolívar #221, esquina calle Seminario del sector La Julia, Distrito Nacional.

**Figura No. 15. Edificio Administración Local La Feria.**



Fuente: Periódico Hoy, año 2014.

## CONCLUSIONES

En los datos obtenidos por la observación directa simple que realizada a los contribuyentes que visitaron la Administración Local La Ferial del Distrito Nacional, en los meses de enero, febrero y marzo, se pudo observar que en el mes donde se necesitó más personal fue el mes de febrero que se dejó de atender a un 16% de los contribuyentes que fueron a la oficina.

Tal hallazgo fue tomado en cuenta para la elaboración del proyecto de implantación del Centro de Atención al Contribuyente (CAC) en la Administración Local La Feria del Distrito Nacional.

El CAC va a tener la siguiente estructura:

### **Encargado de Unidad**

Es el encargado de supervisar y monitorear los sistemas de trabajo de los técnicos y auxiliares, realizar reportes de métrica de calidad de acuerdo a reportes ya suministrados por los monitores del área, realiza evaluaciones de desempeño a los miembros de la unidad, además de tramitar y gestionar las herramientas y materiales necesarios para el área.

### **Monitor**

Se encarga de elaborar informes de resultados de monitoreos y desempeños, realizan retroalimentación a los empleados de servicio en las fallas y debilidades de respuestas en los mismos, asisten a los representantes del servicio y contribuyentes, y reportan anomalías en los servicios que brindan los representantes.

## **Oficial de Servicios**

Se encargan de la recepción de solicitudes de los contribuyentes, verifican las solicitudes, generan un número de Voucher, entregan las respuestas de las diferentes solicitudes una vez son trabajadas por el departamento correspondientes, y también brindan información y atención a los contribuyentes.

## **Auxiliar de Información**

Brindan información y orientación a los contribuyentes, administran y entregan turnos a los contribuyentes, gestionan la entrega de respuestas a los contribuyentes que se presentan a retirar las mismas y estas no se encuentran en los archivos, además brindan asistencia telefónica a los contribuyentes que consultan el estado de sus respuestas. (Figura 11).

La ubicación del Centro de Atención al Contribuyente de la Administración Local La Feria, es en la parte del frente donde está ubicada la DGII y la misma está en la Av. avenida Bolívar #221, esquina calle Seminario del sector La Julia, Distrito Nacional.

# BIBLIOGRAFÍA

## LIBROS

- Amaro Guzmán, R. (2010). *Derecho y Práctica de la Función Pública* (5ta. ed.). Santo Domingo: Publicaciones ONAP.
- Astañeda, L. (2000). *El líder en Acción*. México: Ediciones Poder.
- Colunga, D. C. (2002). *La Calidad en el Servicio*. México: Panorama.
- Cornella, A. (2001). *Recursos de Información: Ventaja Competitiva de las Empresas*. España: Mcgraw-Hill.
- Editorial Diaz Santos. (2010). *Calidad de Servicio: Del Marketing a la estrategia*. Diaz Santos.
- Editorial Vertice. (2008). *Calidad en el Servicio y Atención al Cliente. Calidad en el Servicio y Atención al Cliente*. Málaga, España: Publicaciones Vertice.
- Fernández del Valle, A. (1965). *Teoría del Estado*. México: Editorial JUS.
- Galgano, A. (2005). *Los Instrumentos de la Calidad Total*. España: Diaz Santos.
- Hayes, B. E., & Santaupa, A. (2000). *Como medir la satisfacción del Cliente: Desarrollo y utilización de cuestionarios*. Getión 2000.
- Londoño Mateus, M. (2006). *Atención al Cliente y Gestión de Reclamaciones*. España: Fundación Confemetal.
- Martino, D. (1974). *Tratado de Derecho Administrativo* (4ta. ed.). Montevideo: Montevideo.
- Pacheco, J. C. (26 de 08 de 2011). *Pesimo Servicio en Oficinas Gubernamentales. El Debate*.
- Paz Couto, R. (2005). *Servicio al Cliente, la Comunicación y la Calidad del Servicio en la Atención al Cliente*. España: Ideaspropias Editorial.

Rokes, B. (2004). *Servicio al Cliente*. México, D. F.: International Thomson Editores.

Schneider, B. (2004). *La Herramienta de Gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Barcelona, España: Norma.

Zorrilla, S. (1985). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México: Océano.

## **SITIOS WEB**

Administración General de Bienes Nacionales. (2009). *Administración General de Bienes Nacionales*. Recuperado el 17 de Octubre de 2011, de Administración General de Bienes Nacionales: <http://www.bn.gov.do/portal/default.aspx>

DigitalGroup.info. (29 de Enero de 2014). <http://digitalgroup.info/wordpress/>. Recuperado el 24 de Octubre de 2011, de DigitalGroup.info: <http://digitalgroup.info/wordpress/index.php/archives/46859>

Dirección General de Impuestos Internos. (29 de Octubre de 2014). *Dirección General de Impuestos Internos*. Recuperado el 17 de Octubre de 2011, de Dirección General de Impuestos Internos: <http://www.dgii.gov.do>

Ministerio de Educación de la R. D.;. (2010). *Ministerio de Educación de la República Dominicana*. Recuperado el 18 de Octubre de 2011, de Ministerio de Educación de la República Dominicana: <http://www.see.gob.do>

Ministerio de Hacienda. (31 de Octubre de 2011). *Ministerio de Hacienda*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2011, de Ministerio de Hacienda: [http://www.hacienda.gov.do/el\\_ministerio/historia.htm](http://www.hacienda.gov.do/el_ministerio/historia.htm)

ONAPI. (2007). *ONAPI* . Recuperado el 20 de Octubre de 2011, de ONAPI : <http://onapi.gob.do/go/qui-nes-somos/qui-nes-somos>

Procuraduría Fiscal de Santiago. (2006-2010). *Procuraduría Fiscal de Santiago*. Recuperado el 16 de Octubre de 2011, de Procuraduría Fiscal de Santiago: <http://fiscaliasantiago.gov.do>

Tesorería de la Seguridad Social. (2002-2011). *Tesorería de la Seguridad Social*. Recuperado el 21 de Octubre de 2011, de Tesorería de la Seguridad Social: <http://www.tss.gov.do/>

Dirección General de Pasaportes. (2009). *Dirección General de Pasaportes*. Recuperado el 19 de Octubre de 2011, de Dirección General de Pasaportes: <http://pasaportes.gov.do/about/>

# **ANEXOS**

**Anexo 1**

**UNIVERSIDAD APEC**



**ESCUELA DE GRADUADOS**  
**Maestría en Gerencia y Productividad**

SEMINARIO MONOGRAFICO

**ANTEPROYECTO**

**Tema:**

*Implantación de un Centro de Atención al Contribuyente en la Administración Local  
Feria de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), Distrito Nacional, año  
2014.*

**Sustentante:**

**Jelissa M. Tolentino Valdez**

**2005-1809**

*“Anteproyecto de la monografía para optar por el título de Maestría de Gerencia y  
Productividad”*

**Asesor (a):**

**EDDA FREITES, MBA**

**Santo Domingo, D. N.**

**Enero, 2014.**

## **Anexo 1**

### **Anexo 1. Anteproyecto**

#### **Preguntas de partida**

##### **1. ¿De qué se trata la investigación propuesta?**

Proponer mejoras en el servicio de atención al cliente en la oficina de Administración Local La Feria de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), ubicada en el Distrito Nacional.

##### **2. ¿En qué contexto se ubica?**

La investigación se llevara a cabo en el marco de la Atención al Contribuyente dentro del cuadro de actividades de la oficina de Administración Local La Feria de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), ubicada en el Distrito Nacional, Capital de la Republica Dominicana.

##### **3. ¿Es de interés el tema?**

Si, porque con la implementación de esta mejora la oficina de Administración Local La Feria elevara la capacidad de la misma para ofrecer un servicio de mayor calidad, eficiencia y satisfacción a los contribuyentes.

##### **4. ¿Existe información sobre el mismo?**

Si, en los diferentes libros relacionados al servicio al cliente, manejo en la calidad del servicio ofrecido por los representantes, libros de procesos de entregas del servicio y de satisfacción de los clientes. Además, de las personas encargadas de la administración y prestadoras del servicio.

## **Anexo 1**

### **5. ¿Dónde se puede encontrar o quien tiene la información?**

El área de servicio al cliente de la empresa, el encargado de la Administración Local, además del departamento de Gestión de Servicios. Además de manuales y libros.

### **6. ¿Cuáles son los resultados personales que se esperan?**

Lograr que los servicios al contribuyente, que ofrece la oficina de Administración Local La Feria de la Dirección General de Impuestos (DGII), cumplan con tres condiciones: rapidez, eficiencia y calidad.

### **7. ¿Cuáles son los resultados generales que se esperan?**

Se espera que se mejore el servicio de atención al contribuyente en la oficina de Administración Local la Feria, para de esta manera satisfacer la demanda de los usuarios y contribuir a elevar la buena imagen de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII).

## **Anexo 1**

### **1. Problema de la investigación**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

La Dirección General de Impuestos Internos es la institución que se encarga de la administración y/o recaudación de los principales impuestos internos y tasas en la República Dominicana. Nace con la promulgación de la Ley 166-97, que fusiona las antiguas Direcciones Generales de Rentas Internas e Impuestos Sobre la Renta. 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 patrimonio propio a la Dirección General de Impuestos Internos.

Es a partir de este momento que el servicio que ofrece la DGII a los diferentes contribuyentes (clientes), que cada día acuden a gestionar algún servicio, muestran inconformidades por algunas deficiencias en la prestación del mismo. La situación llegó a tal punto, que en algunas oficinas tomaron medidas correctivas y han actuado para poder mejorar el servicio.<sup>22</sup> (DGII, 2014). Por ejemplo, En la ciudad de Santo Domingo se creó “El Centro de Atención al Contribuyente”, es un centro para atender de forma más personalizada a todos los contribuyentes. Este centro ha sufrido muchas transformaciones hasta llegar a ser uno de los pioneros en contar con el sistema de turnos E-flow.

La administración local la Feria en el Distrito Nacional no posee un centro de Atención al Contribuyente, a pesar de la gran cantidad de contribuyentes que acuden diariamente en busca de los diferentes servicios, que por ley, le corresponde ofrecer a la DGI, por el contrario solo tienen a dos personas que prestan el servicio. Cara a esta situación, dada la necesidad de los contribuyentes por una mejor atención y en cumplimiento de lo que se establece

## **Anexo 1**

en su misión, es facilitar a las y los contribuyentes el cumplimiento oportuno de sus obligaciones, resulta necesario la creación de un Centro de Atención al Contribuyente, con las características necesarias para cubrir las necesidades tributarias de esta importante sector de la población.

### **1.2 Formulación del problema**

¿Cuáles son las razones de que la Administración Local La Feria de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) tenga un bajo desempeño, control y nivel de satisfacción en el servicio ofrecido a los contribuyentes?

### **1.3 Sistematización del problema**

- ¿Qué causas originan las deficiencias que se observan en la oficina de Administración Local La Feria en la prestación de servicios al contribuyente tributario?
- ¿Cuáles son las limitaciones que posee el servicio de Atención al Contribuyente que se ofrece en esta oficina?
- ¿Qué estrategia se puede implementar para mejorar el servicio al contribuyente en la oficina de Administración Local La Feria?
- ¿Cómo se puede estructurar la oficina de Atención al Contribuyente?
- ¿Qué cualidades deben exhibir los recursos humanos seleccionados para esta oficina?

## **Anexo 1**

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Implantar un Centro de Atención al Contribuyente de la DGII en la Administración Local Feria en el Distrito Nacional, año 2014.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la importancia de las necesidades tributarias de los ciudadanos pertenecientes a esta demarcación del Distrito Nacional.
- Examinar la importancia que tiene la prestación de un buen servicio en las oficinas del sector público dominicano.
- Mostrar la importancia de las funciones y objetivos de la DGII en el País.
- Detallar el plan de implantación y funcionamiento del Centro de Atención al Contribuyente a instalarse en la Administración Local La Feria, Distrito Nacional.

## **4. Justificación de la investigación**

### **4.1 Justificación Teórica**

En América Latina el servicio a nivel gubernamental en sus diferentes dependencias resulta pobre en calidad y eficiencia. En este contexto, en la página de internet globedia, 29 de julio del 2010, se plantea lo siguiente: “los servicios públicos en el país son de muy mala calidad es hora de mejorarlos”.

Jorge Atrip Karam (citado por Cruz, M.) destaca el hecho de que en la ciudad de México los servicios gubernamentales obtuvieron los resultados más bajos en encuesta realizada A LOS CLIENTES de las diferentes oficinas. Igualmente se refiere a la necesidad de agilizar los trámites y mejorar el sistema, pues

## Anexo 1

resulta obsoleto, así como la preparación de los recursos humanos que participan en el proceso.

En la búsqueda de mejorar en los servicios públicos, resulta importante valorar sus atributos según la visión de María Casermeiro, enumerados en su obra *Calidad en los Servicios públicos*, ( )

- **Información.** Los usuarios deben poseer la información que requieran de sus servicios públicos en el momento que la necesitan y en una forma clara y precisa.
- **soluciones y respuestas efectivas.** Los servicios públicos deben ofrecerlas a fin de satisfacer siempre las necesidades de los usuarios, pero **jamás dar excusas.**
- **atención personalizada al usuario.** Los servicios públicos deben dar un trato personalizado, preferencial y único.
- **Celeridad en la atención.** todo usuario necesita una atención eficiente acorde a sus necesidades y demandas, sabiendo que el tiempo del usuario es tan valioso como el tiempo de quien lo atiende.
- ***Son visibles y comprobable en el presente y en el futuro mediato e inmediato.***

La ley No.166-12 del sistema dominicano para la calidad del 12 de julio del 2012, en su primer considerando establece “es una obligación fundamental del Estado dominicano reconocer y garantizar a las personas el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados de óptima calidad”.

En atención a lo anterior y en el entendido de que la meta fundamental de la DGII es facilitar a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones, sería de mucha importancia para la Institución que se implementara en la oficina Administración Local Feria en el Distrito Nacional, un nuevo Centro de Atención

## **Anexo 1**

al contribuyente que, brindara un servicio de calidad y eficiencia para lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios, parte importante de su misión.

### **4.2 Justificación Metodológica**

El vocablo cliente deriva del latín clientes y tiene diversos significados según el contexto en que se utilice.

En economía: persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago Aquí se utiliza como sinónimo de comprador, usuario o consumidor.

En marketing se distinguen dos tipos de clientes: los satisfechos y los insatisfechos según el resultado alcanzado en las gestiones comerciales. Los clientes tienen necesidades que las empresas o las instituciones de servicios deben satisfacer, lo cual genera expectativas con respecto al servicio, si estas resultan negativas habrá frustración y desencanto con el producto o el servicio, por el contrario si son positivas entonces habrá satisfacción. Este principio básico dio lugar al postulado mercadológico “el cliente siempre tiene razón”.

A la luz de lo expuesto en el párrafo precedente, hay que señalar que toda organización tiene algún tipo de cliente, incluso las oficinas gubernamentales aunque no lo traten como tales (Castañeda, 2000) y como la DGII es una institución gubernamental debe elaborar y ejecutar estrategias dirigidas a la mejora de los servicios que ofrece a los fines de satisfacer las necesidades de los contribuyentes.

Una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro. En tal sentido, las estrategias que pretendemos poner en funcionamiento son:

## **Anexo 1**

### **4.2.1. Área de Información y Orientación al Contribuyente**

- Información general al contribuyente y público.
- Orientación al contribuyente y público en general.
- Entrega de formularios.
- Venta de materiales informativos.
- Entrega de materiales gratuitos.
- Entrega tickets de turnos.

### **4.2.2. Área de Asistencia al Contribuyente**

- Asistencia en el llenado de formularios y declaraciones juradas (ISR, ITBIS, ISC, IVSS, Sucesiones y Donaciones).
- Asesoría legal simple.
- Asistencia en el cálculo de impuestos.
- Información sobre requisitos para los pasos para realizar las transacciones.
- Verificación de situación fiscal (pagos, declaraciones, deudas, trámites).
- Inscripción en el RNC de Personas Físicas.
- Verificación del estatus de las solicitudes depositadas en la oficina principal.
- Recepción de denuncias, quejas y sugerencias.

## **Anexo 1**

### **4.2.3. Área de Recepción y Entrega de Documentación**

- Recepción de documentos.
- Entrega de documentos.

### **4.2.4. Área de Venta de Sellos y Recibos de Pagos**

- Venta de sellos.
- Venta de recibos de pagos.
- Venta de certificados médicos.

### **4.2.5. Área de Trámite de Documentos**

- Revisión de los documentos depositados en el Área de Recepción.
- Clasificación y remisión de documentos a las diferentes áreas.
- Mantener el inventario de los materiales informativos (vendibles y no vendibles) y formularios.
- Recibir las autorizaciones y clasificarlas para fines de entrega a los contribuyentes.
- Preparación de los formularios de pago de impuestos (con sus anexos) como son el IR2, IR1, IR6, entre otros, para ser entregados a los contribuyentes en el Área de Información y Orientación al Contribuyente.

## **Anexo 1**

### **4.3 Justificación Práctica**

La implementación de este centro de atención redundaría en los mismos beneficios alcanzados con la creación del Centro de Atención al cliente de la DGII en la ciudad de Santo Domingo el cual ha permitido reducir a su mínima expresión todos los inconvenientes que antes tenían los contribuyentes como son:

- Largas esperas para que le reciban un documento.
- Falta de atención.
- Poca organización de los turnos y largas esperas.
- Eliminar la espera y especificar el tiempo para la entrega de documentos, luego de su depositado, etc.

## **5. Marco Referencial**

### **5.1 Marco Teórico**

La tendencia fundamental del proyecto que se pretende implementar en la Administración Local Feria es al servicio al cliente. De acuerdo con Calderón ( ) El servicio al cliente consiste en el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. También plantea que el servicio al cliente consta de los elementos siguientes:

- Contacto cara a cara.
- Relación con el cliente.
- Correspondencia.

## Anexo 1

- Reclamos y cumplidos.
  
- Instalaciones.

Para Rokes ( ) consiste en asegurarse de que los clientes queden satisfechos y sigan adquiriendo productos o servicios de una empresa.

Como se observa, ambas definiciones encierran el concepto de satisfacción al cliente

A causa de las diferencias de opinión sobre lo bueno y lo malo de un servicio en el universo de usuarios, los clientes deben ser consultados, a los fines de conocer su grado de satisfacción o de insatisfacción con el producto o el servicio que están recibiendo y saber que desean (Rokes, 2004) para adecuarse a sus opiniones.

La mercadotecnia nos enseña que el cliente siempre tiene la razón y en tal sentido, el tiramiento al cliente debe ser único como plantea Londoño Mateus, (2006) El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y, ¿por qué no?, que le ofrezcamos algo adicional que necesite, esto es, superemos sus expectativas.

Esto es lo que se pretende lograr con el Centro de Atención al Contribuyente en la Administración Local Feria en el Distrito Nacional., poder brindar un servicio de primera calidad donde el cliente (Contribuyente) se sienta totalmente a gusto, con un ambiente confortable y acogedor.

El mal parece común en América Latina, los servicios que ofrecen las oficinas gubernamentales no responde a los estándares de calidad que merecen los clientes o contribuyentes, es por tal motivo, que ofrecer un servicio de calidad a los contribuyentes es su meta fundamental como lo establece su Misión. (DGII, 2014).

## Anexo 1

### 5.2 Marco Conceptual

Antes de comenzar la Implementación del Centro de Atención al Contribuyente de la Administración Local Feria 2014, debemos conocer algunos conceptos entre los cuales tenemos:

**Implementación:** Según el Diccionario (Real Academia Española, 2001) es poner en funcionamiento, aplicar los métodos y medidas necesarios para llevar algo a cabo.

**Servicio al Cliente:** El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clase de su éxito o fracaso. El servicio al cliente es algo que podemos mejorar si queremos hacerlo. (Paz Couto, 2005)

**E-Flow:** Sistema de turnos automatizado que envía al contribuyente al área que desea utilizar. Es un sistema que ayuda agilizar y controla el tiempo que dura cada empleado con los clientes.

**Dirección General de Impuestos Internos (DGII):** La Dirección General de Impuestos Internos es la institución que se encarga de la administración y/o recaudación de los principales Impuestos Internos y tasas en la República Dominicana.

La DGII surge con la promulgación de la Ley 166-97, que fusiona las antiguas Direcciones Generales de Rentas Internas e Impuestos Sobre la Renta. 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 patrimonio propio a la Dirección General de Impuestos Internos.

**Centro Atención Contribuyente:** El CAC está diseñado para ofrecer orientación e información personal a los contribuyentes. Tiene a su cargo Recibir y tramitar las solicitudes que realizan los contribuyentes en la Oficina Principal de la DGII.

## **Anexo 1**

### **5.3 Marco Espacial**

El proyecto se realizará en la organización Dirección General de Impuestos Internos (DGII), Republica Dominicana.

### **5.4 Marco Temporal**

La investigación se realizará durante el año 2014.

## **6. Hipótesis**

### **6.1 Primer grado**

Se contribuye a la mejora de las insuficiencias en el proceso de atención al contribuyente en la oficina de Administración Local La Feria si se diseña una estrategia para la implementación de una Centro de Atención al Contribuyente en esta dependencia de la Dirección General de Impuesto Internos (DGII) del Distrito Nacional.

### **6.2 Segundo grado**

El proceso de atención al contribuyente en la oficina de Administración Local La Feria presenta deficiencias debido a la carencia de una Centro de Atención al Contribuyente que les permita a los usuarios de estas instalaciones obtener un servicio rápido, eficiente y de calidad a lo que está comprometida la DGII según lo explicitado en su misión.

## **Anexo 1**

### **7. Aspectos Metodológicos**

#### **7.1 Tipos de estudio**

La metodología que se utilizará en el presente estudio serán el método descriptivo y análisis de situación.

En el método descriptivo que se va a utilizar para recoger, organizar, resumir, presentar, organizar, los resultados de las observaciones. Este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación.

En el estudio descriptivo el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir como es y se manifiesta determinado fenómeno. (Zorrilla, 1985)

También se va a realizar un análisis de la situación actual en que se encuentra la Administración Local Feria para evaluar todas las necesidades que existen, para poder ofrecer un servicio de primera calidad.

Para poder estudiar mucho más detalladamente esto se va a realizar observación directa simple entre los diferentes contribuyentes que visitan la Administración Local Feria en el Distrito Nacional.

Los procedimientos que se van a utilizar son los siguientes:

- Consulta bibliográfica.
- Observación directa simple.

## **Anexo 1**

### **7.2 Métodos de investigación**

**Observación**, en esta investigación recogeremos información por medio de la observación de las labores diarias de la persona encargada de la atención al contribuyente, comportamiento y el nivel de satisfacción de los usuarios.

**Inducción**, este método parte de lo particular a lo general, la investigación se fundamentara en la atención de los contribuyente a los fines de determinar las variables que están incidiendo en el proceso.

**Deductivo**, este tipo de método parte de lo general a lo particular, esto se realizará en la investigación propuesta, puesto que se analizaran diferentes informaciones manejadas por los encargos y los empleados que prestan el servicio directo a los contribuyentes.

### **7.3 Fuentes y técnicas de la investigación**

#### **7.3.1 Fuentes Documentales**

**Fuentes primarias:** las fuentes seleccionadas serán registros de servicios, reglamentos, manuales de función, de selección de recursos humanos, decretos leyes, y resoluciones, entrevista con encargados y a empleados y a usuarios de los servicios.

**Fuentes secundarias:** las fuentes secundarias serán los manuales de usuario de AS-400, y consultas a expertos.

## **Anexo 1**

### **7.3.2 Fuentes técnicas**

Entre las técnicas de recolección de información que se utilizarán en la investigación serán:

#### **La observación**

En esta investigación recogeremos información por medio de la observación de las labores diarias de las personas encargadas de prestar el servicio al cliente, de esta forma poder determinar su capacidad de respuesta, comportamiento, eficiencia e identificar posibles recomendaciones de cambio.

**Cuestionarios:** se realizarán cuestionarios para recoger las opiniones de los usuarios de esta oficina de Administración Local y a expertos.

**Entrevistas:** se realizaran entrevistas a los encargados o responsables tanto de la oficina en general como al encargado del área de atención al contribuyente.

## **8. Tabla de contenido**

Resumen

Introducción

CAPITULO I: IMPORTANCIA DE LAS NECESIDADES TRIBUTARIAS DE LOS CIUDADANOS PERTENECIENTES A LA DEMARCACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL LA FERIA DEL DISTRITO NACIONAL.

1.1 Estado y la Administración Pública

1.2 Fines del Estado

1.3 Personalidad jurídica del Estado

1.4 ¿Qué es la Administración Pública?

1.5 Función administrativa

## **Anexo 1**

### 1.6 Tipos de Organización del Estado

#### 1.6.1 Organización centralizada del Estado

#### 1.6.2 Organización descentralizadas

## CAPITULO II: RELEVANCIA QUE TIENE UN BUEN SERVICIO EN LAS OFICINAS GUBERNAMENTALES DEL PAÍS.

### 2.1 Empresas del Estado que ofrecen servicio

#### 2.1.1 Ministerio de Educación y Cultura

##### 2.1.1.1 Misión

##### 2.1.1.2 Visión

##### 2.1.1.3 Valores

##### 2.1.1.4 Objetivos y estrategias

#### 2.1.2 Administración General de Bienes Nacionales

##### 2.1.2.1 Misión

##### 2.1.2.2 Visión

##### 2.1.2.3 Valores

##### 2.1.2.4 Objetivo

##### 2.1.2.5 Valores institucionales

##### 2.1.2.6 Funciones Específicas de la Administración de Bienes Nacionales

#### 2.1.3 Dirección General de Pasaportes

##### 2.1.3.1 Misión

##### 2.1.3.2 Visión

##### 2.1.3.3 Nuestros Valores

#### 2.1.4 Oficina Nacional Propiedad Intelectual (ONAPI)

##### 2.1.4.1 Misión

##### 2.1.4.2 Visión

##### 2.1.4.3 Declaración de valores

#### 2.1.5 Tesorería de la Seguridad Social (TSS)

## **Anexo 1**

### 2.1.5.1 Misión

### 2.1.5.2 Visión

### 2.1.5.3 Valores

### 2.1.5.4 Política de calidad

## 2.2 Instituciones que se dedican al área tributaria

### 2.2.1 Ministerio de Hacienda

#### 2.2.1.1 Misión

#### 2.2.1.2 Visión

#### 2.2.1.3 Valores institucionales

#### 2.2.1.4 Objetivo General

#### 2.2.1.5 Objetivos estratégicos

### 2.2.2 Dirección General de Aduanas

#### 2.2.2.1 Misión

#### 2.2.2.2 Visión

#### 2.2.2.3 Objetivo

## CAPITULO III: IMPORTANCIA DE LAS FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA DGII EN EL PAÍS

### 3.1 Historia de la Empresa

### 3.2 Plan Estratégico Institucional

#### 3.2.1 La DGII en el Marco de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030

#### 3.2.2 Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017, Proceso de Planificación

#### 3.2.3 Matriz del Plan Estratégico Institucional

#### 3.2.4 Tablero de Indicadores

### 3.3 Marco Estratégico de la DGII

#### 3.3.1 Visión

#### 3.3.2 Misión

## **Anexo 1**

3.3.3 Valores Institucionales

3.3.4 Logo

3.4 Análisis FODA

3.5 Estructura de la organización

3.6 Gestión Humana DGII

## **CAPITULO IV: PLAN DE IMPLANTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE ATENCION AL CONTRIBUYENTE (CAC) EN LA ADMINISTRACION LOCAL LA FERIA DEL DISTRITO NACIONAL**

4.1 ¿Qué es el Centro de Atención al Contribuyente (CAC)?

4.2 Respuesta que se entregan en el CAC

4.3 Instalación del Centro de Atención al Contribuyente Administración Local La Feria

Conclusiones y recomendaciones

Anexos

## **9. Bibliografía preliminar**

Se basara en análisis de documentos, libros, artículos, revista, internet, etc.

- Astañeda, L. (2000). El lider en Acción. México: Ediciones Poder.
- Colunga, D. C. (1995). La Calidad en el Servicio. México: Panorama.
- Bernal, Cesar Augusto, Metodología de la investigación, Pearson Prentice Hall, 2da Edición.
- Mendez Alvarez, Carlos Eduardo, Metodologia Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales, Limusa, 4ta Edición.
- DGII [www.dgii.gov.do](http://www.dgii.gov.do)
- <http://do.vlex.com/vid/ley-sistema-dominicano-calidad-sidocal-450228390>

## **Anexo 1**

- [do.globedia.com/calidad-servicios-publicos-republica-dominicana](http://do.globedia.com/calidad-servicios-publicos-republica-dominicana).
- [www.salta.gov.ar/.../ocs\\_la\\_calidad\\_en\\_los\\_servicios\\_publicos](http://www.salta.gov.ar/.../ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos)
- [www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml#ixzz2rWeR1eQ6](http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml#ixzz2rWeR1eQ6)
- Fernández del Valle, A. (1965). Teoría del Estado. México: Editorial JUS.
- Hayes, B. E., & Santaupa, A. (2000). Como medir la satisfacción del Cliente: Desarrollo y utilización de cuestionarios. Gestión 2000.

# Anexo 1

## 10. Cronograma de trabajo

ACTIVIDADES	MESES															
	1				2				3				4			
	SEMANAS															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Etapa No. 1</b>																
Ajuste del anteproyecto	■	■														
Entrevistas con los usuarios y expertos en el tema		■	■	■												
<b>Etapa No. 2</b>																
Ajuste de instrumentos para la recolección de información			■	■	■											
Recolección de datos				■	■	■										
Tabulación de la información							■	■								
Análisis e interpretación de la información								■	■	■	■					
<b>Etapa No. 3</b>																
Elaboración del informe final									■	■	■					
Revisión del informe por parte del asesor												■	■			
Reajuste luego de revisión final														■	■	
Entrega del informe final																■

## 11. Presupuesto

PRESUPUESTO		
	Monto Estimado	
	Ingresos	Egresos
<b>Recursos Propios</b>	RD\$64,600.00	
<b>Total Ingresos</b>	<b>RD\$64,600.00</b>	
<b>Gastos</b>		
Honorarios de los investigadores		30,000.00
Pago de Asesores		20,000.00
Pago digitación, encuadernación e impresión de informaciones		2,500.00
Compra de papel para impresión		600.00
Empastado		600.00
Fotocopias		400.00
Transporte		5,500.00
Pago de internet		1,500.00
Otros gastos		3,500.00
<b>Total Egresos</b>		<b>64,600.00</b>

## Anexo 2. Plano

Plano de Implantación de un Centro de Atención al Contribuyente (CAC) en la Administración Local Feria del Distrito Nacional.

