

## Premio Nacional a la Calidad del Sector Público Dominicano, Versión XVIII, Año 2022



### INFORME DE RETORNO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS

---

Basado en el Modelo de Excelencia CAF (Marco Común de Evaluación)

**Elaborado por el Equipo de Evaluadores Externos conformado por:**

<b>Nombre</b>	<b>Rol</b>
Jessica Reynoso	Evaluadora
Marlenis Torres	Evaluadora en práctica
Alba Pérez	Evaluadora en práctica
Yudelkis Santos	Evaluadora en práctica
César Inoa	Coordinador

**Fecha de entrega:**  
(Diciembre 2022)

## INDICE DE CONTENIDO

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>Informaciones Generales de la Organización. ....</b>	<b>4</b>
<b>2.2</b>	<b>Resumen de los principales puntos fuertes identificados.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3</b>	<b>Resumen de las principales áreas de mejora identificadas.....</b>	<b>9</b>
<b>III.</b>	<b>RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA MEMORIA.....</b>	<b>10</b>
	<b>CRITERIO 1. LIDERAZGO.....</b>	<b>10</b>
	<b>CRITERIO 2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACION.....</b>	<b>12</b>
	<b>CRITERIO 3. PERSONAS.....</b>	<b>14</b>
	<b>CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS.....</b>	<b>16</b>
	<b>CRITERIO 5. PROCESOS. ....</b>	<b>19</b>
	<b>CRITERIO 6. RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS / CLIENTES.....</b>	<b>20</b>
	<b>CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS.....</b>	<b>22</b>
	<b>CRITERIO 8. RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. ....</b>	<b>23</b>
	<b>CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO.....</b>	<b>24</b>
<b>IV.</b>	<b>JUSTIFICACIÓN DE LA VARIACIÓN O NO DE LA PUNTUACIÓN EN LOS CRITERIOS.....</b>	<b>26</b>
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>27</b>

---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**

---

**I. INTRODUCCIÓN.**

---

El presente informe describe el análisis de la memoria de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), en su postulación al Premio Nacional a la Calidad XVIII. Tomando como prioridad el escrutinio de las evidencias presentadas de su gestión.

Esta evaluación se ejecutó en el marco de lo establecido en el modelo de autodiagnóstico CAF, modelo utilizado en los países de la Unión Europea como instrumento de evaluación de la gestión en las instituciones públicas. El mismo evalúa 9 criterios que están basados en los principios universalmente aceptados como inspiradores de una gestión de excelencia, y han sido validados a nivel internacional como un marco útil y conveniente para conducir la excelencia en la gestión de las organizaciones.

En esta evaluación se persiguen varios propósitos: la buena aplicación de la autoevaluación con el modelo CAF de esta institución, la calidad de las evidencias presentadas, y la identificación de las prácticas orientadas hacia la calidad como factor fundamental para el éxito de las instituciones.

El objetivo de esta evaluación es constituir un insumo de información tanto para el organismo postulante como para el Ministerio de Administración Pública. Cabe destacar, que el mismo busca proveerle a quien postula, las informaciones necesarias para su mejora continua y a la identificación de prácticas eficaces que la institución está llevando a cabo y que puede contribuir a la satisfacción general de sus ciudadanos/clientes.

Este informe ha sido dividido en 3 (tres) partes.

En la primera parte se plantea el Resumen Ejecutivo donde se puede conocer a nivel general las características de la institución y una síntesis de la evaluación realizada.

La segunda parte describe el análisis detallado de la memoria donde se analizan los puntos fuertes y áreas de mejoras, así como un análisis desde el punto de vista del PDCA, las tendencias y los objetivos.

En la tercera parte se muestran las conclusiones generales que el equipo evaluador considera se debe resaltar de esta institución.

En relación a la forma de presentación de la memoria de postulación de la DGII han seguido el formato previamente establecido, iniciando con la presentación del perfil del mismo desatacando informaciones de carácter general: nombre, dirección, teléfono, naturaleza, misión, visión, valores, estructura organizativa, principales directivos, entre otros aspectos relevantes. Luego pasando por el análisis de los criterios y sub-criterios del modelo CAF y finalizando con la definición de las abreviaturas utilizadas en la redacción.

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII

## II. RESUMEN EJECUTIVO.

### 2.1 Informaciones Generales de la Organización.

#### Datos Generales

**Nombre:** Dirección General de Impuestos Internos (DGII)

**Registro Nacional Contribuyente (RNC):** 401-50625-4

**Dirección:** Av. México #48, Gazcue, Santo Domingo, República Dominicana. I 0204

**Teléfono:** 809-689-2181, 809-689-3444

**Fax:** 809-331-2181

**Página web:** <https://dgii.gov.do>

#### Redes sociales:

-Instagram: dgii.rd

-Twitter: DGII

-Facebook: DGIIRD

-LinkedIn: Dirección General de Impuestos Internos

#### Base Legal

-Constitución de la República Dominicana.

-Ley No. 166 - 97 del 27 de julio de 1997 mediante la cual se crea la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), al fusionar las antiguas Direcciones General de Renta Internas e Impuestos Sobre la Renta.

-Ley No. 277-06 del 19 de junio de 2016 que otorga personalidad jurídica y autonomía funcional, presupuestaria, administrativa, técnica y patrimonio propio a la Dirección General de Impuestos Internos (DGII).

-Decreto 166-10 del 23 de marzo de 2010 que aprueba el Reglamento Interno de Recursos Humanos de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII).

-Ley No. 11-92 del 16 de mayo de 1992 que aprueba el Código Tributario y sus modificaciones.

-Ley No. 247-12 del 14 de agosto de 2012 sobre los principios rectores y reglas básicas para la organización y funcionamiento de Administración Pública.

#### Misión, Visión, Valores, estrategias y objetivos generales



---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**


---

## Perfil de la Organización

La Dirección General de Impuestos Internos (DGII) es la institución que se encarga de la administración y recaudación de los principales impuestos internos y tasas en la República Dominicana. Es una dependencia del Ministerio de Hacienda de la República Dominicana y fue creada el 27 de julio de 1997 mediante la Ley 166-97, la cual dispuso la fusión de varias entidades recaudadoras.

Conforme a las leyes vigentes, la institución cuenta con personalidad jurídica, autonomía funcional, administrativa y técnica, está dividida en 3 grandes niveles, el primero conformado por el Consejo Superior de la Administración Tributaria y la Dirección General; el segundo nivel abarca 4 Subdirecciones y el tercer nivel las Gerencias y Departamentos.

## Las principales funciones y atribuciones de esta institución son las siguientes:

- Recaudar los tributos de conformidad con las leyes y políticas tributarias definidas por el Poder Ejecutivo;
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones tributarias que puedan surgir de la aplicación de la Constitución de la República, los tratados internacionales de índole tributario ratificados por el Congreso Nacional, el Código Tributario y las leyes, decretos, resoluciones y demás normas tributarias;
- Establecer planes y programas de gestión administrativa acorde con los lineamientos de la política económica del Estado, a fin de cumplir con las metas de recaudación establecidas por el Poder Ejecutivo;
- Establecer y aplicar un sistema de gestión ajustado a las normas nacionales e internacionales de calidad, que permita alcanzar la excelencia de la Dirección General de Impuestos Internos;
- Establecer y administrar el presupuesto de la entidad, así como gestionar el patrimonio conformado por los bienes muebles e inmuebles y activos intangibles de su propiedad y los que le sean asignados por el Estado para su funcionamiento;
- Definir su estructura orgánica para lo cual podrá distribuir competencias, crear, modificar o suprimir unidades administrativas y áreas regionales y contratar los recursos humanos, para lo cual se adoptarán los lineamientos generales establecidos en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y los principios establecidos en el Estatuto Orgánico aprobado por el Poder Ejecutivo;
- Celebrar acuerdos, contratos y convenios vinculados con el desarrollo de sus funciones;
- Contratar servicios de carácter técnico u operativo, de personas naturales o jurídicas, siempre que no se vulnere su facultad específica y fiscalizadora. Los contratos serán suscritos de acuerdo con la legislación establecida al efecto para los contratos suscritos por las entidades estatales;
- Promover la conciencia tributaria en la población a través del diseño, desarrollo y aplicación de programas de divulgación y educación tributaria que se orienten a mejorar el comportamiento de los sujetos pasivos en el cumplimiento voluntario y oportuno de sus obligaciones tributarias.

Los principales procesos que la institución realiza son:

- Gestión de la recaudación,
- Gestión del registro,
- Gestión de cobranza,
- Gestión del cumplimiento,
- Asistencia y servicios al contribuyente.

Los clientes o usuarios de la institución es todo el ciudadano dominicano mayor a 18 años y contribuyente.

---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**


---

**Equipo directivo:**

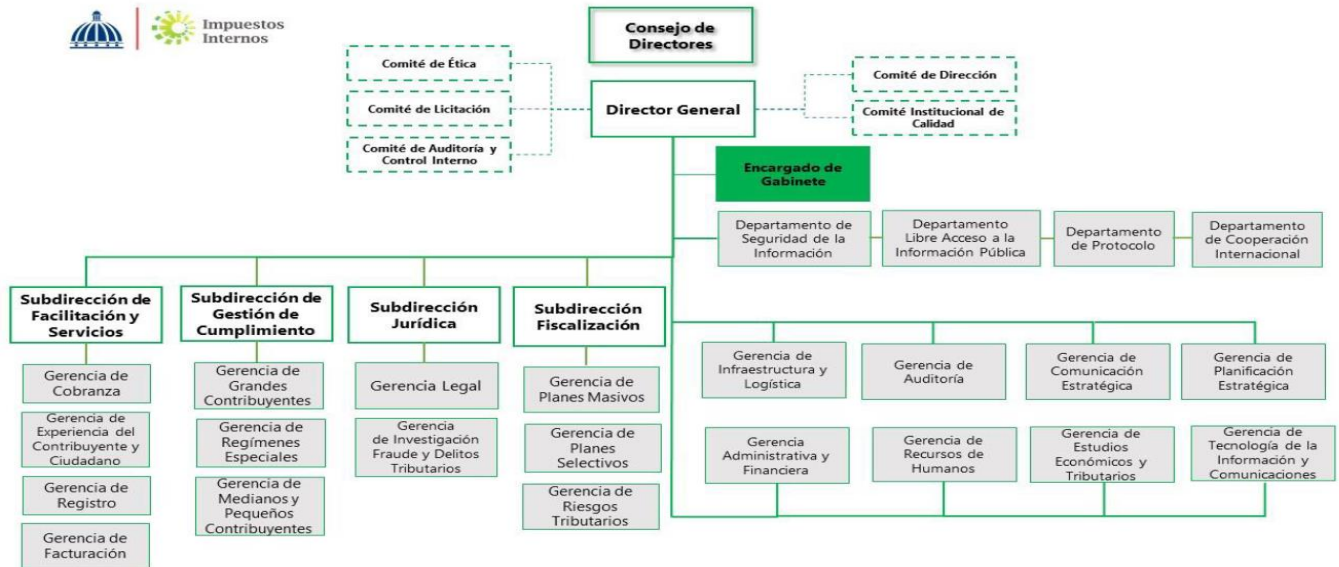
<b>Principales funcionarios</b>	
<b>Nombres</b>	<b>Cargos</b>
Luis Valdez Veras	Director General
Francisco Torres	Subdirector General y de Gestión de Cumplimiento
Ricela Spraus	Subdirectora General de Facilitación y Servicios
Freddy Torres	Subdirector de Fiscalización
Yorlin Vásquez	Subdirectora Jurídica

**Grupos ocupacionales y colaboradores:**

<b>Cantidad de colaboradores</b>	
<b>Grupo Ocupacional</b>	<b>Cantidad</b>
Ejecutivo	147
Asesores	8
Apoyo Administrativo	782
Profesionales	1,388
Supervisores	435
Técnicos	694
<b>Total</b>	<b>3,454</b>

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII

Estructura Organizativa (Organigrama):



La Dirección General de Impuestos Internos está conformada por cuatro niveles jerárquicos: 1er Nivel (Consejo de la Administración Tributaria y Director General); 2do nivel (subdirectores); 3er nivel (Gerentes); 4to Nivel (Administradores Locales y Encargados Departamentales) y 5to Nivel (Profesionales, técnicos y operativos).

Catálogo de Servicios



**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII****2.2 Resumen de los principales puntos fuertes identificados.**

Con base en la información proporcionada en la memoria de postulación y las evidencias correspondientes, los principales puntos fuertes de la organización **en cada criterio** son los siguientes:

- ✓ Reformularon la planificación de la institución, estableciendo una nueva misión, visión, valores y lineamientos estratégicos que servirán de marco orientador para el periodo 2021-2024, y sobre los cuales se fundamentan los planes operativos anuales de la institución.
- ✓ A través del Plan Operativo Anual (POA) se establecieron indicadores para medir y evaluar el desempeño y el cumplimiento de los objetivos de las áreas que componen la institución. Además, ellos emplean la herramienta del Balance Score Card para monitorear el comportamiento de los indicadores establecidos para el logro de las metas. También, cuentan con un formulario para la gestión y revisión de riesgos.
- ✓ Se evidencia una gestión de relaciones efectivas con las autoridades políticas y otros grupos de interés, a través de relaciones y alianzas con el sector privado, sector público y la comunidad internacional. Así como la participación en actividades organizadas por asociaciones profesionales, representativas y grupos de presión.
- ✓ Se promueve la conciencia pública mediante consultas abiertas sobre normas generales y publicándolas respectivamente como documentos oficiales.
- ✓ Se evidencia la creación de una "Propuesta de Modelo de Cultura de Servicio" donde se promueve los aportes de ideas innovadoras y creativas por parte del personal para la mejora de la gestión.
- ✓ La DGII elaboró un Plan Estratégico de Sistemas y Tecnologías de la Información (PETI) el cual se diseñó para evaluar las herramientas tecnológicas que se deberían implementar en la DGII en los próximos 4 años. Se evidencia que el PETI está alineado al Plan Estratégico Institucional (PEI).
- ✓ Identifican las condiciones que deben cumplirse para alcanzar los objetivos estratégicos mediante análisis del entorno externo. Los informes que presenta como evidencia recogen estadísticas e informaciones de interés determinando el comportamiento de la recaudación y un análisis del mismo (enero 2022).
- ✓ La institución cuenta con un reglamento interno para la Gerencia de Recursos Humanos. En este se definen todos los procesos relacionados con el manejo del personal de la DGII. También, la organización posee una Política de Compensación y Beneficios, una Política de Reclutamiento y Selección, Política de Gestión de la Formación y Política de Evaluación del Desempeño.
- ✓ La DGII ha realizado capacitaciones para el desarrollo de la carrera profesional de sus colaboradores a través de diferentes herramientas tecnológicas como son Microsoft Teams. Actualmente, la institución se encuentra elaborando una política de género y de integridad para el fortalecimiento eficaz de los recursos humanos de la institución.
- ✓ Se evidencia que la institución cuenta con una Política General de Comunicación para fomentar la comunicación abierta con los colaboradores a través de murales, intranet, correo electrónico, boletín digital, chats digitales, grupos, pantallas para videos, entre otros.
- ✓ Un aspecto para resaltar es el programa de pasantías de la DGII que permite que colaboradores internos y personal externo, puedan realizar sus pasantías universitarias dentro de la institución y obtener la experiencia laboral que enriquezca los conocimientos adquiridos en el transcurso de sus carreras. Durante el año 2021 se realizaron 19 pasantías de este tipo.
- ✓ En miras de hacer sentir al nuevo colaborador como parte de la familia DGII en el menor tiempo posible, se dispone de un programa de acompañamiento al nuevo personal llamado "compañero guía". Este acompañamiento consiste en asignar a algún colaborador que forma parte del área donde estará ejerciendo sus funciones el personal de nuevo ingreso, para que le oriente y apoye en su proceso de integración y adaptación.



---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**

---

- ✓ La DGII cuenta con un portal de transparencia en donde se publica información sobre la institución. También, la organización cuenta con una Carta Compromiso al Ciudadano en donde se detallan los servicios que ofrecen y la calidad que deben esperar los clientes de estos.
- ✓ Se evidencian mediciones de la imagen global de la organización, para el año 2021 el 87% de los encuestados valoró positivamente la imagen de la institución, alcanzando un incremento de 3 puntos porcentuales respecto a la valoración del año 2020 y de 6 puntos porcentuales respecto a la del 2019.

### ***2.3 Resumen de las principales áreas de mejora identificadas.***

---

Con base en la información proporcionada en la memoria de postulación y las evidencias correspondientes, las principales áreas de mejora de la organización **en cada criterio** son las siguientes:

- ✓ No se evidencia como refuerzan la confianza y el respeto entre todos los miembros de la organización.
- ✓ No se evidencia que comunican las iniciativas de cambio y los efectos esperados para todos los empleados y para todos los grupos de interés relevantes, previo a la implementación de los mismos.
- ✓ No se evidencia que la DGII tenga formulada una matriz de grupos de interés, donde se identifiquen quienes son y se defina la naturaleza o el tipo de relación.
- ✓ No se evidencia que se realizan levantamientos periódicos de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.
- ✓ No hay evidencia de un análisis costo/beneficio sobre los programas de formación y desarrollo de las personas, ni de una evaluación de impacto en relación con el costo de actividades.
- ✓ No se evidencia que se monitorea y evalúa sistemáticamente la rentabilidad (costo-efectividad) de las tecnologías usadas y su impacto.
- ✓ No se evidencia encuesta de clima recientes, la última data del año 2018.
- ✓ No se evidencia que publiquen los resultados, resúmenes de comentarios, interpretaciones y acciones de mejora derivadas de los aportes de los empleados.
- ✓ No se presentaron resultados basados en una encuesta a la sociedad para conocer la percepción respecto a las acciones de Responsabilidad Social.

### III. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA MEMORIA.

---

#### **CRITERIO I. LIDERAZGO.**

##### **Subcriterio I.1.**

##### **Puntos Fuertes:**

- ✓ El organismo realiza el proceso de planificación estratégica y operativa basado en el pensamiento institucional compuesto por su misión, visión, valores y alineado a las necesidades del entorno, sus grupos de interés y considerando los instrumentos de planificación del estado dominicano.
- ✓ Se promueve el comportamiento ético a todo el personal a cargo de la institución a través del Código de Ética.
- ✓ Se evidencia que la DGII tiene definido su misión, visión y valores y que los comparte con sus grupos de interés a través de diversos medios: Pagina Web, socialización del Plan Estratégico, la promoción de su filosofía corporativa, y Código de Ética.
- ✓ La institución actualiza entre los meses de junio y julio de cada año su PEI y POA. Además, durante el mes de agosto se revisan los cuadros integrales de las áreas.
- ✓ El liderazgo del organismo genera la integración con los colaboradores, con la mayoría de los grupos de interés y con la jerarquía política

##### **Áreas de Mejora:**

- ✓ No se muestran evidencias de acciones donde se visualice la confianza mutua, la lealtad y respeto, entre todos los miembros de la organización líderes/directivos/empleados).
- ✓ No hay evidencias que hayan encuestado e involucrado a todos los grupos de interés en la definición de la misión, visión y valores.

##### **Subcriterio I.2.**

##### **Puntos Fuertes:**

- ✓ Se evidencia que la organización mide los resultados de las áreas a través del PEI, el POA y los Indicadores de Resultados a través de los cuadros de mando integral.
- ✓ Se evidencia que definen objetivos y metas cuantificables para las diferentes áreas con indicadores para medir y evaluar el desempeño de los equipos y el impacto que genera en la institución.
- ✓ Se evidencia que mantiene una comunicación externa con los grupos de interés, ciudadanos clientes, y una comunicación interna con el personal de la organización a través de los diferentes medios (redes sociales, correo comunicación interna, buzones internos).
- ✓ Se evidencia que la DGII tiene definido un catálogo de servicios, que está publicado en la página web y en la Carta Compromiso al Ciudadano.
- ✓ Tienen definida una estructura organizacional.
- ✓ Se demuestra los esfuerzos alcanzados por la institución para lograr establecer una cultura de calidad desde la aplicación del modelo CAF hasta lograr la certificación en la Norma ISO 9001. Además, la institución está estructurando una consultoría para implementar modelos de gestión.

---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**

---

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se muestran evidencias de que las herramientas o los sistemas señalados para gestionar las expectativas y necesidades de los ciudadanos/clientes tenga un seguimiento que permita la introducción de mejoras o cuales mejoras específicamente se han hecho como respuesta.
- ✓ No se evidencia que Comunican las iniciativas de cambio y los efectos esperados para todos los empleados y para todos los grupos de interés relevantes, previo a la implementación de los mismos.

**Subcriterio I.3.****Puntos Fuertes:**

- ✓ La institución mediante los diferentes canales de comunicación de los cuales dispone, como correos de comunicación interna, página web institucional, intranet institucional y redes sociales mantiene informado a sus colaboradores.
- ✓ La institución cuenta con un código de ética en donde se detalla el comportamiento y los valores que debe poseer los empleados de la DGII.
- ✓ Se muestra como servidores de todos los niveles de la institución han liderado proyecto, reuniones e iniciativas.
- ✓ Se evidencia como la DGII invierte en su recurso humano a través del pago total o parcial de capacitaciones, maestrías, talleres, foros y webinars.
- ✓ Han establecido dentro de sus compensaciones y políticas, el pago de un incentivo trimestral por el desempeño satisfactorio de los indicadores establecidos en el Cuadro de Mando Integral de cada área en el trimestre correspondiente.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se muestran evidencias con acciones claras donde podamos observar que los líderes inspiran a través de una cultura de respeto y liderazgo impulsada por la innovación y basada en la confianza mutua y la apertura para contrarrestar cualquier tipo de discriminación, fomentando la igualdad de oportunidades y abordando las necesidades individuales y las circunstancias personales de los empleados.
- ✓ Se mostraron evidencias obsoletas sobre la evaluación del desempeño del personal, año 2018.
- ✓ No se evidencia la implementación de una política de reconocimiento individual.

**Subcriterio I.4.****Puntos Fuertes:**

- ✓ Se muestran evidencias del Director General en reuniones con representantes de diferentes sectores como parte de la estrategia de acercar la administración al contribuyente.
- ✓ Identifican las políticas públicas relevantes para la organización y las incorporan a la gestión.
- ✓ Se evidencia que la DGII tienen alineado el desempeño de la organización con las políticas públicas y las decisiones políticas, de acuerdo a validación del PEI por MEPYD.

---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**


---

- ✓ La DGII ha desarrollado asociaciones con otras organizaciones como son: la Asociación Nacional de Jóvenes Empresarios (ANJE), la Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD), entre otras.
- ✓ Hay evidencias de que se desarrollan y mantienen relaciones proactivas con algunas autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se evidencia el reconocimiento de la institución basado en las necesidades de los grupos de interés.
- ✓ No se evidencia un seguimiento y evaluación a las alianzas que tiene el organismo para medir el beneficio o el impacto que tiene en la organización.
- ✓ No se muestran evidencias de que gestionan y desarrollan asociaciones con grupos de presión y ciudadanos.

**CRITERIO 2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACION.****Subcriterio 2.1.****Puntos Fuertes:**

- ✓ La Dirección General de Impuestos Internos (DGII) en el proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2024 identificó las condiciones económicas, sociales, políticas y legales que deben de cumplirse para la materialización de los objetivos estratégicos de la institución.
- ✓ Cuentan con una política y procedimiento de Gestión del Riesgo.
- ✓ La institución implementa la metodología del Marco Común de Evaluación (CAF), para realizar su autoevaluación, mediante el cual identifica sus puntos fuertes y oportunidades de mejora.
- ✓ Se evidencia la elaboración de un análisis FODA tomando como marco de referencia la perspectiva y opiniones de asociados claves.
- ✓ La institución realiza una recopilación de las informaciones más importantes para determinar el logro de los indicadores institucionales y a su vez utilizan el Balance Score Card para evaluar y monitorear cada trimestre el cumplimiento de las metas.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se evidencia que la DGII tenga formulada una matriz de grupos de interés, donde se identifiquen quienes son y se defina la naturaleza o el tipo de relación.
- ✓ No se evidencia que se realizan levantamientos periódicos de las necesidades y expectativas para todos sus grupos de interés.
- ✓ No se evidencia planes de acción de mejora para contrarrestar los riesgos o las debilidades identificadas en el FODA.

**Subcriterio 2.2.****Puntos Fuertes:**

- ✓ Se evidencia que cuenta con un Plan Estratégico Institucional y un Plan Operativo Anual, realizados en base a las prioridades y a las estrategias nacionales.

---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**

---

- ✓ Se evidencian reuniones donde involucran algunos grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación.
- ✓ Cuentan con un presupuesto por resultados para asegurar la disponibilidad de recursos financieros para la ejecución del POA.
- ✓ Se evidencia que se integra aspectos de sostenibilidad, (gestión ambiental) y responsabilidad social a través de varios programas entre ellos Educación Tributaria.
- ✓ La DGII realiza informes para determinar el nivel de cumplimiento que han tenido las diferentes áreas con respecto a la ejecución de su POA.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se evidencia aspectos sobre diversidad de género en la planificación.

**Subcriterio 2.3.****Puntos Fuertes:**

- ✓ Se evidencia que comunican los diferentes planes institucionales de manera interna a través de la intranet; y de manera externa, a través de la página web.
- ✓ Hay evidencias de que las estrategias, objetivos y metas contenidos en los diferentes planes, son monitoreados y evaluados periódicamente para medir su grado de ejecución.
- ✓ Implantan la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.
- ✓ Elabora planes y tareas con sus respectivos indicadores para las diferentes áreas de la organización, partiendo de los objetivos estratégicos y operativos.
- ✓ Muestran algunas evidencias importantes sobre el monitoreo, medición y evaluación periódica de los logros en todos los niveles, para conocer el nivel de avance alcanzado y realizar ajustes, han motivado por el correo a la utilización de la herramienta sharepoint para que las áreas actualicen sus avances POA 2022 mes tras mes. Otras evidencias son: Plantilla POA 2022 del Dpto. Educación Tributaria, Balance Score Card 2022, Informe indicadores T3-202.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se evidencia que se existan un plan de acción a partir de la revisión de la metodología para definir las estrategias y los planes.

**Subcriterio 2.4.****Puntos Fuertes:**

- ✓ DGII identifica las necesidades de cambio considerando la oportunidad de aplicación de las tecnologías, como evidencias muestran la Matriz POA 2022 cuyas iniciativas y lineamientos en algunos casos se refieren al uso de herramientas tecnológicas, la relación de servicios y trámites para automatizar Oficina Virtual, proyectando desde el 2022 hasta 2024, el informe de cierre Plan Estratégico de tecnología (PETI) 2017 -2020 con logro ponderado 89%, entre otras.

---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**


---

- ✓ Se muestran evidencias donde interactúan con otras instituciones similares del ámbito internacional creando un espacio para el desarrollo entre organizaciones, por ejemplo: Protocolo de capacitación recíproca sobre combate a la elusión y evasión de impuestos entre Rep. Dom. Y Chile, al 2017. Acuerdos con organismos internacionales (Foro Global al 2013, Centro Interamericano de Adm. Tributarias CIAT al 2018, Centro Regional CAPTAC-RD.
- ✓ Se evidencia la creación de una "Propuesta de Modelo de Cultura de Servicio" donde se promueve los aportes de ideas innovadoras y creativas por parte del personal para la mejora de la gestión.
- ✓ Aseguran la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados, mediante la asignación de una partida presupuestaria para cada actividad del POA.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se evidencia la comunicación de los proyectos innovadores y los resultados de estos con todo el personal de la institución.

**CRITERIO 3. PERSONAS.****Subcriterio 3.1.****Puntos Fuertes:**

- ✓ La institución cuenta con un reglamento interno para la Gerencia de Recursos Humanos. En este se definen todos los procesos relacionados con el manejo del personal de la DGII. También, la organización posee una Política de Compensación y Beneficios, una Política de Reclutamiento y Selección, Política de Gestión de la Formación y Política de Evaluación del Desempeño.
- ✓ Tienen establecido un Manual de Descripción de Puestos, el cual define cuales son las competencias que debe poseer un colaborador para desempeñar un puesto en específico. En el marco estratégico del PEI se establecieron las necesidades de los recursos humanos.
- ✓ Analiza las necesidades actuales y futuras de sus recursos humanos a través de la detección de necesidades y formulario de requisición de personal.
- ✓ Para mejorar los recursos humanos, DGII lleva a cabo programas de capacitación y desarrollo de competencias individuales y de equipos, incluyendo el proceso de Inducción (Iniciación) del personal de nuevo ingreso, temas de tributación, NOBACI, Excel, Power BI, formación trainee, entre otras formaciones más.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se evidencia que la política de recursos humanos tome en cuenta la responsabilidad social.
- ✓ No se evidencia que se haya aplicado la política de género, aunque se presenta borrador, lo cual implica que están en el proceso para llegar a su aplicación.

---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**


---

**Subcriterio 3.2.****Puntos Fuertes:**

- ✓ La institución dispone de un Plan Anual de Formación, que se realiza a partir del levantamiento de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) de toda la institución.
- ✓ Para los empleados de nuevo ingreso, se realiza una jornada de inducción general para proveer al nuevo personal de las informaciones básicas de la institución.
- ✓ Se dispone de recursos tecnológicos actualizados y ampliamente utilizados, para que todo colaborador pueda recibir capacitación de forma remota, y más aún, en tiempos de emergencia sanitaria nacional y mundial como la provocada por el COVID-19.
- ✓ A su vez, se realizan entrenamientos periódicos sobre gestión de riesgos, conflictos de interés, sensibilización hacia personas con discapacidad y temas relacionados al bienestar de la mujer.
- ✓ La institución realiza un seguimiento al personal de nuevo ingreso para saber si el proceso de adaptación ha cumplido con los requerimientos básicos según la guía de integración al nuevo personal.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No existe evidencia de que evalúan el impacto de las capacitaciones en relación con el costo de actividades, por medio del monitoreo y el análisis costo/beneficio.

**Subcriterio 3.3.****Puntos Fuertes:**

- ✓ Se evidencia que la institución cuenta con una Política General de Comunicación para fomentar la comunicación abierta con los colaboradores a través de murales, intranet, correo electrónico, boletín digital, chats digitales, grupos, pantallas para videos, entre otros.
- ✓ La institución cuenta con un Buzón Interno tanto digital como físico para que los colaboradores puedan enviar sus inquietudes, sugerencias y denuncias las cuales pueden ser expresadas de forma anónima.
- ✓ Se evidencia la existencia de comités multidisciplinarios y de diferentes niveles jerárquicos con el objetivo de que los diferentes grupos cuenten con representación en los comités y demás grupos de trabajo, tales como: • Comité de ética • Comité de calidad • Comité de cultura del servicio • Comité de emergencias, entre otros.
- ✓ Se evidencia que la institución cuenta con un Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, donde los encargados con sus equipos de trabajo definen los indicadores de gestión trimestral.
- ✓ Se evidencia que la institución se preocupa por la seguridad laboral y la salud del personal, para lo cual cuenta con las áreas de Salud Ocupacional, Prevención de Riesgos y Seguros y Pensiones.
- ✓ Cuenta con un Departamento de Bienestar Laboral que proporciona atención a las necesidades de los colaboradores más desfavorecidos o con situaciones difíciles o alguna discapacidad.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se evidencia encuesta de clima recientes, la última data del año 2018.
- ✓ A pesar de la última encuesta de clima (2018), no se evidencian planes de acción realizados para mejorar los resultados del estudio de clima.

---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**

---

- ✓ No se evidencia que publiquen los resultados, resúmenes de comentarios, interpretaciones y acciones de mejora derivadas de los aportes de los empleados.

**CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS.****Subcriterio 4.1.****Puntos Fuertes:**

Se evidencia que DGII identifica los socios claves, para el diseño de sus políticas públicas, a través de la conformación de mesas de trabajo con actores como: Universidades, oficinas gubernamentales, ministerios, entre otros.

- ✓ Se evidencia que han desarrollado y realizado acuerdos de colaboración adecuados en el marco medioambiental disponiendo como donación los desechos de papel de la institución para ser reutilizados y reciclados.
- ✓ Han llevado a cabo convenios, conferencias, conversatorios y encuentros apropiados de alianza público-privada.
- ✓ Se evidencia que la DGII selecciona los proveedores en el Marco de la Ley 340-06 de Compras y Contrataciones de Bienes y Servicios, y lo establecido para los proveedores de pequeñas y medianas empresas.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se evidencia que la DGII monitorea y evalúa de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.
- ✓ No hay evidencias de la identificación de alianzas público privadas concebidas recientemente.

**Subcriterio 4.2.****Puntos Fuertes:**

- ✓ La institución tiene publicado en su portal en la sección transparencia toda la información concerniente a su normativa, estructura y al funcionamiento interno, plan estratégico institucional, ejecución del presupuesto, entre otras informaciones de interés.
- ✓ Se evidencia la realización de consulta pública a través de la página web de la Institución, para que los ciudadanos tengan la oportunidad de hacer sus observaciones y consensuarlas previamente en mesas de trabajo.
- ✓ Se evidencia que la DGII dispone de varios canales para las sugerencias y reclamaciones o quejas de los contribuyentes, a fin de que estas sean tramitadas y atendidas por las áreas correspondientes de la institución.
- ✓ También, la organización cuenta con una Carta Compromiso al Ciudadano en donde se detallan los servicios que ofrecen y la calidad que deben esperar los clientes de estos.



---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**

---

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se evidencian casos en donde se haya tomado en cuenta la opinión de algún ciudadano/cliente para la mejora de algún servicio ofrecido o para la toma de decisiones de la organización (co-diseño, codecisión, decisión y coevaluación).

**Subcriterio 4.3.****Puntos Fuertes:**

- ✓ Se evidencia que está alineada la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz y eficiente por medio de un presupuesto general y en cumplimiento de la legislación vigente.
- ✓ La institución asegura la transparencia financiera y presupuestaria, por medio de la publicación de los procesos de compras y contrataciones y la ejecución mensual del presupuesto.
- ✓ Se evidencia la existencia de controles internos.
- ✓ Se evidencia que introducen sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No hay evidencias de que se evalúan los riesgos de las decisiones financieras.

**Subcriterio 4.4.****Puntos Fuertes:**

- ✓ DGII cuenta con varios sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.
- ✓ Se evidencia que la institución aprovecha las oportunidades de la transformación digital para aumentar el conocimiento de la organización y potenciar las habilidades digitales.
- ✓ Hay evidencias de que establecen redes de aprendizaje y colaboración para adquirir información externa relevante y también para obtener aportes creativos.
- ✓ DGII registra la información y el conocimiento de la organización, a través de los sistemas internos que cuentan con control de acceso y definición de roles. De igual forma se evidencia el establecimiento de procedimientos para asegurar la exactitud, fiabilidad y seguridad de la información depositada en la institución y disponible en su página web.
- ✓ Se evidencia que desarrollan canales internos para garantizar que todos los empleados tengan acceso a la información y el conocimiento relevantes.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se observaron evidencias de que a partir de las colaboraciones la institución adquiera información externa relevante, los indicadores de satisfacción y participación son enfocados a la actividad y no hay un registro de las retroalimentaciones, aportes creativos o aprendizajes adquiridos en estos procesos por la institución.

---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**

---

**Subcriterio 4.5.****Puntos Fuertes:**

- ✓ Con el Plan Estratégico de Sistemas y Tecnologías de la Información de la DGII (PETI 2021-2024), se evidencia que el diseño de la gestión de la tecnología está acorde a los objetivos del plan estratégico y los planes operativos de la Institución.
- ✓ Se evidencia el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) a través del cual establece controles para salvaguardar la información manejada por la institución contra accesos no autorizados y protegerlos de alteraciones que puedan afectar la integridad durante todo su ciclo de vida.
- ✓ La institución hace uso de softwares colaborativos que facilitan la realización de tareas y proyectos entre colaboradores de una misma área y también a nivel interdepartamental.
- ✓ Se evidencia la obtención de las certificaciones NORTIC A3 y NORTIC A4
- ✓ Como evidencia de que utiliza tecnología para apoyar la creatividad, la innovación, la colaboración y la participación, digitalización de la información relevante para la organización, DGII hace referencia a su sistema PRODOCTIVITY.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se evidencia que se monitorea y evalúa sistemáticamente la rentabilidad (costo-efectividad) de las tecnologías usadas y su impacto.
- ✓ No se evidencia el impacto socioeconómico y ambiental de las TIC.

**Subcriterio 4.6.****Puntos Fuertes:**

- ✓ Se evidencia el uso de una herramienta para el manejo y control de la flota vehicular de la institución, y su respectivo mantenimiento.
- ✓ Se evidencian que proporcionan condiciones de trabajo e instalaciones seguras y efectivas, incluido el acceso sin barreras para satisfacer las necesidades de los ciudadanos/clientes.
- ✓ Se aseguran en brindar un valor público agregado a través de la disposición de las instalaciones para actividades de la comunidad.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se evidencia la aplicación de una política de ciclo de vida para la gestión de las instalaciones que incluyan su reutilización, reciclaje o eliminación segura.
- ✓ No se evidencia plan de mitigación de riesgos para desastres.
- ✓ No se evidencian simulacros de incidentes.

---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**

---

**CRITERIO 5. PROCESOS.****Subcriterio 5.1.****Puntos Fuertes:**

- ✓ Se evidencia que el organismo cuenta con una Política de Gestión del Sistema Documental para coordinar todos los aspectos relacionados a los procesos.
- ✓ Se evidencia la publicación de su Carta Compromiso al ciudadano y la elaboración del brochure de ésta.
- ✓ Se evidencia la aplicación de un control de gestión al proceso de planificación operativa anual.
- ✓ Se evidencia el diseño del Mapa de Procesos de la organización clasificados por procesos claves, de apoyo y estratégicos.
- ✓ Se evidencia que toda la documentación controlada se encuentra disponible en la intranet de la DGII.
- ✓ Se evidencia que existen controles para la gestión de la documentación estandarizada en el organismo.
- ✓ Se evidencia que el organismo lleva contabilizados los documentos publicados en el Intranet.
- ✓ Se evidencia que la DGII cuenta con un Manual para la Gestión Integral de Riesgos.
- ✓ Se evidencia el interés de la organización para la certificación en gestión de la calidad de las Normas ISO 9001:2015, ISO 37001 sobre Gestión Antisoborno e ISO 37301.
- ✓ Se evidencia que el organismo remite comunicados sobre la optimización de procesos y tiene documentado una Guía para la Optimización de Procesos.
- ✓ Se evidencia la existencia de Aplicaciones Móviles de la organización, tales como: DGII Móvil, DGII Token, SDAS Tráfico para simplificar la accesibilidad a los usuarios clientes.
- ✓ Se evidencia la existencia de una política de clasificación y manejo de la información. También la existencia de política de respaldo de los servicios de TI.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se evidencia que se simplifiquen los procesos de forma regular y sistemática, proponiendo cambios en los requisitos legales si es necesario.

**Subcriterio 5.2.****Puntos Fuertes:**

- ✓ Se evidencia que el organismo involucra a los ciudadanos/clientes y grupos de interés a participar de los temas relacionados con el diseño, entrega y mejora de los servicios ofrecidos, a través de foro, sugerencias, opiniones, expectativas, recomendaciones y requerimientos realizados por los contribuyentes, con encuestas de evaluación de servicios, entre otros mecanismos.
- ✓ Se evidencia que promueve la accesibilidad a los productos y servicios de la organización con servicios en línea, documentos en variedad de formatos en el portal web y opciones de accesibilidad para usuarios con problemas.
- ✓ Se evidencia que el organismo utiliza métodos innovadores para ofrecer sus servicios a los ciudadanos/clientes a través de los recursos informáticos.

---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**


---

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se evidencia que aplican la diversidad y la gestión de género para identificar y satisfacer las necesidades y expectativas.
- ✓ No se evidencia plan de mejora a partir de las opiniones y sugerencias recibidas.

**Subcriterio 5.3.****Puntos Fuertes:**

- ✓ Se evidencia que el organismo participa en reuniones, mesas de trabajo y socializaciones con las principales instituciones y gremios en la misma cadena de servicios, para solucionar conflictos y temas de interés.
- ✓ Se evidencia que el organismo utiliza la herramienta Suite MS-Office para facilitar el flujo de información y datos con las partes interesadas en la cadena de prestación de servicios. También comparte informaciones de otras entidades a través de las redes sociales del organismo de interés a los ciudadanos/clientes.
- ✓ Utiliza asociaciones en diferentes niveles de gobierno (municipios, regiones, empresas estatales y públicas) para permitir la prestación de servicios coordinados.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se evidencia que incorporan incentivos para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales.

**CRITERIO 6. RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS / CLIENTES****Subcriterio 6.1.****Puntos Fuertes:**

- ✓ Se evidencian mediciones de la imagen global de la organización, para el año 2021 el 87% de los encuestados valoró positivamente la imagen de la institución, alcanzando un incremento de 3 puntos porcentuales respecto a la valoración del año 2020 y de 6 puntos porcentuales respecto a la del 2019
- ✓ Existen mediciones sobre la orientación al ciudadano/cliente sobre el enfoque del personal a su atención. (amabilidad, trato equitativo, atención oportuna, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas.
- ✓ A través de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG), se realizan mediciones concernientes a la transparencia; mostrando una tendencia de mejora continua en las últimas evaluaciones mensuales
- ✓ Para el periodo 2021 la institución presentó un nivel de confianza promedio de 95% respecto a la credibilidad y confianza que transmite el personal institucional a los contribuyentes y ciudadanos.
- ✓ Obtuvo una valoración de 87% en cuanto a la confianza que poseen los ciudadanos hacia la institución, lo cual representa un incremento de 4 puntos porcentuales respecto al año 2019.
- ✓ La institución realiza encuestas con periodicidad mensual y trimestral para medir la satisfacción sobre la calidad de los servicios ofrecidos a través de los canales de asistencia presencial y canales alternos.

---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**

---

- ✓ Para la percepción sobre el grado de innovación, la institución obtuvo un 93% en el 2021 y un 89% para el 2019.
- ✓ El 94% de los ciudadanos/contribuyentes se sintieron satisfechos con los servicios de la Oficina Virtual (OFV).
- ✓ El nivel de satisfacción respecto a la accesibilidad a los servicios de la institución fue de un 94%.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se evidencia que se realicen mediciones sobre que piensan los ciudadanos/clientes sobre su participación en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.
- ✓ No se evidencia que se han definido objetivos para la mayoría de los indicadores que se manejan en este subcriterio y así poder medir su nivel de alcance.

**Subcriterio 6.2.****Puntos Fuertes:**

- ✓ Se evidencian resultados sobre el tiempo de espera (tiempo de procesamiento y prestación del servicio).
- ✓ Se evidencian mediciones sobre el cumplimiento a los estándares de servicio publicados en la Carta Compromiso.
- ✓ Se evidencian mediciones sobre el número de canales de información y comunicación, de que dispone la organización y los resultados de su utilización, incluidas las redes sociales.
- ✓ Se evidencia disponibilidad de los objetivos de rendimiento y resultados de la organización.
- ✓ Con relación al número y tiempo de procesamiento de quejas y sugerencias, para el 2021 la institución obtuvo un total de 501 quejas, 184 sugerencias con un tiempo promedio de cierre de 2 días.
- ✓ Con relación a los resultados de las medidas con respecto a los errores y cumplimiento de los compromisos, durante el 2021 la DGII obtuvo un 0.22% de margen de error.
- ✓ Para el cumplimiento a los estándares de servicios publicados, a través de su Carta Compromiso la DGII logró obtener un 88%.
- ✓ El 95% de los ciudadanos/contribuyentes estuvieron satisfechos con relación a las disponibilidad y exactitud de la información. A su vez, la DGII alcanzó un 85% en las evaluaciones realizadas al Portal de Transparencia.
- ✓ El nivel de alcance de la entrega de datos abiertos, la institución alcanzó un 85% y el 95% de los ciudadanos estuvieron satisfechos con el horario de atención en el 2021.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se evidencian resultados en cuanto a las sugerencias recibidas vs número y resultados de las acciones implementadas.
- ✓ No se evidencia el alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.
- ✓ No se observaron objetivos definidos para una parte de los indicadores que se trabajan en este subcriterio.

---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**

---

**CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS.****Subcriterio 7.1.****Puntos Fuertes:**

- ✓ Durante la visita se pudo observar el nivel de compromiso y entrega por parte de los colaboradores de la DGII para cumplir con los objetivos definidos en su planificación a corto, mediano y largo plazo, así mismo reinaba un ambiente laboral saludable.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ En la memoria de postulación y en la documentación presentada no se observaron mediciones respecto a la percepción de los empleados con relación los indicadores expresados en este subcriterio, por ejemplo:
- ✓ No hay evidencia de que se mida como el personal de la institución percibe la imagen y el rendimiento general de la organización.
- ✓ Tampoco hay evidencia sobre la percepción de su involucramiento, participación, conciencia ética, mecanismos de consulta y diálogo, responsabilidad social, apertura para el cambio, impacto de la digitalización y agilidad de la organización.
- ✓ No hay evidencia de la percepción de los colaboradores sobre la capacidad de los líderes, el diseño de los procesos, el reparto de tareas, la gestión del conocimiento, la comunicación interna, el nivel de su participación en actividades de mejoras, motivación y empoderamiento, etc.
- ✓ Los indicadores mostrados en la memoria de postulación para este subcriterio respondían a mediciones enfocadas a los ciudadanos/clientes.

**Subcriterio 7.2.****Puntos Fuertes:**

- ✓ Se evidencian indicadores relacionados con la retención, lealtad y motivación de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, etc.).
- ✓ El nivel de ausentismo obtenido por la institución año 2021 fue de un 26.26%. Mientras que el nivel de rotación fue de un 15%.
- ✓ Para medir el rendimiento individual de los colaboradores están diseñados una serie de indicadores. Al 100% del personal evaluado se le documenta e identifican los indicadores de productividad y resultados de evaluaciones.
- ✓ El 90% del personal de asistencia a ciudadanos o contribuyentes, está recibiendo reforzamiento en el fortalecimiento de las capacidades de trato y servicio al cliente.
- ✓ La institución participa en tres (3) actividades de asistencia regularmente cada año, como parte de su responsabilidad social con los ciudadanos de nuestro país, las cuales son la jornada de reforestación, limpiezas de playas y donaciones voluntarias a organismos de asistencia social.

---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**


---

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se evidencian indicadores sobre el número de dilemas éticos (por ejemplo, posibles conflictos de intereses) reportados.
- ✓ No hay evidencias de la frecuencia y tipo de acciones de reconocimiento individual y de equipos.
- ✓ No se observaron objetivos definidos para una parte de los indicadores que se trabajan en este subcriterio.
- ✓ No se presentaron datos de mediciones de años anteriores para de esta manera poder hacer una comparación y definir tendencias sobre los resultados.

**CRITERIO 8. RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.****Subcriterio 8.1.****Puntos Fuertes:**

- ✓ Cuenta con buena opinión pública sobre la accesibilidad y la transparencia de la organización y su comportamiento ético, indicador medido en una encuesta dirigida a los usuarios trabajada en el criterio 6.

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se evidencian resultados de mediciones para conocer la percepción de la sociedad respecto a las acciones de responsabilidad social de la DGII.
- ✓ No se evidencia medición de la percepción ciudadana sobre acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja o con necesidades especiales, actividades culturales abiertas al público, préstamo de instalaciones, etc.
- ✓ No se evidencia medición de la percepción ciudadana sobre el impacto de la organización en el desarrollo económico de la comunidad y el país, incluyendo, la toma de decisiones sobre la seguridad, movilidad y otros.
- ✓ No se evidencia medición de la percepción ciudadana sobre el impacto de la organización en la sostenibilidad medioambiental, incluido el cambio climático.
- ✓ No existe evidencia de medición de la percepción del ciudadano/cliente sobre la reputación de la organización como contribuyente a la sociedad local /global y con relación a la sostenibilidad.

**Subcriterio 8.2.****Puntos Fuertes:**

- ✓ Se evidencia el apoyo sostenido como empleador a las políticas sobre diversidad, integración y aceptación de minorías étnicas y personas socialmente desfavorecidas.
- ✓ Para diciembre 2021, la DGII realizó una dinámica en la que se motivó al personal a hacer entrega de donativos para la “Fundación Nacional Educación y Sociedad para envejecientes” en la que se encuentran 265 ancianos inscritos asistiendo.
- ✓ Se evidencia el apoyo a proyectos de desarrollo y participación de los empleados en 406 actividades de capacitación dirigidas a personas físicas, jurídicas y público en general, para un total de 21,415

---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**


---

beneficiarios y en 47 actividades de capacitación dirigidas a empleados de la institución, con un total de 1,407 empleados beneficiados.

- ✓ Con relación a programas para la prevención de riesgos de salud y de accidentes, la DGII realizó 3 jornadas de vacunación contra el Covid-19, donde 1,134 empleados fueron inoculados; así como un total de 200 pruebas de antígenos realizadas. Por su parte, 157 empleados fueron atendidos en las jornadas contra el Cáncer realizadas.
- ✓ Se evidencia que la DGII mide el grado e importancia de la cobertura positiva a través de los medios de comunicación (periódicos).

### **Áreas de Mejora:**

- ✓ No se observaron objetivos definidos para una parte de los indicadores que se trabajan en este subcriterio.
- ✓ No se evidencia el desarrollo de un plan de responsabilidad social.
- ✓ No se presentaron datos de mediciones de años anteriores para de esta manera poder hacer una comparación y definir tendencias sobre los resultados.

## **CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO.**

### **Subcriterio 9.1.**

#### **Puntos Fuertes:**

- ✓ Se evidencian resultados en términos de cantidad y calidad de servicios y productos ofrecidos.
- ✓ El total de los servicios puestos a disposición de los usuarios ascendió a 418, en el año 2021. A su vez, la DGII respondió más de 62,000 correos con un tiempo de respuesta ligeramente superior a siete (7) minutos.
- ✓ A través del Call Center de la DGII se recibieron 461,940 llamadas durante el 2021, de las cuales un aproximado del 90% fueron atendidas satisfactoriamente.
- ✓ La cantidad de trámites es posiblemente el indicador que mejor evidencia el nivel de acercamiento que la DGII con sus usuarios, registrándose durante el año 2021 unos 207,071 trámites tributarios y otros 61,996 trámites de vehículos de motor.
- ✓ Con relación a las recaudaciones, durante el 2021 la DGII recaudó 607,446.4 millones de pesos, lo que representa un 37% de crecimiento respecto al año anterior. El total recaudado fue
- ✓ 837,625.6 millones de pesos, de los cuales la DGII aportó más del 72%.
- ✓ Se evidencia resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.

### **Áreas de Mejora:**

- ✓ No se evidencia medición de resultados de la evaluación comparativa (benchmarking) en términos de productos y resultados.
- ✓ No se evidencia medición sobre el Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos o convenios entre las autoridades y la organización.



---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**

---

**Subcriterio 9.2.****Puntos Fuertes:**

- ✓ Se evidencia la gestión de los recursos disponibles, incluyendo, la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima.
- ✓ Se evidencia que han realizado mejoras e innovaciones en algunos de los procesos.
- ✓ Se evidencia valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios.
- ✓ Se evidencia los resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización. Con relación al cumplimiento del presupuesto y los objetivos financieros, la DGII logro un cumplimiento de un 77% en la ejecución de su presupuesto.
- ✓ Se evidencia resultados de la participación a concursos, premios de calidad (premios a la excelencia, etc.).

**Áreas de Mejora:**

- ✓ No se presentan evidencias de análisis comparativo de Benchmarking/benchlearning internos o con otras organizaciones.
- ✓ No se muestran indicadores de resultados relacionados al costo/efectividad (logros, resultados de impacto al menor costo posible).
- ✓ No se evidencia medición sobre Eficacia de las alianzas.

#### **IV. JUSTIFICACIÓN DE LA VARIACIÓN O NO DE LA PUNTUACIÓN EN LOS CRITERIOS.**

---

En el caso de la institución que nos ocupa, luego de realizar la visita a la sede central ubicada en la Av. México #48 del sector de Gazcue en Santo Domingo, así como el nuevo centro de servicios ubicado en la reconocida plaza comercial Galería 360, el equipo evaluador en consenso ponderamos el aumento de la puntuación obtenida hasta el momento en base a las siguientes razones justificadas:

- Durante la visita se percibieron áreas de mejoras más sólidas respecto algunos procesos como consecuencia de la gestión del liderazgo, así como en el tema de la planificación lo que fortaleció su puntuación en este aspecto.
- Al momento de la visita se observaron evidencias no existentes en la carpeta preliminar del criterio 3 relacionado a RRHH, sobre todo formularios y plantillas ya trabajadas con casos reales y específicos.
- Se observaron con más profundidad los programas y sistemas tecnológicos, así como las alianzas y el seguimiento de estas, se comprendieron mejor los procesos y la evaluación de estos.
- Se percibió con más claridad el enfoque hacia la mejora de la experiencia de los usuarios. A pesar de que no han realizado encuestas de clima de alguna manera percibimos cierto nivel de satisfacción en el personal. Mostraron algunos datos de responsabilidad social durante la visita, no así en las evidencias preliminares.
- Durante la visita mostraron como se le da seguimiento a los indicadores de gestión lo que permitió fortalecer un poco más su puntuación.

## V. CONCLUSIONES GENERALES.

---

En el proceso de evaluación de la Dirección General de impuesto Internos (DGII), se encontraron fuertes evidencias de una gestión organizada, eficaz, en mejora continua, que motiva y apoya a sus empleados a ser modelos de referencia, con apego a las necesidades de los grupos de interés y siendo estos últimos el motor que los impulsa a innovar en el servicio y la aplicación de tecnologías de la información. Tienen definido su Plan Estratégico y el Plan Operativo donde contemplan su Misión, Visión y Valores. Aunque no se evidencia que hayan involucrado a todos los grupos de interés.

Se observan resultados e indicadores cuantificables en su Plan Estratégicas (PEI) y el Plan Operativo Anual (POA) alineados al presupuesto. Se generan condiciones adecuadas para los procesos de gestión de proyectos y trabajo en equipo, así como la apertura al cambio y la innovación. La institución realiza una recopilación de las informaciones más importantes para determinar el logro de los indicadores institucionales y a su vez utilizan el Balance Scorecard para evaluar y monitorear cada trimestre el cumplimiento de las metas.

La DGII ha realizado capacitaciones para el desarrollo de la carrera profesional de sus colaboradores a través de diferentes herramientas tecnológicas como son Microsoft Teams. Actualmente, la institución se encuentra elaborando una política de género y de integridad para el fortalecimiento eficaz de los recursos humanos de la institución. Planifica sus recursos humanos de acuerdo con la estrategia y la planificación, lleva a cabo la elaboración de su plan de capacitación, aunque no se evidencia que se evalúa el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas por medio de la monitorización y del análisis costo/beneficio.

Con la finalidad de lograr una mayor accesibilidad a los servicios a través de la modalidad virtual, la institución contempla la automatización de 42 servicios para el periodo 2021-2024, de los cuales a la fecha se han automatizado e incorporado 18 en la Oficina Virtual. La institución elabora, además, recursos didácticos inclusivos, en la forma de videos educativos, subtítulos, para que puedan ser aprovechados por contribuyentes con discapacidad auditiva.

A través de la Gerencia de Tecnologías de la Información y Comunicación se ha logrado la homologación de procesos y servicios, lo cual se traduce en mejor eficiencia y calidad. El Departamento de Seguridad de la información utiliza herramientas de monitoreo para detectar cualquier anomalía en el uso y distribución de estos. DGII en su esfuerzo de proteger la data, implementa el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) a través del cual establece controles para salvaguardar la información manejada por la institución contra accesos no autorizados y protegerlos de alteraciones que puedan afectar la integridad durante todo su ciclo de vida. Sin embargo, no se evidencia que se monitorea y evalúa sistemáticamente la rentabilidad (costo-efectividad) de las tecnologías usadas y su impacto socioeconómico.

Tienen documentados sus procesos y están identificados y definidos en un Manual de Procesos, con sus responsables designados, sus indicadores y objetivos de resultado definidos. No se evidencia el involucramiento de todos los grupos de interés en el diseño y mejora de los procesos.

La institución realiza encuestas con periodicidad mensual y trimestral para medir la satisfacción sobre la calidad de los servicios ofrecidos a través de los canales de asistencia presencial y canales alternos. Durante

---

**PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DOMINICANO, VERSIÓN XVIII**

---

el periodo enero–septiembre 2021, para el canal presencial se midieron las veinte (20) oficinas principales a través de un calificador electrónico denominado “Happy or Not”, obteniendo para dicho periodo un índice promedio de satisfacción de 91.2%.

Para el canal no presencial, la institución aplica encuestas de satisfacción para el Centro de Contacto, las cuentas de correo electrónico de Oficina Virtual (OFV) e Información, Comunidad de Ayuda y redes sociales, logrando para el 2021 un promedio de 90% de satisfacción. Adicionalmente, cada año la DGII realiza la Encuesta de Imagen y Satisfacción de Servicios con la finalidad de evaluar y conocer la percepción de los contribuyentes sobre la imagen y satisfacción general de los servicios ofrecidos, en la que se obtuvo una valoración de 92% para el periodo 2021.

En relación a los indicadores que se trabajan el subcriterio 7.I sobre la percepción de los colaboradores, no se observaron mediciones recientes. No hay evidencia de que se mida como el personal de la institución percibe la imagen y el rendimiento general de la organización. Tampoco hay evidencia sobre la percepción de su involucramiento, participación, conciencia ética, mecanismos de consulta y diálogo, responsabilidad social, apertura para el cambio, impacto de la digitalización y agilidad de la organización. La percepción sobre la capacidad de los líderes, el diseño de los procesos, el reparto de tareas, la gestión del conocimiento, la comunicación interna, entre otros indicadores. Muchas evidencias mostradas para este criterio se enfocan en mediciones realizadas a los clientes/ciudadanos. Tampoco se evidencian resultados de mediciones para conocer la percepción de la sociedad respecto a las acciones de responsabilidad social de la DGII.

Finalmente entendemos que la DGII es una organización con importantes avances en cuanto a la aplicación del modelo Marco Común de Evaluación (CAF) aunque todavía falta madurar en el proceso de aprendizaje de este para enfocar mejor sus criterios. En cuanto a los criterios de resultados en general, no se perciben para diferentes áreas relevantes mediciones comparativas por lo menos de tres años atrás para de esta manera poder analizar las tendencias. Y en algunos casos los objetivos no están claramente definidos por lo que se dificulta medir su consecución real. Para los criterios facilitadores, enfocar mejor el cumplimiento del ciclo PDCA sobre todo las acciones correctoras y de mejora a partir de los resultados de la revisión en todas las áreas relevantes de la organización de forma sistemática.

*“Nunca pares, nunca te conformes, hasta que lo bueno sea mejor y lo mejor excelente”.*

*(autor desconocido)*