

**Centro Interamericano de Administraciones Tributarias**  
**- CIAT-**

**TEMA 1**

**“LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y DE LAS  
COMUNICACIONES AL SERVICIO DE LA ADMINISTRACION  
TRIBUTARIA”**

**Dirección General de Impuestos Internos de la República  
Dominicana**

**Santo Domingo, República Dominicana**

**20 al 23 de abril de 2009**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se ha dividido en tres partes fundamentales, con el objetivo de establecer los aspectos que a nuestra manera ver, permiten que las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones estén al Servicio de la Administración Tributaria.

En primer lugar, se analiza la importancia de implementar un “Buen gobierno de TI”, como un conjunto de acciones que permiten armonizar las decisiones acerca de la administración y el uso de las tecnologías de información con los comportamientos deseados y los objetivos del negocio.

Se muestra una clasificación de los tipos de gobiernos de TI, de acuerdo a las decisiones de éstos respecto a las tecnologías. La clasificación de los tipos de gobiernos TI son: Monarquía del negocio, Monarquía de TI, Feudal, Federado, Duopolio y Anárquico.

En segundo lugar, se identifican los elementos que deberán ser considerados para lograr que las TICs estén al servicio de una AT, que son:

- a. La definición del rol y del impacto de las TICs en la estrategia organizacional.
- b. El alineamiento de la Visión de las TICs con las estrategias de la organización.
- c. La visión integral de la organización.
- d. El compromiso transformador de los procesos claves hacia dentro y hacia fuera que tenga la autoridad tributaria.
- e. La capacidad de devolver a los contribuyentes, a través de mejores servicios y el accionar más transparente de la AT, la inversión en los proyectos relacionados con las TICs.
- f. La legislación disponible para emprender procesos modernizadores.

Posterior, se describe cómo han sido abordados cada uno de estos elementos en la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) de la República Dominicana. La experiencia de la DGII en el uso de las TICs, con el fin de aportar al logro de su directriz estratégica “Aumentar sostenidamente las Recaudaciones”. Esto se analiza basado en:

- El rol que le asigna la DGII a las TICs, de acuerdo a la definición de su visión donde se expresa que pretende: *“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 por la directriz de aumentar sostenidamente las*

*recaudaciones, reduciendo la evasión y respetando los derechos de los contribuyentes.”*

- La convicción que el nivel de cumplimiento de los contribuyentes y la consistencia del mismo, dependen del desempeño organizacional y del desempeño tecnológico. Donde el desempeño tecnológico se identifica como el elemento que da consistencia al nivel de cumplimiento logrado. Tener un alto desempeño en estos dos factores es lo que permite alcanzar un alto nivel de cumplimiento, pero con consistencia en el tiempo.

Se observa que el rol de las TICs está explícitamente en la Visión de la DGII. Las TICs junto con las políticas, los procedimientos y la gente ética y profesionalmente inobjetable, es una unidad indisoluble para conseguir reducir la evasión para el logro del aumento sostenido de las recaudaciones.

En el documento se describen los Proyectos de DGII con un alto componente de uso de TICs, tales como: Oficina Virtual, Impresoras Fiscales, Control de facturación o Comprobantes Fiscales, entre otros.

La ejecución de estos Proyectos han permitido a la DGII, entre otras cosas, pasar de no recibir ninguna declaración electrónica en el 2005 a recibir el 80% de las declaraciones de IVA y el 75% de las declaraciones de Impuesto Sobre la Renta (ISR) en el 2008.

**Tema 1: "Las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones al Servicio de la Administración Tributaria"**

Las entidades públicas y privadas podrían definirse como organizaciones conformadas por procesos; unos son procesos industriales, otros son procesos de servicios, otros de control; pero, procesos al fin y al cabo. En todos los casos se trata de obtener un resultado para beneficio de otro proceso, un cliente, un contribuyente o en términos más generales un ciudadano.

De ahí que, hablar de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) al Servicio de las Administraciones Tributarias (AT), es equivalente a hablar de las TICs al servicio de la facilitación y eficiencia en la ejecución de los procesos en las organizaciones.

Sólo hay que detenerse a mirar como las TICs han transformado nuestra forma de vida, para entender cómo han estado al servicio de organizaciones y de la transformación de cualquier proceso.

Por ejemplo, en el ámbito de los procesos médicos, la nanotecnología<sup>1</sup> ha permitido que evolucione la endoscopía hasta llegar a disponer de cámaras minúsculas que se introducen como cápsulas en el organismo humano para que los expertos miren el interior del cuerpo. O como se puede diagnosticar adecuadamente una enfermedad usando tomografías que reproducen imágenes de los órganos y sus condiciones.

Si concluimos que las TICs han impactado todos los ámbitos de nuestro quehacer, es claro que son imprescindibles y críticas para el buen desempeño de la organización.

En el ámbito tributario de lo que se trata es de identificar la manera de transformar los procesos para la gestión de los impuestos con el objeto de aumentar o mantener los niveles de cumplimiento de los contribuyentes y con ello preservar o aumentar las recaudaciones. Para hacerlos más eficientes y eficaces, se requiere colocar las TICs al servicio de ese objetivo transformador.

Para lograr que estas herramientas aporten de manera determinante al objetivo organizacional, se habla de la necesidad de implementar un "Buen gobierno de TI". "El buen gobierno de TI permite armonizar las decisiones acerca de la administración y el

---

<sup>1</sup> La nanotecnología es un campo de las ciencias aplicadas dedicado al control y manipulación de la materia a una escala menor que un micrómetro, es decir, a nivel de átomos y moléculas (nanomateriales).

uso de las Tecnologías de Información con los comportamientos deseados y los objetivos del negocio”<sup>2</sup>

El Gobierno de TI, puede enmarcarse dentro del marco conceptual del “Gobierno Corporativo” que pretende un ejercicio de la Dirección de las organizaciones para brindar dirección estratégica, asegurar el logro de los objetivos de la empresa, asegurar la apropiada administración de los riesgos y verificar que los recursos de la empresa son usados de forma transparente y responsable. ¿Qué herramienta más idónea para contribuir con el objetivo de lograr transparencia operativa en las organizaciones que las TIC?

Según el libro “IT Governance” existen 6 modelos de gobierno de TI<sup>3</sup>: Monarquía del negocio, Monarquía de TI, Feudal, Federado, Duopolio y Anárquico. Estos modelos caracterizan el tipo de Gobierno de TI de las organizaciones en función de la manera en que asumen sus decisiones en cuanto a los siguientes aspectos: rol, la arquitectura, la infraestructura, las aplicaciones o sistemas, el foco de la inversión y la priorización de los proyectos. Veamos las características de cada uno de ellos:

- a. La monarquía del negocio: En este modelo las decisiones en torno a los aspectos de las TIC sobre su rol, la arquitectura, la infraestructura, las aplicaciones o sistemas, el foco de la inversión y la priorización de los proyectos, son tomadas por la alta dirección.
- b. La monarquía de TI: En este caso, las decisiones en torno a los aspectos señalados son tomadas por los especialistas de TI.
- c. Feudal: Es usual en organizaciones con unidades de negocio o estructuras funcionales o por región que en ellas las decisiones se tomen, según las necesidades de cada unidad de negocio, función o región.
- d. Federal: Las decisiones en torno a TI son tomadas por la alta gerencia y los líderes funcionales de la organización o negocio sin involucrar necesariamente a TI.
- e. Duopolio: Representa una combinación de modelos en que las decisiones se toman de manera conjunta por los especialistas de TI y la alta dirección con los líderes funcionales o de unidades de negocio.
- f. Anárquico: Las decisiones son tomadas por grupos de manera aislada.

---

<sup>2</sup> IT Governance, Peter Weil y Jeanne W. Ross, Harvard Business School. El gobierno de TI se refiere al marco estratégico y operacional en que se desarrollan las tareas y proyectos de TI en una organización para el logro del comportamiento deseado del uso de las TIC.

Para analizar cuál es la tendencia en el uso de una u otra forma de gobierno de TI, realizaron una investigación con grandes empresas lucrativas y organizaciones no lucrativas. El referido estudio arrojó, entre otras, las siguientes conclusiones:

- a. El 80% de las organizaciones del sector privado aplican un modelo de gobierno de TI mixto entre Federal y Duopolico.
- b. En el sector de organizaciones no lucrativas y de gobierno predomina la monarquía del negocio, excepto en lo relativo a la arquitectura de TI, siendo menos frecuente las que operan bajo la monarquía de TI centrándose en las decisiones relacionadas con las propias Tecnologías. Se destaca que el 20% de las organizaciones utiliza el modelo feudal para la toma de decisiones de TI.

Este estudio, nos provee una visión general de las diferencias y similitudes entre los distintos tipos de organizaciones en la manera de implementar el gobierno de TI. Aunque estos hallazgos no necesariamente son una tendencia de las AT, porque el estudio es general para el sector público, nos interesa destacar que la participación de los especialistas de TI en las decisiones de los aspectos señalados anteriormente es sustancialmente menor en este tipo de organizaciones.

Si damos como bueno y válido que las TICs son herramientas imprescindibles para transformar los procesos, debemos preocuparnos porque las decisiones a este respecto sean tomadas basándose en las necesidades y prioridades de la organización y no de una parte de ella.

La tendencia en este sentido, es de disponer de especialistas de TI que puedan integrarse a la toma de decisiones y ser dueños del proceso de gobierno de TI. “El gobierno de TI necesita alguien que abogue y sea dueño del gobierno de TI”. ....”El CIO o el oficial del gobierno de TI, es el mecanismo más efectivo para defender y educar sobre el gobierno de TI<sup>4</sup>”. De ninguna manera, se pretende fomentar la monarquía de TI, pero sí que debe existir un responsable de que los objetivos para lograr un gobierno de TI saludable se cumplan.

La Matriz de MacFarlam<sup>5</sup> es una herramienta que permite medir el buen uso de las TICs, a partir de identificar su incidencia en la organización. Debemos saber si las acciones de TI (inversión, aplicaciones, etc.) han sido tomadas y si han impactado los objetivos estratégicos de la organización.

---

<sup>4</sup> IT Governance, Peter Weil y Jeanne W. Ross, Harvard Business School, 2004.

<sup>5</sup> F. Warren McFarlan



A través de un ejercicio de ubicar los proyectos realizados y los que serán efectuados, en estos cuadrantes, podemos saber si el uso que damos a las TICs está alineado a los objetivos estratégicos de la organización y, por tanto, si las TICs se encuentran al servicio de la transformación de ésta. Es claro que, si la repercusión o el impacto de dichos proyectos no trascienden la mecanización, no podemos hablar de transformación de procesos.

Otros modelos, orientados a los resultados financieros, miden el valor que agregan las TICs con base en su aporte para la reducción de los costos o el aumento de los ingresos.

Aunque hemos hablado de que las organizaciones gestionan procesos y que eso constituye una gran semejanza entre unas y otras para abordar el tema de las TICs, no podemos obviar que las organizaciones gubernamentales tienen una diferencia importante con las organizaciones privadas en la manera de implementar las TICs y es que su actividad no implica la búsqueda de beneficios, ni existe un mercado competitivo en el que opere, ni lucha por una porción de mercado.

De manera que, si estos son los factores que permiten ponderar de manera más clara el valor agregado de las TICs para el logro del objetivo de la organización en el ámbito privado, las organizaciones públicas deben ser más creativas en estas mediciones.

En el caso de las AT, afortunadamente, se puede decir que existen elementos que permiten medir el valor agregado de las TICs en lo relativo a su impacto en los costos y los ingresos de manera similar a las organizaciones privadas. Por ejemplo, unos proyectos de TICs pueden asociarse con la generación de ingresos por concepto de recaudaciones y de igual manera otros pueden asociarse con reducción de costos para la AT o para el contribuyente. Evidentemente, este tipo de aspectos facilita la integración del uso de las TICs en los planes estratégicos de las AT.

Hemos visto como existe un marco conceptual diverso que provee elementos y herramientas para analizar el tema de las TICs en las organizaciones. Nos parece que ha sido importante hacer este recorrido para darnos cuenta que el tema del uso de las TICs ha ocupado la atención de organizaciones y autores de prestigio en los últimos años.

Por nuestra parte, en lo que resta de este documento, abordaremos los elementos que a nuestro juicio, permiten colocar las TICs al servicio de la Administración Tributaria y de qué manera se transforman los procesos tributarios, cuando logramos con éxito esta tarea.

### **Elementos que deben considerarse para que las TIC puedan colocarse al servicio de la AT:**

El uso de las TICs para mejorar los procesos de las Administraciones Tributarias se ha convertido en un gran desafío por diversas razones: por la presión que ejerce la sociedad para que los estados se hagan cada vez más modernos y más eficientes desde el punto de vista de los costos de operación, por las demandas de transparencia en el uso de los recursos y en las acciones de la Administración, por la complejidad propia de utilizar adecuadamente las TICs y por las dificultades para determinar cómo aporta la Tecnología a la transformación de cada proceso y a la reconversión de la gente que lo gestiona o cómo aporta a que la actuación de la administración sea más equitativa.

Son muchos los aspectos que convierten en un reto usar las TICs de manera adecuada, es un ejercicio que demanda esfuerzos importantes para alcanzar los resultados con una valoración positiva.

Adicionalmente, para que esta valoración positiva sea perdurable hay que agregar a los retos la demostración objetiva que los resultados obtenidos han estado al servicio de una mejor Administración Tributaria. De esto depende que las altas inversiones requeridas sean percibidas adecuadamente por los ciudadanos y los contribuyentes.

Para ello, hay que establecer los indicadores cuantitativos y cualitativos necesarios para medir el impacto de las TICs. De esta forma, podremos saber si hemos satisfecho

la demanda de los ciudadanos por servicios más eficientes y eficaces. Todo esto, sin perder de vista que en esencia, las AT trabajan para lograr niveles de cumplimiento cada vez mayores de los contribuyentes y que las TICs como cualquier otro recurso deben contribuir a lograr este objetivo. De este equilibrio depende lograr mayor eficacia en el cumplimiento de la misión de las AT, contribuyentes más satisfechos y ciudadanos más conformes con la transparencia de las acciones de la AT.

Por otra parte, el tipo de operaciones que realizan las AT favorecen que su accionar pueda impactar positivamente a un gran número de ciudadanos, individuales y corporativos. Esto permite que la AT pueda convertirse en una promotora de procesos de modernización de entidades privadas y otras del sector público, en la medida que promueva prácticas innovadoras basadas en el uso de tecnologías que faciliten el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Esta posibilidad de asumir un rol de mayor relevancia, se convierte en una presión adicional, que de ser asumido como un desafío, podría representar un aporte para su prestigio y credibilidad y, por tanto, un elemento favorable para promover los proyectos transformadores que se ejecutan al interior de ésta.

Otro aspecto que debería facilitar a la AT convertirse en un referente de sus países, es que puede considerarse una organización cuyo “negocio” es la información, en tanto, depende de los sistemas y requiere que su personal esté compuesto por gente capaz de trabajar manejando información (gestores de información) para lograr un alto desempeño.

Las condiciones están dadas para que una AT emprenda proyectos de transformación de sus procesos, usando las TICs y su potencial para la innovación como instrumento de soporte a esta transformación.

Hemos identificado los elementos que a nuestro modo de ver, deben ser considerados para lograr que las TICs estén al servicio de una AT que pretende mayor eficiencia y eficacia. Estos elementos pueden asociarse con los componentes que dan sustento a las normativas sobre buen gobierno de las TICs y son:

- g. La definición del rol y del impacto de las TICs en la estrategia organizacional.
- h. El alineamiento de la Visión de las TICs con las estrategias de la organización.
- i. La visión integral de la organización.
- j. El compromiso transformador de los procesos claves hacia adentro y hacia fuera que tenga la autoridad tributaria.

- k. La capacidad de brindar a los contribuyentes mejores servicios y mostrar un accionar más transparente, especialmente en la inversión en proyectos relacionados con las TICs.
- l. La legislación disponible para emprender procesos modernizadores.

Veamos cada uno de ellos.

Sobre el primer elemento, el rol de las TICs en la estrategia organizacional, es importante enfatizar que la dirección de la AT debe estar convencida del papel que deben jugar las TICs para la consecución de los objetivos estratégicos de la misma. No obstante, pretender que las TICs resuelvan los problemas de la AT es desconocer las posibilidades de las herramientas por más extraordinarias y asombrosas que sean.

Los riesgos que se asumen si no se tiene claro el papel de las TICs son muchos.

Se puede invertir mucho tiempo y mucho dinero, sin obtener los resultados esperados, si nuestros proyectos de modernización están diseñados para usar las TICs como instrumento para ejecutar de manera técnicamente moderna procesos conceptualmente antiguos.

Así por ejemplo, podríamos estar perdiendo el tiempo y dinero creando novedosos sistemas para usar datos con fiscalizadores orientados a revisar papeles. Podríamos estar perdiendo el tiempo digitalizando documentos o creando documentos electrónicos para eliminar papel que no podemos dejar de usar en los procesos judiciales.

Se puede invertir mucho tiempo y mucho dinero, sin obtener los resultados esperados, si no se elaboran estrategias institucionales, en las cuales se precisen las expectativas en torno al uso de las TICs.

Es claro que disponer de una visión del rol de las TICs permite que las expectativas en torno a los resultados puedan alinearse con las expectativas de la organización y el resto de funciones o procesos de la organización.

En el caso de Administraciones Tributarias, para avanzar en el uso de las TICs se requiere acompañar las inversiones con proyectos de gestión del Recurso Humano para mejorar la manera de capacitar y de reclutar la gente, más que por el conocimiento por sus competencias, habilidades y potencialidades. Esto permitirá disponer de personal que asimile de manera más fácil la transformación de los procesos.

Cada estrategia institucional debe ir acompañada de una definición de las herramientas tecnológicas que serán usadas para lograrla. Con ellos se garantiza que su contribución esté dimensionada objetivamente.

Si la AT se plantea por ejemplo, utilizar las TICs para reducir los costos de cumplimiento, debemos estar conscientes que no basta con diseñar y desarrollar una Oficina Virtual que permita al contribuyente cumplir con todas sus obligaciones sin desplazarse de su local, hay que garantizar su utilización adecuada, masificar su uso, crear mecanismos de retroalimentación para conocer las necesidades de los usuarios para que sea una herramienta duradera y sobre todo saber si se han reducido los costos de los contribuyentes. Luego se puede concluir que el objetivo organizacional ha sido logrado.

En un contexto más amplio, las Administraciones Tributarias deben ser capaces de asignar un lugar a las TICs en su plan estratégico. Debe establecerse qué grado de confianza se tiene en esta herramienta. Qué tipo de relación existe entre los objetivos relacionados con la recaudación, la fiscalización, el servicio etc. y las TICs. Si se cuenta con ellas para innovar en la manera de realizar sus funciones o si su uso está predeterminado y limitado por el conocimiento de la función tributaria.

El segundo elemento que consideramos fundamental para lograr que las TICs estén al servicio de los objetivos de la AT, es disponer de una Visión de las TICs, alineada con los objetivos organizacionales.

Este elemento muchas veces no es valorado adecuadamente y se resta importancia a tener una visión que permita a los especialistas de tecnología, tomar las decisiones técnicas más adecuadas para la organización y satisfacer las expectativas que ésta tiene en el ámbito de la Tecnología.

Una visión de las TICs debe incluir los aspectos necesarios para orientar las decisiones respecto de la selección de los lenguajes o herramientas de desarrollo más adecuado, de los equipos, los recursos humanos o los procesos tecnológicos. En otras palabras, las decisiones que se toman sobre los elementos citados por Peter Weil y Jeanne W. Ross en el libro de "IT Governance", sobre arquitectura, infraestructura, inversiones, etc., por más alejadas del objetivo recaudatorio que parezcan, deben aportar al logro del objetivo de la organización.

Si las Áreas de TI disponen de una Visión que los fuerce a tomar decisiones técnicas influenciadas por las necesidades de la organización, las plataformas de TICs serán más apropiadas y las inversiones más razonables. Determinar qué equipos o qué base de datos utilizar es una decisión técnica, pero debe estar permeada por la realidad de la organización y su propósito. De lo contrario dispondremos de equipos y sistemas que no aportarán al desarrollo institucional; no aportarán a la pretendida transformación de la AT y no impactarán los niveles de cumplimiento de los contribuyentes.

El tercer elemento, la visión integral de la organización, se refiere a la capacidad de ver los objetivos de la AT por encima de objetivos individuales de cada una de las áreas

que funcionan a lo interno de la organización. Esto es utilizar todos los factores disponibles: las Tecnologías, los Recursos Humanos y las técnicas para Mejorar los Procesos como una unidad que busca que la organización obtenga mejores resultados.

A menudo, los líderes de la administración de las TICs parecen no tener los mismos objetivos del resto de los líderes de la organización, al mismo tiempo los distintos líderes de procesos de la organización parecen considerar las TICs como un mal necesario. Ambos extremos se explican por la carencia de una Visión de las TICs clara y por la ausencia de un entendimiento del rol de las TICs en la transformación de las AT. Definitivamente, estos extremos no aportan a nuestro objetivo de colocar las TICs al servicio de la Administración Tributaria.

Situándonos en otros ámbitos, no escucharemos decir a un profesional con éxito en la medicina de estos tiempos, que la endoscopia transformada por la nanotecnología o los nuevos equipos de tomografías a los que aludimos anteriormente, han sustituido su conocimiento médico para realizar el diagnóstico. Sin embargo, han tenido que surgir especialistas médicos con las competencias adecuadas para aplicar y entender esta tecnología para que se pueda lograr el objetivo de un mejor diagnóstico médico, a partir de la interpretación de sus resultados.

Se trata de lograr que los líderes funcionales de los procesos tributarios y el líder de TI trabajen alineados con la estrategia organizacional y, por tanto, trabajen para el logro de los objetivos de la AT. Se trata de pasar del interés exclusivo o particular que suelen tener, al interés por la información que necesita la organización. Es dejar de ver las TIC como simples herramientas de apoyo y entenderlas como las herramientas imprescindibles para lograr administrar la información que es la materia prima para la gestión tributaria.

Este alineamiento implica aceptar que la transformación de los procesos va a producir un aumento de los niveles de cumplimiento y, más aun, va a determinar que los niveles de cumplimiento sean consistentes en el tiempo. Si las autoridades tributarias no están comprometidas con la transformación de los procesos, las TICs serán un ornamento.

Hemos planteado que transformar una organización requiere de las TICs al servicio de este propósito, pero con autoridades dispuestas a asumir con responsabilidad las tareas propias de un proyecto de transformación. A esto alude el cuarto elemento que hemos señalado como fundamental.

Las autoridades tributarias deben estar listas para asumir los compromisos que implica la implementación de tecnologías y de transformación procesos, porque se trata de despojarse de prejuicios y paradigmas para que los procesos puedan realizarse de una nueva forma con los medios que están a disposición nuestra en el mundo moderno.

Asumir el compromiso de transformar la organización utilizando TICs implica un cambio de paradigma. Hay quienes han llevado este cambio en la manera de ver las cosas al extremo de plantear que las organizaciones tienen una cadena de valor real<sup>6</sup> y otra virtual<sup>7</sup>. La cadena de valor virtual sería ese nuevo paradigma para asumir la transformación de las organizaciones, logrando replicar los procesos reales en procesos virtuales. Si las autoridades tributarias asumen este compromiso, podrán, utilizando TICs, crear los más eficientes y eficaces mecanismos de interacción con sus contribuyentes, sus proveedores y los ciudadanos en general.

Sin embargo, transformar procesos no es tarea fácil, incluso puede implicar una pérdida de poder relativo en las autoridades, como consecuencia de procesos cada vez más transparentes, donde los controles son cada vez más objetivos y determinados por reglas contenidas en sistemas computacionales. Igualmente, la evaluación de funcionarios, procesos y resultados se puede hacer de manera más objetiva. Las TICs pueden impactar positivamente la manera de mostrar los resultados de los empleados, los procesos y la organización.

Cuando la autoridad tributaria decide auspiciar que las TICs sean un elemento detonante de la transformación de los procesos y las organizaciones, debe estar consciente del impacto para los procesos de evaluación de la AT que esto tiene.

Este efecto positivo sobre la transparencia del uso de las TICs, bien difundido a los ciudadanos, se convierte en un factor que incide positivamente para dar continuidad y aceptación social a los cambios que se van introduciendo.

El quinto elemento tiene que ver con la necesidad de que los proyectos de TICs se traduzcan en mejores servicios para el ciudadano y en un accionar más transparente de las AT.

Para que la sociedad perciba el impacto positivo de las TICs, hay que mostrar resultados más allá del impacto sobre el control de los contribuyentes y las mejoras a los procesos internos. Hay que mostrar que las TICs contribuyen a la actuación más transparente de la AT y de sus funcionarios.

La mejor manera de lograr que la inversión realizada en TICs sea valorada positivamente, es utilizar las TICs para ofrecer información sobre la actuación de la AT. Para la sociedad es imprescindible que las organizaciones públicas muestren un

---

<sup>6</sup> Porter, Michael. (1985) Competitive Advantage. La Cadena de Valor es una forma de análisis del entorno empresarial mediante la cual se descompone una organización en sus funciones constitutivas, buscando identificar las fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades generadoras de valor.

<sup>7</sup> Tesis de Rayport y Sviokla, 1996

accionar más transparente, y eso pasa por rendir cuentas, especialmente sobre la inversión en los proyectos relacionados con las TICs.

Definitivamente, para los contribuyentes, el uso de las TICs debe traducirse necesariamente en mejores servicios, de ahí que incluir como prioridad en los objetivos de la AT, mecanismos de simplificación y facilitación para el cumplimiento es vital. Para saber si los contribuyentes y ciudadanos creen que se hace lo correcto, se requiere interactuar con ellos.

En este ámbito juega un papel importante la política de comunicarse con los contribuyentes y retroalimentarse de las opiniones que tengan sobre la AT. Esta política debe orientarse por un lado a la educación sobre deberes, derechos y las formas de cumplimiento, y por otro a realizar los estudios de opinión necesarios para saber lo que opinan los contribuyentes de la AT, de su servicio y de las herramientas que brinda para el cumplimiento.

Ahora bien, todos estos esfuerzos se desarrollan en un contexto, cuyos límites son las disposiciones legales vigentes, a eso se refiere el sexto elemento. Introducir TICs con criterio innovador requiere también de la adaptación de la normativa tributaria para que documentos electrónicos, firmas digitales, direcciones electrónicas puedan tener valor jurídico. Además, requiere que la redacción de las disposiciones legales sea suficientemente general para permitir que la AT tenga la facultad de introducir los cambios necesarios a los procedimientos administrativos.

Hay que hacer mención especial al impacto favorable que tienen las normativas sobre comercio electrónico y la firma digital con la transformación de los procesos, haciendo uso de las TICs. Proyectos como factura electrónica y la sustitución de documentos físicos por documentos electrónicos han recibido un empuje importante con estas leyes que dan sustento legal al uso de documentos firmados digitalmente.

### **El Internet al Servicio de la transformación de los procesos tributarios:**

Al hablar de Tecnologías que promueven prácticas innovadoras nos vemos obligados a destacar de manera particular a la Internet.

No cabe duda que Internet ha sido una herramienta determinante para la transformación de los procesos de servicios. La influencia ha sido tan determinante que los estados se han visto obligados a crear estrategias de mejora del servicio al ciudadano basado en ofertar sus servicios fundamentalmente por Internet. El *e-gobierno*, como suele denominarse este propósito de los estados, se ha convertido en toda una estrategia de transformación de la sociedad. Y es en el marco de las

estrategias de *e-gobierno* en que las TICs se consideran como una poderosa herramienta de comunicación para la transparencia, para la reducción de costos y para la eficiencia administrativa.

En el caso de las AT, la manera en que Internet ha permitido comunicarse con los contribuyentes, pero además con las entidades relacionadas con la AT ha sido determinante.

En los últimos 10 años Internet ha pasado de ser un medio de comunicación con los contribuyentes a ser la base de la integración de los procedimientos de intercambio de datos con los contribuyentes y con las entidades que remiten informaciones o realizan procesos compartidos con las AT.

Así por ejemplo, los procedimientos técnicos de intercambio de datos con las entidades bancarias que reciben los pagos de impuestos o con los contribuyentes que envían declaraciones juradas o relaciones de datos, se han transformado de una manera impresionante con el uso de Internet.

Mientras hace unos años los datos eran remitidos, en su mayoría, en diskettes o CD's para realizar posteriormente la carga a los sistemas de las AT, hoy en día se reciben mayoritariamente por medios electrónicos en formatos predeterminados. Esto ha transformado de una manera impresionante la calidad de los datos que pueden disponer las AT y reduce los tiempos y el personal para realizar los procesos de verificación de las entregas de datos y de carga de los mismos.

Definitivamente, para las AT que han iniciado su proceso de modernización o de integración de TICs en los últimos años, Internet ha trazado la pauta. Para reducir costos de cumplimiento de los contribuyentes principalmente se pone a su disposición herramientas en Internet para declarar, pagar, obtener informaciones, actualizar datos, consultar declaraciones y pagos, recibir notificaciones y solicitar servicios, entre otros. Para cualquier trámite, Internet se ha convertido en la mejor herramienta para simplificarlo.

En ese sentido, las Oficinas Virtuales se han convertido en herramientas vitales para la reducción del costo en que incurren los contribuyentes para cumplir. Pero no solo desde este punto de vista, sino también para la eficiencia de los procesos internos de las Administraciones Tributarias.

En cuanto a la transformación de procesos al interior de la organización, Internet ha impactado de manera fundamental. Uno de estos aspectos es el procesamiento de los datos remitidos por el contribuyente, pasando de ser sujetos obligados a entregar información a ser sujetos obligados a procesar la información que deben entregar.

Asimismo, la relación con entidades colectoras de los fondos recaudados, como los bancos, se ha transformado a partir de la introducción de sus propias oficinas virtuales que permiten a nuestros contribuyentes, que son sus clientes, realizar sus pagos de manera electrónica. Más aun, esta apertura tecnológica de la banca, otrora aferrada a tecnologías cerradas, ha permitido que la actualización de los datos de los pagos de los contribuyentes pueda ser realizada en línea o en tiempo real, a partir de los procedimientos abiertos de intercambio de información.

De manera que, el avance que ha hecho posible Internet y el potencial que tiene para la transformación de los procesos tributarios, requiere una atención especial de las Administraciones Tributarias. Con esta herramienta tiene cada vez más sentido la posibilidad de transformar en electrónicos más procesos tributarios.

### **La experiencia transformadora de la DGII, cómo abordamos cada elemento:**

En las siguientes páginas describiremos la manera en que la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) de la República Dominicana ha abordado cada uno de los seis elementos que constituyen factores críticos para el éxito del uso de las TICs y los logros obtenidos.

En la DGII durante los últimos años se ha desarrollado un proyecto de modernización, en el cual las TICs han representado una herramienta vital. Este papel se deriva del convencimiento que lograr la consistencia en el tiempo de altos niveles de cumplimiento dependerá del mejoramiento del desempeño tecnológico.

Para la DGII, las causas que explican el nivel de cumplimiento de los contribuyentes y su consistencia en el tiempo<sup>8</sup>, son: el desempeño organizacional y el desempeño tecnológico.

---

<sup>8</sup> El Control del Cumplimiento, Juan Hernández Batista, 40 Asamblea General del CIAT. 2006

### Factores que determinan el nivel y consistencia del cumplimiento



El primero se refiere a “las capacidades que tiene la Administración para cumplir con sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo. Esta dimensión abarca aspectos como la percepción de la sociedad en torno a la eficacia de la organización, a las aptitudes y actitudes de su recurso humano, a la cultura organizacional que la caracteriza, a la calidad de su actuación en el ámbito de la ética, a la percepción de riesgo que tengan los contribuyentes y a la credibilidad de los líderes de la institución para mantener posiciones e influir en la sociedad.”

“Lograr un alto desempeño institucional se convierte en una especie de factor de apalancamiento organizacional que le permite maximizar los recursos de que dispone. Es una manera de utilizar del modo más idóneo esos factores intangibles, como la credibilidad, la respetabilidad, el liderazgo, etcétera, que le son propios.”

Un alto desempeño institucional provoca niveles de cumplimiento cada vez más altos, porque los contribuyentes perciben una institución que cumple con sus objetivos. Una de las formas de medir el desempeño institucional es con encuestas, que en el caso de la DGII son aplicadas por lo menos una vez por año.

En la última encuesta realizada en Santo Domingo<sup>9</sup> los resultados fueron los siguientes: El 89.5% de los encuestados confía en la DGII y el 85.5% tiene la percepción de que la DGII se maneja desde el punto de vista ético, entre excelente y bueno y el 87.1% considera que la DGII realiza sus labores de forma transparente.

El segundo factor tiene que ver con “la capacidad de hacer uso de las herramientas tecnológicas adquiridas y desarrolladas por la Administración, alineadas con los objetivos estratégicos de la misma. Esta dimensión comprende el uso efectivo de la tecnología para mejorar las labores de la Gestión Tributaria, garantizando el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes y el retorno de la inversión a corto o mediano plazo”.

Tener un alto desempeño en estos dos factores es lo que permite alcanzar un alto nivel de cumplimiento, pero con consistencia en el tiempo. Si tenemos una organización con alto desempeño institucional, pero que no utiliza las TICs de manera efectiva, el nivel de cumplimiento podrá tener altas y bajas, porque los procesos dependerán de las personas y sus capacidades. Cuando se acompaña este alto desempeño institucional con un alto desempeño tecnológico, los niveles de cumplimiento alcanzados serán consistentes en el tiempo.

Por ejemplo, se puede disponer de excelente personal, ética y profesionalmente inobjetable que podrán diseñar un plan que elevará los niveles de cumplimiento, pero su mantenimiento en el tiempo dependerá de los sistemas computacionales que ese personal diseñe para darle continuidad y objetividad a dicho plan. Así como de las decisiones que tomen los especialistas de TI en el diseño técnico de estas aplicaciones para darle estabilidad y perdurabilidad.

En adición a esta visión integral que implica entender los procesos, la tecnología y las personas como un sólo cuerpo para alcanzar los niveles de efectividad que se requiere de la AT en el mundo moderno, hemos estructurado un plan estratégico con una directriz estratégica y varios objetivos, en el cada uno de ellos cuenta con iniciativas estratégicas en el ámbito de las TICs. Cada objetivo ha implicado introducir tecnologías y sistemas de distinto tipo.

El rol de las TICs está explícitamente en la Visión de la DGII: *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 por la directriz de aumentar sostenidamente las recaudaciones, reduciendo la evasión y respetando los derechos de los contribuyentes.*”

---

<sup>9</sup> Actualmente se ejecuta una nueva encuesta.

Se observa como desde el enunciado que refleja las aspiraciones de la organización aparece el deseo de usar las TICs de manera eficiente para el logro de la directriz. Las TIC junto con las políticas, los procedimientos y la gente ética y profesionalmente inobjetable como una unidad indisoluble para conseguir reducir la evasión para el logro del aumento sostenido de las recaudaciones.

Asimismo, si vemos la planificación de la DGII como un flujo de acciones para lograr una directriz esta sería una representación gráfica. Se observa como con la Directriz de “Aumentar Sostenidamente las Recaudaciones” se consigue trabajando en los cuatro objetivos estratégicos que se muestran en el siguiente:



reducir la evasión<sup>10</sup> que se formuló a finales del 2004 y que ha implicado la ejecución de varios proyectos que van aumentando el control que tiene la DGII sobre las ventas de los contribuyentes. En el caso del comercio, este proyecto pretende que durante el 2009 y el 2010 se instalen unas 4,000 impresoras fiscales que cubrirían todos los

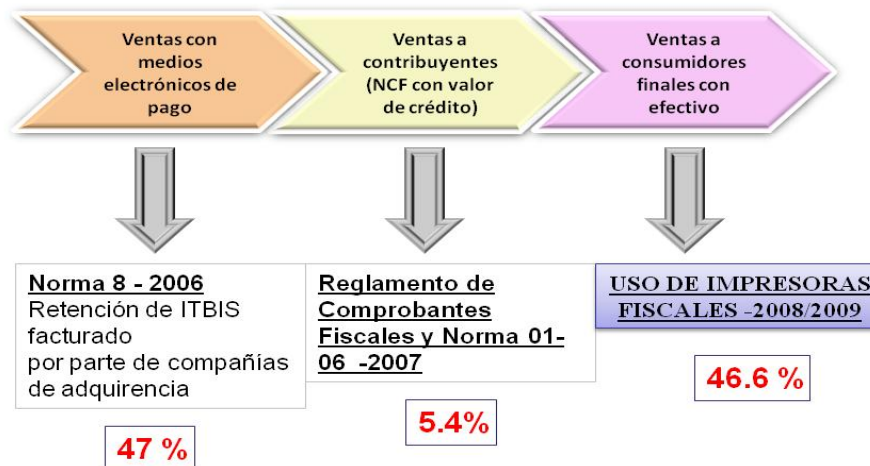
<sup>10</sup> La DGII definió, en cuanto al control del ITBIS del comercio, 2 grandes proyectos, que son:

- La retención del 30% IVA (ITBIS en RD) en los pagos con al comercio en los pagos con tarjetas de crédito y débito, que deben realizar las empresas procesadores de este tipo de pagos. Lo que implica disponer de los datos de ventas que se realizan con estos medios de pago.
- El control de facturas (comprobantes fiscales) que ha implicado que la DGII controle la emisión de facturas y que todos los obligados al IVA (excepto los acogidos a regímenes simplificados) deban sustentar el 100% de sus compras con comprobantes fiscales autorizados y reportarlos electrónicamente. Además de que los principales 4,000 contribuyentes deben reportar los ingresos.

grandes contribuyentes del sector comercial y, por tanto, un 80% de las ventas de ese sector.

El Proyecto de impresoras fiscales tiene un alto contenido tecnológico, debido a que, tanto la certificación u homologación de impresoras con los requisitos diseñados para el control, así como el proceso de implementación o supervisión del mismo, requieren un conocimiento técnico importante y personal de TI involucrado 100%. En la gráfica se observa que la DGII ha tomado medidas para el control de las ventas del Sector Comercial y en cada una las TICs han desempeñado un rol fundamental.

## Medidas de control de Ventas para el Sector comercial



la AT es incluyó el y con la creación de una opción de mensajería en la Oficina Virtual donde el contribuyente recibirá su correspondencia oficial. El impacto positivo de esto sobre los documentos que potencialmente se podrán entregar en la Oficina Virtual a los contribuyentes es incalculable. La comunicación de carácter oficial entre el contribuyente y la Administración será sustancialmente distinta, a partir de la generalización de la firma digital.

Durante los próximos 2 años la DGII distribuirá tarjetas con certificado digital a los contribuyentes con acceso a la Oficina Virtual que será utilizado para el ingreso en ella.

Para lograr que las TICs estén al servicio de la organización, hemos enunciado una Visión que orienta las acciones y decisiones en ese ámbito. Se pretende: *“Dotar a la DGII de la plataforma de TIC más apropiadas para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, usando herramientas/equipos líderes en los distintos segmentos de la plataforma de TIC (Servidores, Base de datos, de desarrollo de sistemas, de almacenamiento de datos, de administración de seguridad y de redes), para garantizar*

*la mayor disponibilidad de servicios tecnológicos a usuarios internos y externos, trabajando con gente ética y profesionalmente inobjetable, motivada y alineada con los objetivos de la organización, para ser referentes del uso de las TIC en República Dominicana.”*

De eso se trata, que nuestra gente de TI sienta que sus acciones aportan a los objetivos organizacionales y que sus decisiones, por simples que parezcan, impactan el resultado de ésta.

Existen distintos modelos para medir el impacto de las TICs sobre la organización. Uno de ellos es la Matriz de beneficio-beneficiario<sup>11</sup>, con ella se puede asociar las ventajas en eficiencia, eficacia o efectividad lograda con una inversión en TICs o con la implementación de un Sistema de información. Medir esto puede representar la diferencia entre dar sentido o no al uso de las TICs en una organización.

Veamos dos ejemplos de uso de matriz beneficio-beneficiario: El primero para el proyecto de Impresoras Fiscales y el segundo para el Proyecto de Implementación de la Oficina Virtual de la DGII<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Se refiere a la Matriz de Gibson y Hammer.

<sup>12</sup> Aunque estos Proyectos obviamente no son exclusivamente de TIC, el personal de TI dedicado a apoyarlos es muy importante y el rol que juegan las decisiones sobre arquitectura, la infraestructura, etc. son vitales.



**MATRIZ DE GIBSON-HAMMER**

**Implementación de Impresoras Fiscales**

		<b>BENEFICIARIO</b>		
		<b>INDIVIDUO</b>	<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>ORGANIZACION</b>
<b>BENEFICIO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>Mecanización de Tareas</b> - Las informaciones de las ventas se obtienen en formato electrónico y permiten ser explotadas con herramientas de minería de datos y softwares de auditoría.	<b>Automatización de Procesos</b> - Automatiza la recepción de las transacciones de venta de los contribuyentes.	<b>Ampliación de Fronteras</b> - Aumenta el control sobre las transacciones relacionadas con los impuestos a los que están sujetos los contribuyentes. - Aumenta la percepción de riesgo de parte de los contribuyentes. - Aumenta la confianza en la sociedad en los mecanismos empleados para el control de evasión.
	<b>EFICACIA</b>	<b>Mejoras en el Trabajo</b> - Disminuye los desplazamientos hacia las instalaciones de los contribuyentes. - Mejora la exactitud de las determinaciones.	<b>Mejoras Funcionales</b> - Permite enfocar las acciones de fiscalización a cuentas específicas de los Contribuyentes. - Mejora la calidad de los datos a ser explotados mediante cruces de información.	<b>Mejoras en el Servicio</b> - Favorece la transparencia del proceso de selección de contribuyentes a fiscalizar
	<b>EFFECTIVIDAD</b>	<b>Ampliación de los diferentes papeles</b> - Permite a los Auditores aumentar el espectro de análisis, según sea necesario, con la posibilidad de verificar comportamiento histórico, tendencias y proyecciones de los contribuyentes.	<b>Redefiniciones Funcionales</b> - Transforma la metodología de fiscalizar registros en papel hacia la fiscalización de registros electrónicos. - Orienta las labores de fiscalización hacia los cruces de información. - La asignación de tareas a los fiscalizadores se hace de forma las efectiva.	<b>Innovaciones en el Producto</b> - Certificaciones de modelos de impresoras a través del Fabricante, de manera directa. - Reducción de costos de Fiscalización. - Reducción de riesgos de intentos de sobornos, al disminuir la frecuencia de visitas presenciales y poder tener pronosticos de resultados..



**MATRIZ DE GIBSON-HAMMER**

**Implementación de una Oficina Virtual**

		<b>BENEFICIARIO</b>		
		<b>INDIVIDUO</b>	<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>ORGANIZACION</b>
<b>BENEFICIO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>Mecanización de Tareas</b> - Delegación en el Contribuyente, del proceso de digitación de Declaraciones Juradas. - Tercerización en Bancos, del proceso de recepción de pagos.	<b>Automatización de Procesos</b> - Notificaciones personalizadas a los contribuyentes. - Solicitudes de Servicios.	<b>Ampliación de Fronteras</b> - Servicio 24 horas / 7 días a la semana. - Posibilidad de cumplir con deberes formales desde cualquier lugar del mundo con acceso a Internet. - Extensión virtual del horario de atención, en fecha límites de declaración y pago. - Garantía de calidad y oportunidad de la información.
	<b>EFICACIA</b>	<b>Mejoras en el Trabajo</b> - Reducción significativa del volumen de Contribuyentes, en los procesos de atención presencial.	<b>Mejoras Funcionales</b> - Reducción significativa (con tendencia a eliminar) de las tareas repetitivas propias del proceso de Liquidación y Caja.	<b>Mejoras en el Servicio</b> - Reducción de los costos de cumplimiento. - Reducción de los tiempos de atención. - Eliminación de los tiempos de espera en fila. - Eliminación de intermediarios (asesores, mensajeros).
	<b>EFFECTIVIDAD</b>	<b>Ampliación de los diferentes papeles</b> - Transformación del Rol de Cajeros/Liquidadores hacia labores de Control.	<b>Redefiniciones Funcionales</b> - Transformación de las funciones de las Administraciones Locales, de áreas colectoras a áreas de Control.	<b>Innovaciones en el Producto</b> - Integración con Bancos Comerciales. - 100% de Transacciones en tiempo real. - Plataforma de servicios única en Sector Público. - Reducción de los costos de recaudación.

Para corroborar estos resultados presentados, veamos algunas estadísticas de la implementación de la Oficina Virtual de la DGII, a partir del 2006.<sup>13</sup>

- a. Hasta el 2005 no se había recibido ninguna declaración electrónica en la DGII. En el año 2008 se recibieron el 80% de las declaraciones de IVA y el 75% de las declaraciones de Impuesto Sobre la Renta (ISR). Si las cifras fueran sólo para Personas Jurídicas, serían de 90% y 85% respectivamente.
- b. Desde el año 2007, en que se hizo obligatorio la remisión del libro de compras para todos los declarantes de IVA y los ingresos facturados para los principales 4,000 contribuyentes en el marco del Proyecto de Control de Facturas o Comprobantes Fiscales, el

<sup>13</sup> Datos a diciembre del 2008.

90% de los datos de declarantes de IVA y el 100% de los obligados a remitir los ingresos, son remitidos por la Oficina Virtual.

- c. 82% de los declarantes tienen clave de acceso a la Oficina Virtual.
- d. Según una encuesta a usuarios de la Oficina Virtual realizada durante el período febrero-marzo del 2008, el 99.7% de los encuestados opinan que la Oficina Virtual facilita su cumplimiento y el 81.9% dice haber reducido sus costos de cumplimiento.

En un marco más amplio de uso de mecanismos de intercambio de información por Internet, el 90% de los pagos de ITBIS e ISR se hacen a través de los Bancos, que se conectan a la DGII para aplicarlos directamente a la Cuenta Corriente del contribuyente. Así, contamos con los datos del contribuyente actualizados en línea, de manera que la gestión de control de morosidad está únicamente supeditada a la disponibilidad de dar seguimiento a esos incumplimientos.

Otra forma de medición del grado de alineamiento que tienen los proyectos de TICs con los objetivos estratégicos de la organización es realizando una distribución de éstos por el objetivo al que apunta de manera directa. Por ejemplo, el 70% de los proyectos implementados o realizados por la Gerencia de TI de la DGII durante los últimos 5 años, pueden ser ubicados dentro de uno de los objetivos estratégicos de la DGII. El resto de los proyectos corresponden a inversiones necesarias para fortalecer el desempeño tecnológico, permitiendo que la DGII disponga de una plataforma robusta. Así, la DGII inauguró en el 2008 un Centro de Cómputos que cumple con los requisitos de normas internacionales, en cuanto a los aspectos mecánicos, eléctricos, arquitectónicos, de seguridad y de comunicaciones para situarse en el tercer nivel de cuatro, según el componente<sup>14</sup>.

Esto muestra que la DGII ha pasado de ser una organización artesanal a una cuyas acciones tienen en el uso de las TICs su mejor apoyo. Esto produce una evolución en el desarrollo del uso de las TICs pasando de ejecutar proyectos para beneficio de individuos o puestos de trabajo o de funciones y departamentos, a ejecutar proyectos que transforman la organización.

En general, los logros de la DGII en los proyectos basados en TICs han impactado favorablemente la manera de hacer negocios en la República Dominicana, así lo

---

<sup>14</sup> El Data Center ha sido diseñado, tomando en consideración el estándar internacional ANSI/TIA-942, sobre infraestructura de Telecomunicaciones de Data Centers; este estándar clasifica los data centers en cuatro capas o El Centro podrá ser calificado en Data Center de Nivel Básico, si no tiene ningún nivel de redundancia, con Componentes Redundantes, Data Center Concurrentemente Mantenible y Tolerante a Fallas, según su estado en cuanto a los aspectos mecánicos, arquitectónicos, eléctrico, de seguridad y de comunicaciones. Actualmente estamos situados en el nivel 3 en los aspectos mecánicos, eléctricos y de comunicaciones y se trabaja en un Centro de Contingencia para situarnos en el más alto nivel de la Norma.

reconoció el Banco Mundial en su estudio del 2009 sobre la manera de hacer negocios denominado Doing Bussines. En ese estudio se plantea:<sup>15</sup> “La República Dominicana es el líder global y regional reformador, ha agilizado la realización de formalidades en varias áreas que pueden realizarse electrónicamente. Un sistema de llenado de declaraciones y de pagos de impuestos, que inició como un piloto en el 2006, ahora está operando completamente. Y los empresarios pueden completar formalidades en línea, incluyendo la verificación del nombre comercial...”. El país pasó de la posición 139 que ocupaba durante el año 2008 a la 72 durante el 2009 en cuanto a Pago de Impuestos.

Esto representa una manera concreta de impactar positivamente el desempeño del país, mejorando aspectos relacionados con el tema tributario.

Convertir las Tecnologías de Información y Comunicaciones en una herramienta al servicio de las Administraciones Tributarias dependerá de la capacidad de nuestras organizaciones para integrarlas en sus planes estratégicos, para que los especialistas de TI dispongan de un marco de acción que les permita tomar las decisiones adecuadas para los objetivos de la organización, de la capacidad de las autoridades tributarias de asumir el desafío de convertir las TICs en un elemento transformador y de un marco legal adecuado para promover el uso de las tecnologías en la transformación de los procesos.

Con las tecnologías usadas para los fines definidos como estratégicos por la Administración Tributaria, podemos plantearnos mejoras en los niveles de cumplimiento, pero además impactar positivamente el posicionamiento de la AT en la sociedad.

Las Administraciones Tributarias tienen la oportunidad de convertirse en referentes del uso eficiente de las TICs para mejorar los servicios, reducir los costos de su operación y de los contribuyentes y para tener una gestión cada vez más transparente. Por su interacción con los sectores productivos de un país puede convertirse en una entidad que genere cambios en el comportamiento de las empresas y sus decisiones pueden servir de detonantes para “inducir” el uso de las TICs en los sectores productivos. Es decir, el buen uso de las tecnologías genera un cambio sustancial en nuestras organizaciones, hacia fuera y hacia adentro.

---

<sup>15</sup> En inglés el texto dice lo siguiente: “The Dominican Republic also reduced the corporate income tax rate from 29% to 25%, and abolished several taxes, including the stamp duty. The cost of property registration fell, thanks to a reduction in the transfer tax from 4.3% to 3%. Transferring property now costs 3.8% of the property value, down from 5.1%. In addition, authorities reduced the time to export by three days by improving the online portal for customs documentation and payment.”

En el caso de la DGII, podemos afirmar que todo ha cambiado:

Prácticamente no hay que procesar en nuestras oficinas documentos de declaraciones y pagos, porque ingresan a través de la oficina virtual y los bancos; se pueden recibir los detalles de las compras y gastos de los contribuyentes de manera electrónica y están disponibles en un Sistema de Información Cruzada; se están incorporando a los procesos tributarios documentos firmados digitalmente; los sistemas computacionales de información cruzada han permitido ampliar la cobertura de las acciones de fiscalización con base en las informaciones que produce; cada empleado que ejerce una labor técnica posee un computador para realizar sus tareas.

Sin lugar a dudas, en los últimos años la DGII ha experimentado importantes transformaciones.