



**GUIA CAF 2013
PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO**

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE ADUANAS

FECHA

9 AGOSTO 2019

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

El documento que se presenta ha sido elaborado para que sirva de instrumento facilitador del proceso de auto evaluación con el Modelo CAF en organizaciones e instituciones del sector público.

El Modelo CAF (*Common Assessment Framework*), el Marco Común de Evaluación, es el resultado de la cooperación de los Estados Miembros de la Unión Europea y se presenta como una herramienta para ayudar a las organizaciones del sector público interesadas en la implementación y utilización de técnicas de gestión de calidad total para mejorar su rendimiento. Como Modelo de Excelencia, ofrece un marco sencillo y fácil de usar, idóneo para realizar un auto evaluación de las organizaciones del sector público que inician el camino de la mejora continua y el desarrollo de una cultura de calidad.

Con la finalidad de que este ejercicio de auto evaluación sea fácilmente realizado por las organizaciones públicas, se ha elaborado este Guía, que aborda el análisis de la organización a la luz de los 9 criterios y 28 subcriterios del CAF, a través de una serie de ejemplos cuya interpretación conduce a la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.

A partir de los puntos fuertes y áreas de mejora identificados en cada uno de los ejemplos y avalado por una Memoria elaborada por el Equipo Evaluador Interno de cada institución participante, puede medirse el nivel de excelencia alcanzado, a través del panel de valoración propuesto por la metodología CAF y que será utilizado por el Equipo Evaluador Externo para fines del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público.

Más allá del objetivo de participación en el certamen, la aplicación periódica del autodiagnóstico a una organización proporciona un medio idóneo para alcanzar un consenso sobre aquello que es preciso mejorar en la organización, la identificación de buenas prácticas y la oportunidad de compartirlas con otras organizaciones autoevaluadas con el Modelo CAF (*benchlearning*).

Permite, además, a las organizaciones públicas emprender acciones de mejora concretas para elevar los niveles de calidad en la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos y ofrece un medio para medir el progreso en el tiempo de los resultados de estas acciones.

Este documento ha sido elaborado por el Comité del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias del Ministerio de Administración Pública (MAP), tomando como base los ejemplos que aparecen en la versión 2013 del Modelo CAF.

Esta edición del Modelo CAF 2013 es una traducción autorizada realizada por el Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) de España.

La primera versión de esta guía se elaboró en el año 2005 bajo la asesoría de María Jesús Jimenez de Diego, Evaluadora Principal del Departamento de Calidad de la AEVAL. Santo Domingo, agosto de 2013.

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

1. Antes de iniciar el trabajo de evaluación, revise el documento informativo sobre el Modelo CAF que aparece en esta misma página Web. Esto le ayudará a comprender mejor la definición de criterios y subcriterios y le aclarará dudas respecto a algunos conceptos que aparecen en la guía.
2. Trabaje un criterio a la vez.
3. Lea cuidadosamente y asegúrese de entender exactamente el contenido del ejemplo antes de escribir.
4. Relate en la columna Puntos Fuertes, los avances registrados por su organización con respecto a lo planteado en el ejemplo en cuestión.

Incluya evidencias. Asegúrese de recopilar toda la documentación de que dispone la organización que pueda ser mostrada como evidencia del avance a que se hace referencia en la columna.

- a) Escriba en la columna Área de Mejora cuando la organización muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.
 - b) En este caso, el enunciado debe estar formulado en forma negativa: “No existe”, “No se ha realizado”.
5. Evite formular propuestas de mejora. **DEBE LIMITARSE A ESCRIBIR UN ENUNCIADO NEGATIVO.**
 6. En casos en que la organización muestre avances parciales en el tema, señalar las evidencias en la primera columna y complete en la columna Áreas de mejora lo referente a lo que aún no ha realizado.
 7. Antes de pasar a la sesión de consenso con el resto del Equipo Auto-Evaluador, asegúrese de haber completado la información relativa a todos los criterios y subcriterios.

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

SUBCRITERIO I.1. Dirigir la organización desarrollando su misión visión y valores.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados. 2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público.	La visión y misión institucional se realizó conjunto a los grupos de interés y colaboradores. Evidencias: Plan estratégico institucional 2017- 2021, información institucional en página web de la Dirección General de Aduanas, circulación a través de comunicaciones internas, murales y redes sociales institucional, accesorios institucionales con visión, misión y valores impresos. Contamos con los valores institucionales alineados a nuestra misión y visión, respetando el marco general de valores del sector público. Evidencias: Plan estratégico institucional 2017- 2021, información institucional en página web de la Dirección General de Aduanas, circulación a través de comunicaciones internas, murales y redes sociales institucional, accesorios institucionales con visión, misión y valores impresos.	

3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés. 4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos. 5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.	Comunicamos a los empleados la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos. Evidencias: Plan estratégico institucional 2017- 2021, información institucional en página web de la Dirección General de Aduanas, circulación a través de comunicaciones internas, murales y redes sociales institucional, accesorios institucionales con visión, misión y valores impresos, visitas de comisiones institucionales a las filiales ubicadas en el interior del país, con el fin de poner en conocimiento plan estratégico. Nuestra misión, visión y valores fueron revisado en los periodos 2013 y 2016 en el marco de la formulación del plan estratégico institucional. Evidencias: Plan estratégico 2017-2021, plan estratégico anterior 2013-2016, agenda del proceso de revisión en el año 2016. Contamos con un Comité de Ética conformado de acuerdo al proceso establecido por la DIGEIG (Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental) y un Depto. de Relaciones Laborales y Sociales que se encarga de sancionar las faltas cometidas por los empleados. Evidencias: Comité de Ética, Código de Ética institucional, talleres y charlas	
---	--	--

6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos. 7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).	relativos a Ética Pública, buzones de sugerencias. Contamos con un Comité de Ética conformado de acuerdo al proceso establecido por la DIGEIG (Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental) y un Depto. de Relaciones Laborales y Sociales que se encarga de sancionar las faltas cometidas por los empleados. Evidencias: Proceso de conformación del Comité de Ética, Código de Ética institucional, talleres y charlas relativos a Ética Pública. Impartimos charlas, talleres y cursos que aportan al liderazgo, confianza mutua, lealtad y respeto entre los líderes. Evidencias: Listado de asistencia a entrenamientos, charlas y talleres.	
---	---	--

SUBCRITERIO 1.2. Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir estructuras de gestión adecuadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias) y asegurar un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a la estrategia, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés. 2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización. 3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la	Contamos con una estructura organizacional definida por funciones. Evidencias: Organigrama institucional	Alinear la estructura de gestión a los procesos definidos. No se ha fijado las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización. No contamos con indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización.

organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad). 4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”). 5. Aplicar los principios de GCT e instalar sistemas de gestión de la calidad o de certificación como el CAF, el EFQM o la Norma ISO 9001. 6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización. 7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo. 8. Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importante para el éxito de una organización.	Contamos con un sistema de gestión de riesgo, que permite a los directivos la monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización. Evidencias: Procedimiento sobre Metodología para la valoración y Administración de riesgos Autodiagnóstico CAF 2019, el cual se está formulando. Evidencias: Plan de Calidad institucional, Plan de Mejora CAF 2018, Listado de asistencia a entrenamientos. Hemos trabajado en el plan operativo anual y la definición, diseño de procesos institucionales. Evidencias: POA, procesos aprobados en matriz. Contamos con boletines y canales institucionales, Evidencias: Boletines DGA, Aduanas por dentro Campañas internas masivas Murales institucionales	No contamos con una estrategia de administración electrónica.
---	---	--

9. Demostrar el compromiso de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación promoviendo la cultura de innovación, así como la mejora continua y por lo tanto fomentar la retroalimentación de los empleados. 10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.	Se formalizo el comité de procesos y la formulación de la Carta Compromiso Institucional. Evidencias: Listado de asistencia al comité, Borrador de Carta Compromiso, Encuestas de Satisfacción al Ciudadano Cliente. Hemos realizado las comunicaciones pertinentes a los proyectos que buscan el cambio, tales como; comité de procesos el cual busca impulsar la gestión por procesos, la formulación de la carta compromiso institucional. Evidencias: Correos masivos, convocatorias, comunicación del director.	
--	--	--

SUBCRITERIO 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos. 2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación. 3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.	Talleres, Charlas, Capacitaciones por ejemplo buena convivencia, lenguaje no sexista, Contamos con empleados con condición especial y diariamente se envía a través de comunicaciones internas frases motivadoras. Evidencias: Contamos con personal no vidente y con discapacidades y frase del día. Contamos con los boletines de Aduanas por dentro que son divulgados cada jueves por el correo interno de la institución en donde publican las novedades y asuntos claves que	No se ha aplicado

4. Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización. 5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual. 6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas. 7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias. 8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.	han sucedido, publicaciones de en los murales, publicaciones de artículos de importancia por correo Evidencias: Boletín de Aduanas por dentro, murales, artículos Plan de jóvenes talentos, capacitaciones y intercambios con la OMA. Evidencias: Maestría de Aduanas y comercio exterior, cursos de Excel, ortografía y básico técnico de aduanas, intercambios y estudios especializados con la OMA enviados por el correo de la institución. Enviamos frases motivacionales para animar a los empleados a mejorar su desempeño grupal e individual tanto en lo laboral como en lo personal, de igual manera se realizan actividades de integración en el club de aduanas tales como: juegos de softball y béisbol. Evidencias: frase del día, fotos de los diferentes equipos en el juego y actividades. Publicaciones en el mural, capacitaciones, intercambios con la OMA, Evidencias: Maestría de Aduanas y comercio exterior, cursos de Excel, ortografía y básico técnico de aduanas, enviados por el correo de la institución. Contamos con un buzón de sugerencias. Evidencias: Buzón de sugerencias y reuniones de Staff.	No se ha realizado
---	---	---------------------------

9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.	Medalla al mérito y proyecto de aforadores, Evidencias: Listado de Medalla al Mérito, restructuración de los aforadores en Haina Oriental y Caucedo	
10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.	Contamos con una División de Salud donde se les ofrece atención médica a los empleados, conformamos el comité de salud ocupacional para los servidores públicos, Inaugurar la sala de lactancia materna y ofrecemos subsidio para posgrado. Evidencias: División de Salud, Comité del SISTAP, sala de lactancia y el subsidio de Posgrado.	

SUBCRITERIO I.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar un análisis de las necesidades de los grupos de interés, definiendo sus principales necesidades, tanto actuales como futuras y compartir estos datos con la organización.	La DGA a través de un diagnóstico institucional identifica y analiza los requerimientos actuales y futuras de los grupos de interés Evidencias: informes OAI, encuestas de Satisfacción.	
2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.	Con las reformas emitidas por la DGA y la conformación del comité de facilitación del comercio exterior. Evidencias: Conformación del Comité Nacional de Facilitación del Comercio (OMC).	
3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.	Los objetivos y metas institucionales están alineados a la Estrategia Nacional de Desarrollo	

4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios. 5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización. 6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas. 7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).	Evidencias: Gobierno digital (plataforma tecnológica), PEI, Portal Transparencia. Los objetivos y metas institucionales están alineados con las políticas públicas y decisiones políticas asignadas. Evidencias: POA, Presupuesto institucional La DGA gestiona a través de proyectos de inserción en el ámbito aduanero a jóvenes egresados y público en general. Evidencia: Programa de “Jóvenes talentos”, Programa “<i>Captando Talento Aduanero, CAPTA</i>”, Pasantías de adultos jóvenes (Certificados otorgados), Gestionar nuevos empleos Evidencias: Reclutamiento Interno. Correos electrónicos. La MAE regularmente coordina reuniones con funcionarios de distintas instituciones del Estado para el intercambio de información, propuestas o estructuración de acuerdos que contribuyan con la eficiencia del trabajo en temas específicos. Evidencias: Invitaciones, fotos de actividades La MAE realiza reuniones periódicas con grupos de interés para identificación de necesidades.	
---	--	--

8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión. 9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios. 10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.	Evidencias: Acuerdos y Convenios interinstitucionales firmados. Invitaciones, Fotos en actividades y talleres. La DGA permite dar a conocer mejor sus funciones como institución, ya sea su estructura, gente, procedimientos, transparencia partiendo del principio básico de que “En la medida en que la sociedad conozca más y mejor la Aduanas generara mayor comprensión y empatía”. Evidencias: Intensificación del uso de redes sociales de la DGA (reportes), Participación en Congresos, conferencia, seminarios, talleres, etc. La DGA construye y promueve el conocimiento público a través de Boletines Institucionales. Evidencias: Correos electrónicos, presencia frecuente de la institución en los medios de prensa escrita y digital. La DGA a través de su portal institucional evidencia informaciones a los contribuyentes en relación con los servicios que se ofrecen. Evidencias: Publicaciones periódicas en el portal institucional de las nuevas herramientas empleadas por los contribuyentes y público en general, anuncios de prensa escrita, digital y televisada.	
--	--	--

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

SUBCRITERIO 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto. 2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción. 3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc. 4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización. 5. Analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas (por ejemplo con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis FODA, gestión de riesgos).	Los grupos de interés están identificados y los resultados se comunican tanto a las cabezas de las áreas como al director. (Evidencias: Listado de institucional de interesados, presentación al director) En el PEI, POA y Plan de Compras se levantan sistemáticamente las necesidades y expectativas de los grupos de interés. (Evidencias: PEI 2017-2021, POA 2019, Plan de Compras) De manera constantes se realizan análisis económicos de las importaciones y exportaciones. (Evidencias: estudios económicos) Se realiza un seguimiento mensual de los avances del POA y el CMI, También se realizan informes de recaudación, indicadores de gastos, ejecución presupuestaria. (Evidencias: correos con los informes de recaudación, informe de avance de los proyectos en el portal web) Se realiza el autodiagnóstico CAF, las áreas realizan análisis FODA para la formulación del POA y también se está realizando una encuesta de servicios para la Carta Compromiso.	

SUBCRITERIO 2.2. Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (largo y mediano plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos. 2. Involucrar los grupos de interés en el desarrollo de la estrategia y de la planificación, equilibrando y dando prioridad a sus expectativas y necesidades. 3. Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (outputs) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad – (outcomes) y la calidad de los planes estratégicos y operativos. 4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.	A través de la planificación estratégica establecimos objetivos claros que nos que nos ayuden a cumplir con nuestra misión y visión. (Evidencias: Planes Estratégicos Institucionales) Toda la institución formó parte del levantamiento para la realización del PEI 2017-2021, También cada año el POA es realizado con la participación de los grupos de interés, donde se identifican las iniciativas que apunten a los objetivos estratégicos. (Evidencias: Talleres Aduanas Innova, Reuniones POA) El plan estratégico y los planes operativos se han realizado en base a las mejores prácticas, en cuanto al impacto de los efectos a la sociedad se llevan las recaudaciones y los efectos a la economía y al PIB. En el POA se identifican mejoras en procesos que afectan positivamente la calidad de los productos y servicios y de igual manera se trabaja una iniciativa en conjunto con el Consejo Nacional de Competitividad para mejorar los servicios. (Evidencias: Documento Diagnostico, Memorias DGA, informes recaudaciones y logros, iniciativas POA) Alineación del presupuesto a la estrategia a realizar con el fin de garantizar la disponibilidad de recursos, fue conformado un comité Administrativo que vele por el	

5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés. 6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.	mismo. (Evidencias: conformación del comité administrativo) Contamos con un comité de planificación y otro administrativo quienes se encargan responder a ese tipo de acciones. (Evidencias: Oficio de aprobación del comité) Si se ha creado la iniciativa de responsabilidad social, aunque no se ha formalizado en la estructura, a pesar de estar contemplada como una unidad. Se ha comenzado una muy importante denominada CAPTA, Captando Talento Aduanero, para trabajar con estudiantes de los dos últimos años de bachillerato de escuelas y liceos de Santo Domingo y Santiago. Existen evidencias, tales como la reunión sostenida hace unas semanas con los directores y coordinadores de dichos planteles (los del Distrito Nacional) y de la reunión sostenida con el CAPGEFI, entidad a través de la cual se producirá la formación en una primera etapa. De igual forma Aduanas Verdes viene desde el año 2013 realizando tres jornadas anuales en pro del Medio Ambiente. Dos de ellas son Reforestaciones, en coordinación con Quisqueya Verde del Ministerio de Medio Ambiente y otra actividad ambiental es la Limpieza de Costa, la cual se celebra el último sábado del mes de septiembre. También en coordinación con Medio Ambiente. (Evidencias: Fotografías de los Eventos)	
---	--	--

SUBCRITERIO 2.3. Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. 2. Traducir los objetivos estratégicos y operativos de la organización a sus correspondientes planes y tareas para las unidades y todos los individuos de la organización. 3. Desarrollar planes y programas con objetivos con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establezcan el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados). 4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.	La institución cuenta con un PEI en el cual está establecida nuestra estrategia y anualmente se realizan planes operativos anuales con su marco temporal y procesos definidos y esto mismo para nuestros proyectos. (Evidencias: Estructura del Área, POA 2019) La institución cuenta con proyectos estratégicos y el POA, en los cuales se encuentran establecidas las tareas necesarias para lograr alcanzar nuestros objetivos y a su vez estas tienen sus responsables asignados. (Evidencias: PEI 2017-2021 y POA 2019) En el Plan Operativo Anual (POA) y el Cuadro de Mando Integral (CMI), se encuentran plasmados los objetivos de cada unidad y sus indicadores a fin de dar seguimiento al logro de las metas. (Evidencias: POA 2019) La gerencia de Planificación se encuentra en una comunicación constante con todas las áreas de la institución para difundir los objetivos y dar seguimiento al cumplimiento de los planes y tareas. (Evidencias: Correos de seguimiento y de formulación POA, CMI)	Campaña de planificación y proyectos para sensibilizar el personal.

5. Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia. 6. Desarrollar y aplicar métodos de medición del rendimiento de la organización a todos los niveles en términos de relación entre la “producción” (productos/ servicios y resultados) (eficacia) y entre productos/ servicios e impacto (eficiencia). 7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.	Mediante el seguimiento del cumplimiento de la ejecución del POA y los proyectos y la medición de indicadores del CMI se monitorean de manera periódica los logros de la organización. (Evidencias: correos de seguimiento) Contamos con un CMI que tiene la finalidad de medir el rendimiento. (Evidencias: CMI) Contamos con la existencia de un comité de Planificación el cual se encarga de estas tareas. (Evidencias: oficio de conformación del comité)	
---	--	--

SUBCRITERIO 2.4. Planificar, implantar y revisar la innovación y el cambio.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.	Hemos realizado benchlearning e intercambiado conocimientos con entidades internacionales tales como la OMA, el CAPTAC-DR, FMI, OMC, entre otras. También estamos desarrollando una WIKI interna que permitirá a los usuarios acceder a todo tipo de información referente a la institución. (Evidencias: asistencias técnicas, cursos internacionales)	
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.	Se da seguimiento a los indicadores establecidos en el CMI, PEI y POA. (Evidencias: indicadores estratégicos, indicadores operativos)	

3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.	Contamos con la existencia de un comité de Planificación el cual se encarga de estas tareas. (Evidencias: oficio de conformación del comité)	
4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyectos, benchmarking, benchlearning, proyectos pilotos, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.).	Contamos con una Gerencia de Procesos y Departamento de Proyectos dependiente de la Gerencia de Planificación alineados a las mejores prácticas, los cuales junto con la Gerencia de comunicaciones se encargan de realizar la Gestión del Cambio. (Evidencias: estructura organizativa)	
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	Alineación del presupuesto a la estrategia a realizar con el fin de garantizar la disponibilidad de recursos, fue conformado un comité Administrativo que vele por el mismo. (Evidencias: oficio formación el comité, actas del comité)	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.	Reuniones de Staff, actividades de integración. (Evidencia: Talleres Aduana Innova, comunicaciones del director)	
7. Promover el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.	Automatización de procesos a través del desarrollo de herramientas y mejoras del sistema. (Evidencias: SAC, ULTICABINET, Aduanas Móvil, SIGA, VUCE). Evidencias: Sistema SIGA, SAC.	

CRITERIO 3: PERSONAS

Considerar lo que hace la organización para:

SUBCRITERIO 3.1. Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo a la estrategia y planificación de forma transparente.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización. 2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad). 3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas. 4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos. 5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo). 6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.	Contamos con POA de 2019 de RRHH y la Ley 41-08 de la administración pública donde establece, plan de capacitación de RRHH. Evidencias: Reglamento interno de RRHH, Ley 41-08 y POA 2019 Se ha realizado talleres de evaluaciones para el desempeño de las funciones. Se realizó con el MAP Se están realizando el levantamiento de la descripción de puesto. Evidencias: Puestos ya descritos.	No se ha realizado No se ha realizado No se ha realizado No se ha implementado

7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura.	Actualmente estamos en el proceso de implementación del sistema EIKON, con el cual podremos gestionar la fuerza laboral de la DGA.	No existe un plan de desarrollo de carrera
8. Gestionar el proceso de selección y el desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad (por ejemplo: género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión).	Evidencias: Sistema Eikon	

SUBCRITERIO 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.		No se ha aplicado
2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.		No se ha aplicado
3. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.		No se ha aplicado

4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.	Se están realizando capacitaciones para coaching Evidencias: Taller de Coaching para líderes.	
5. Liderar (guiar) y apoyar a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).	Se están realizando capacitaciones para coaching Evidencias: Taller de Coaching para líderes.	
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	Se envían propuestas de promociones internas donde se les da la oportunidad a empleados de la institución que apliquen. Evidencias: Reclutamiento de personal remitidos por correo.	
7. Desarrollar y promover métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales).	Contamos formación académica con la WTO Evidencias: Convenio con la WTO para el aprendizaje en línea E-campus.wto.org	
8. Planificar las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética.	Se conformó el comité de ética, en los cuales existen mecanismo de quejas. Evidencias: Comité de ética y buzones del comité	
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.		No se ha aplicado
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No se ha aplicado

SUBCRITERIO 3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	Se envían frases de motivación diario. Evidencias: Correo	
2. Crear de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias de los empleados y desarrollar mecanismos adecuados (por ejemplo, hojas de sugerencias, grupos de trabajo, tormenta de ideas (brainstorming)).	Contamos con un buzón de sugerencias. Evidencias: Buzón de Sugerencia	
3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.		No se ha aplicado
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No se ha aplicado
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.	Se realizan micro encuestas en áreas determinadas. Evidencias: reporte de Micro encuestas en trámite y archivo, Aeropuerto la Romana, Aeropuerto de Santiago.	
6. Asegurar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos.	Contamos con un buzón de sugerencias. Evidencias: Buzón de Sugerencia	
7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.	contamos con el comité de SISTAP. Evidencias: formulario de conformación del comité.	
8. Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (por ejemplo, la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, así como prestar atención a la necesidad de los trabajadores a tiempo parcial o en situación de baja	Contamos con la Ley 41-08 que permite licencias por paternidad y maternidad. Evidencias: Ley 41-08 de la Administración Pública	

por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.		
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Contamos con empleados con condición especial y diariamente se envía a través de comunicaciones internas frases motivadoras. Evidencias: Felipe Antonio de Jesús labora en el Departamento de Prensa de la institución y no posee el sentido de la vista y frase del día.	
10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).		No se ha aplicado

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).	La DGA identifica sus socios claves del sector privado a través de sus relaciones en los sectores de impacto. Evidencias: Resoluciones del CEI-RD. Certificados de Calificación Industrial, PROINDUSTRIA. (Depto. Operador Económicos Autorizados, OEA)	

	Empresas exportadoras, importadoras y Agentes de Aduanas Evidencias: Comunicaciones en las que se califican como “Empresas confiables” en la DGA. De la Sociedad Civil: (Departamento de Exoneraciones) Establecer contacto con las organizaciones e instituciones religiosas o no, para cumplir con lo indicado en las leyes que les rigen. Evidencias: Autorización mediante comunicaciones, oficios, formularios F-49 y F50. Sector Público: Las instituciones que se establecen en la norma tributaria. Evidencia: DGII	
2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.	La DGA desarrolla y gestiona acuerdos de colaboración con sus grupos de interés. Evidencias: Acuerdo Interinstitucional entre los Ministerios de las FFAA, Medio Ambiente, Agricultura, Salud Pública y la DGA. Programa de Reforestación, Programa Quisqueya verde	
3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.	La DGA ha establecido colaboraciones con diferentes organizaciones en diversos sectores tanto privado como públicas.	

	Evidencias: -Acuerdo Interinstitucional de Cooperación para la Formación Técnico y Profesional. (Hacienda- UASD- DGA- CAPGEFI) -Acuerdo de Cooperación Interinstitucional (DGA/CEI-RD) -Acuerdo sobre el cuerpo de paz (EEUU-RD). -Acuerdo de colaboración entre DGA de República Dominicana y la República de Haití. -Acuerdo Interinstitucional entre el Ministerio Público y la DGA. -Convenio específico Interinstitucional de Colaboración entre la Universidad Central Marta Abreu de las Villas Cuba y el Laboratorio DGA de la República Dominicana. -Convenio Interinstitucional de Cooperación Tecnológica, Adiestramiento y Capacitación de Personal entre Instituto de Innovación en Biotecnología, IIBI y la DGA. -Convenio de Cooperación Interinstitucional Ministerio de Defensa y la Dirección General de las Escuelas Vocacionales de las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional y la DGA. -Memorándum de Entendimiento entre la Organización Mundial de Aduanas y la DGA de la República Dominicana. -Memorándum de Entendimiento entre la DGA de la República Dominicana y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID. -Memorándum de Entendimiento entre la Aduana Internacional de Dubái y la	
--	--	--

	Dirección General de Aduanas de la República Dominicana. -Memorándum de entendimiento entre las Delegaciones Oficiales de la República Dominicana y la República de Haití. -Memorándum de entendimiento entre las Naciones Unidas, el Ministerio de Defensa por medio del CESEP, la Dirección Militar de Seguridad, del Puerto Multimodal Caucedo, el Ministerio de Relaciones Exteriores, la DGA y la DNCD. -Memorándum de Entendimiento entre la Dirección Nacional de Aduanas de la República Oriental de Uruguay y la Dirección General de Aduanas de la República Dominicana. -Protocolo de Procedimientos de Cooperación e Intercambio de Información Aduanera entre la República de Panamá y República Dominicana. -Declaración de Principios entre las Aduanas y Protección Fronteriza de los EE.UU. el Departamento de Energía de los Estados Unidos de América y la DGA de la República Dominicana respecto a la Cooperación para mejorar la Seguridad de contenedores de carga. -Acuerdo de Colaboración y Servicios Conjuntos (DGA y Asociación de Industrias de la República Dominicana) -Acuerdo para la Valoración de Joyas (ASDOJO- DGA) -Convenio sobre Incremento de Recaudación Fiscal y Recuperación del Sector Vehículos Usados (ASOCIVU, DGA)	
--	--	--

	-Convenio de Colaboración entre la DGA y Philip Morris International. -Memorándum de Entendimiento entre la DGA y Despacho Portuario Hispaniola. -Memorándum de Entendimiento entre la DGA de la República Dominicana y la Asociación de Navieros de la República Dominicana. -Acuerdo entre la DGA de la República Dominicana y la Coalición Empresarial Anti-contrabando. -Acuerdo de Cooperación Interinstitucional para la Implementación y Funcionamiento del Programa Operador Económico Autorizado de la República Dominicana. (Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Medio Ambiente, Dirección General de Control de Drogas (DNCD), Cuerpo Especializado de Seguridad Aeroportuaria (CESAP), Cuerpo Especializado de Seguridad Portuaria (CESEP) y la DGA).	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	Cada área de la DGA monitoriza y evalúa de forma periódica la implementación de los acuerdos que se realizan, previo a la firma de cualquier acuerdo el área realiza un estudio de la viabilidad de este. Evidencias: acuerdos firmados.	
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	La DGA se ha acogido a la aplicación y cumplimiento de acuerdos nacionales e internacionales, así también de disposiciones, normas legales, decretos, leyes y reglamentos.	

	Evidencias: Comunicaciones e invitaciones.	
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	Cada socio signatario de los acuerdos vigentes tiene definido sus responsabilidades. Evidencias: acuerdos interinstitucionales.	
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.	La DGA en su organigrama posee una Gerencia de Procesos y un Depto. Productividad los cuales identifican y documentan los procesos institucionales. Evidencias: Proyecto plan de carrera de RR.HH., Proyecto Aduanas Móvil, Proyecto atención al usuario, Autodiagnóstico CAF.	
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	Se ha implementado metodologías que agilizan la rapidez y mejora la calidad del servicio de la institucional. También, se ha fortalecido los intercambios de información interinstitucionales. Evidencias: Plataforma electrónica para soporte y asistencia a los contribuyentes, solicitudes de servicios línea, plataforma interinstitucional DGA - CEIRD	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	El Departamento de Compras gestiona selecciona sus proveedores según criterios establecidos por la ley 340-06 y su reglamento 543-12. Evidencias: Lista de proveedores que cumplen con los requisitos establecidos, contratos, confirmación del comité administrativo.	

SUBCRITERIO 4.2. Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos /clientes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización, sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).	Manual de Gerencia de comunicaciones Evidencias: Procedimiento de Comunicación Interna	No se ha implementado el procedimiento de comunicación interna.
2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.	Hemos establecido alianzas y acuerdos con diferentes instituciones de la sociedad civil. Por ejemplo: Ministerio de Energía y Minas, para intercambio de información sobre minerales, uso del laboratorio Ministerios de Defensa y de Agricultura, sobre protocolo y custodia alimentos en cuarentena. Universidad Autónoma de Santo Domingo, para la implementación de una maestría en gestión aduanera y comercio. Con la Asociación de Importadores de Refrigeración y Aires Acondicionados, para el intercambio de información y fomento de cumplimiento por parte de sus miembros, entre otros.	
3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.	La DGA ha dado participación pública a varios proyectos de normas: la que regula el fraccionamiento de mercancía con fines comerciales a través del servicio Courier, la de emisión y uso de placas provisionales (junto a la DGII), la de operaciones logísticas y la de exportaciones.	

4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogiendo los mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).	Actualmente nos encontramos en el proceso de formular nuestra carta compromiso institucional, para lo cual se elabora una encuesta de servicios en las diferentes administraciones y sede central. Evidencias: encuesta de servicios, carta compromiso.	
5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).	Contamos con nuestro portal de transparencia institucional, donde publicamos los reportes de nómina y ejecución de nuestros planes, programas y proyectos, lo mismo que los procesos de compra. Asimismo, se realiza un encuentro/almuerzo anual del director con directores de medios y líderes de opinión, además de mantener los canales abiertos con la comunidad y los Medios a través de la Gerencia de Comunicaciones. Evidencias: Fotos	
6. Definir y acordar la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores de servicios (por ejemplo, en el contexto de la gestión de residuos) y co-evaluadores (por ejemplo, a través de mediciones sistemáticas de su satisfacción).	Actualmente nos encontramos en el proceso de formular nuestra carta compromiso institucional, para dicho proceso se está elaborando una encuesta de servicios en las diferentes administraciones y sede central. De otro lado, la institución gestionó con una empresa certificada para estos fines, la venta de baterías que ya debía desechar, a fin de que fueran procesadas respetando las normas y procesos medioambientales. Evidencias: encuesta de servicios carta compromiso.	

	Copia del certificado recibido de la empresa procesadora de las baterías.	
7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.	Se utilizan comunicaciones directas a los grupos de interés, difusión a través de las redes sociales etiquetando a los sectores interesados, presentaciones y sesiones de consulta en el auditorio para exponer servicios, innovaciones, modificaciones, etc., y abrir espacios de respuestas a inquietudes. Evidencias: presentaciones Firma Digital, correos a través de Grandes Contribuyentes y OEA, etc.	
8. Asegurarse de que se dispone de información actualizada sobre cómo evoluciona el comportamiento individual y social de los ciudadanos clientes, para evitar instalarse en procesos de consulta obsoletos o productos y servicios ya no necesarios.	La institución desarrolla el proyecto SAC (Servicio al Contribuyente), del que ya ha puesto en operación una parte de los servicios que los ciudadanos clientes pueden consultar en línea, tales como solicitudes, trámites, entre otros. Asimismo, da los toques finales a la que será la App Aduanas, dirigida a facilitar la interacción y consultas varias, tales como operaciones y servicios Courier, calculadora de impuestos, chat, etc. Evidencias: (Jeannette del Risco) y documentos App Aduanas)	

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
----------	--------------------------------------	-----------------

1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	La gestión financiera de la institución se encuentra alineada con los objetivos establecidos, en el PEI y POA. Evidencias: Presupuesto Físico y Económico.	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	La DGA consta con herramientas para medir los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras. Evidencias: Indicadores financieros en el Ministerio de Hacienda.	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	La Institución elabora documentos que aseguran la transparencia financiera y presupuestaria. Evidencias: Plan Anual de Compras, Portal institucional, Nomina institucional, Relación de Ingresos y Egresos	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.		No aplica la contabilidad de costo, pero debemos trabajar de la mano con las desviaciones presupuestarias para orientar el gasto público a una correcta utilización.
5. Introducir sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).	La planificación financiera nos permite un seguimiento eficiente y oportuno a los presupuestos formulados y a sus ejecuciones Evidencias: Presupuesto Físico y Económico por programas y actividades orientados a resultados.	Proponer la adquirir tecnología que nos permita y seguimiento eficiente y oportuno a los presupuestos formulados y a sus ejecuciones.
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Las responsabilidades financieras mantienen un control financiero centralizado en la institución.	

	Evidencias: Presupuesto por programas orientados a resultados	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Las decisiones de inversión y el control financiero se gestionan a través de la alta gerencia. Evidencias: Gestión de Certificados Financieros.	Diversificación de la cartera de inversión dentro del marco de los lineamientos contemplados por la alta gerencia.
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	Los datos de resultados permiten robustecer el desarrollo de indicadores, las metas y objetivos institucionales. Evidencias: Presupuesto Físico	Implementar un mecanismo que permita el desarrollo de indicadores que permitan robustecer las metas y objetivos institucionales.

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos. 2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada. 3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.	La DGA posee plataformas electrónicas que facilitan la información interna, al contener los datos relacionados con la estructura, operaciones, términos y servicios de Aduanas. Evidencias: APP Trazabilidad de servicios, Wiki DGA La información es gestionada a través de los canales institucionales. Evidencias: Proyecto de Servicios DGA, Portal institucional La DGA cuenta con correos electrónicos gestionados a través de su Gerencia de Comunicaciones y los mensajes a través de las redes sociales permiten a los ciudadanos clientes tener canalizar inquietudes y necesidades de respuesta, todas atendidas y	

4. Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.). 5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.). 6. Garantizar el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma sistemática y accesible para los usuarios, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad. 7. Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.	canalizadas hasta la satisfacción como conclusión. Evidencias: capturas de pantalla, correos, etc. La institución tiene implementados varios canales para estos fines, a saber: boletín semanal impreso y digital (colgado también en el portal), boletín audiovisual semanal, además de la comunicación por correo interno, tanto en general como a los líderes de equipo, con este propósito. Evidencias: imágenes de todo lo anterior La Gerencia de Procesos ha ido creando los manuales (no existían hasta esta gestión). Evidencias: Procedimientos institucionales, DGA WIKI Para esto la organización utiliza los canales antes mencionados, además de la permanente disposición del actual director general a interactuar con los grupos de interés, a través de encuentros, conferencias, etc., aspecto este último en el que intervienen otros funcionarios con los mismos propósitos. Evidencias: fotos de las actividades. La recién creada DGA Wiki es la plataforma que define y resume las actividades de la aduana, en proceso constante de actualización.	
---	--	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos. 2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello. 3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas. 4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. 5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública. 6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente. 7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.	La gestión de TI está alineada con los objetivos estratégicos y operativos. Evidencias: Plan Operativo Anual (proyectos de TI) La estructura de TI está operativa desde marzo 2017 donde se incluyeron nuevos roles, separando funciones para asegurar y eficientizar el uso de la tecnología con los controles y procedimientos adecuados. Manejamos de forma eficiente la tecnología. Evidencias: Portal para documentar procedimientos y términos, hardware, errores (Wiki DGA), Herramienta para el control y seguimiento de las solicitudes de usuarios internos y externos (OS Ticket), Unidad de Monitoreo (Dash board de servicios) Utilizamos la tecnología para automatizar, controlar y mejorar los servicios. El proceso aduanal es totalmente en línea y disponible 7x24. Se implementan soluciones innovadoras.	No existe una gestión en la institución que realice esta función. Esta función debe ser parte de la Oficina de Proyectos (PMO) que esta fuera de TI.

8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.	Evidencias: Proyecto App Servicios para Android y IOS, Correo electrónico en la nube, Alcance del APP. Se contempla el impacto socioeconómico en las implementaciones, automatizando procesos, eliminando la impresión de documentos, así como la implementación de impresoras multifuncionales para eliminar residuos de cartuchos y reducción de impresión.	
--	--	--

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).	La Dirección General de Aduanas brinda sus servicios desde edificaciones y oficinas habilitadas con los niveles de confort necesarios para facilitarles a los usuarios realizar sus tramitaciones aduaneras desde cualquier punto del país. Cuenta, además con un edificio SEDE de fácil acceso pues está ubicado en el centro de la Zona metropolitana, esto le brinda acceso a transporte público. Las edificaciones se han intervenido a nivel nacional para incluir áreas que son herramientas facilitadoras de comercio, estas	Implementar en el plan preventivo y correctivo de Mantenimiento áreas de Mantenimiento de Infraestructura, para toma de decisiones preventivas.

2. Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles.	simplifican las operaciones aduanales para los usuarios, direccionando nuestras infraestructuras al concepto de eficiencia y eficacia y así cumplir con las expectativas de los usuarios. Evidencias: • POA 2018-2019 • Plantilla A3 • Fotos • Oficina Inter agencial (Jimani) • Creación Lobby en el Depósito 5 (AILA) • Oficina en Pista Privada (AILA) • Redistribución Lobby Sede Central • Planos de Mejoras de Infraestructura Creación áreas de VUCE y Centros Logísticos. La DGA mantiene un criterio de Diseño Arquitectónico ergonómico, moderno, funcional y sustentable con el cual se aprovecha al máximo la distribución espacial para los usuarios internos (empleados). Se opta, según las áreas a trabajar, por realizar una simbiosis entre áreas cerradas y abiertas. Contamos con oficinas móviles en zonas donde existe poco flujo de transporte de mercancía, optimizando así los recursos. Asegurando la eficiencia versus la rentabilidad en los trabajos de Infraestructura implementamos el uso de formulario Punch-list en la pre-recepción de proyectos.	Alinear la gestión Administrativa de las Dependencias con la de la SEDE.
--	---	---

3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.	Evidencias: • Formulario Punch-List. • Readecuación de Zonas Francas • Restructuración Sub-Dirección de Tecnología. • Readecuación Área de Auditoria y grandes Contribuyentes. • POA 2018-2019 • Plantilla A3 • Fotos La Dirección General de Aduanas cuenta con plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo el cual incluye Servicio de Fumigación de Oficinas (sub- Contratados), Mantenimiento Eléctrico. (desarrollado por el departamento), Mantenimiento de infraestructura (desarrollado por el departamento), Pintura, Jardinería, Limpieza profunda Mantenimiento equipos de refrigeración (desarrollado por el departamento), Mantenimiento de Planta eléctrica (desarrollado por el departamento), Mantenimiento Sanitario (desarrollado por el departamento); Reciclaje de Materiales en sus remodelaciones como Luces, vidrios templados y puertas. Evidencias: • POA 2018-2019 • Plantilla A3 • Fotos • Informe de Actividades Mensual.	
--	---	--

4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.	• Formularios de Control de mantenimiento. • Plan Anual de compras La adquisición de un nuevo sistema de climatización (cassette) el cual nos asegura un 70% de eficiencia sobre el sistema anterior de enfriamiento por agua helada, apagado de luces y Chiller por personal del área de mantenimiento en las noches y los sábados, cambio de luces fluorescentes a LED asegurándonos un ahorro de un 50% del consumo energético, uso de sensores para el control de combustible en tanques de almacenamiento logrando reducir con esta medida el consumo en un 50%. Tercerización del Servicio de transporte, habilitando 5 rutas de transporte. Evidencias: • POA 2018-2019 • Plantilla A3 • Fotos • Informe de Actividades Mensual. • Plan Anual de Compras • Plantilla de Compensación de Transporte.	Implementación del uso de Paneles solares el cual generara una disminución significativa en la factura eléctrica. Implementar el uso de sensor de combustible en las demás dependencias de la DGA. Plantillas de Verificación del área de Transportación.
5. Garantizar la adecuada accesibilidad física de los edificios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados y de los ciudadanos/clientes (por ejemplo, acceso a aparcamiento o transporte público).	La DGA está permanentemente en labor de mantenimiento, creación y ampliación de estacionamientos para empleados y visitantes en sus edificaciones, contamos además con facilidades de acceso a líneas de transporte público (Línea del metro 500 metros de distancia, paradas de Transporte público); Realizamos los diseños	Concerniente a la rampa de acceso para minusválidos evaluada para su confección en la entrada principal del Edificio SEDE DGA. Se determino lo siguiente: • Para los primeros 4 peldaños ubicados previo a la puerta de entrada se permite la

6. Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, mediante, por ejemplo, la gestión directa o la subcontratación.	arquitectónicos considerando las recomendaciones de los lineamientos de la Arquitectura Sin Barreras (Rampas y Antideslizantes), contamos con accesos para discapacitados por el Sótano, baños para discapacitados, Diseño Arquitectónico Social y con condiciones de Salubridad (Área de Lactancia). Evidencias: • POA 2018-2019 • Plantilla A3 • Fotos • Creación de baños para discapacitados • Rampas de Accesibilidad en sus administraciones y áreas recreativa y de esparcimiento (club DGA) • Mantenimientos de señalización en todos los parqueos del Edificio SEDE (3 niveles/ 429 estacionamientos, 69 visitantes, 60 encargados aprox.) • Creación de estacionamientos en la Coordinadora Zona Norte Santiago • Ampliación de estacionamientos en Caucedo La Dirección General de aduanas ha ejecutado reciclaje de productos químicos por medio a empresas ambientalistas y está educando a la población laboral sobre reciclaje a través de contenedores puestos en los pasillos. Dentro de las políticas de cuidado medio ambiental contamos con el cambio del Refrigerante R22 por el R410A el cual se ha	realización de una rampa en forma de L a lo largo del acero con una longitud total de 4.80 metros lineales. • Para los últimos 10 peldaños ubicados posterior a la puerta de entrada principal el área actual no permite la realización de una rampa que no sobrepase los 12.5% de pendiente máxima permitida según reglamento M-007 del MOPC artículo 4.3.2 para rampas de acceso de minusválidos, ya que la altura a ascender h sería igual 1.50m, lo cual conllevaría la realización de una rampa con longitud mínima de 12.00 metros lineales. Y esta debido al área de acceso no es factible. *
---	---	--

7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.	comprobado es menos dañino a la capa de Ozono. Dentro de la gestión de activos en los proyectos a desarrollar y ejecutados se busca la reutilización de los activos fijos pertinentes. La Institución conserva la integridad de sus activos fijos y gestiona su descargo mediante la política de Bienes Nacionales (Ley 1832) Evidencias: • POA 2018-2019 • Plantilla A3 • Fotos • Registros de reciclaje • Proceso de Descargo Activos Fijos Se han facilitado las instalaciones del Centro Regional de Aduanas y Club (dentro de dichos recintos se ha habilitado la facilidad de hospedaje, poniendo a la disposición de los ciudadanos 194 apartamentos de 2 habitaciones cada uno para actividades de capacitación y recreación a otras instituciones y comunidades. Evidencias: • POA 2018-2019 • Plantilla A3 • Fotos • Remozamiento de los apartamentos del club. • Remozamiento del Auditorio Sede Central. • Solicitudes enviadas a Sub-Dirección Administrativa, Gerencia de Recursos Humanos y Oficina Escuela Aduanera.	
--	---	--

CRITERIO 5: PROCESOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 5.1. Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua. 2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso). 3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.	La DGA cuenta con un mapa de procesos el cual es el producto de un ejercicio institucional en el que se involucró todo el personal de la alta gestión y los mandos medios de la institución, de la mano de eso la Gerencia de Procesos tiene un plan de mejora continua, se ha desarrollado un sistema de control de la documentación mediante un procedimiento que gestiona la lineamientos y control de toda documentación institucional. Evidencias: Mapa de proceso institucional, Plan Operativo de la Gerencia de Procesos. La DGA cuenta con un registro de asistencia y constancia de las capacitaciones de los procesos implementados. Evidencias: Listados de asistencia de procesos implementados. Hemos realizado el inventario de los procesos partiendo de nuestro mapa de procesos institucional.	

4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos. 5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes). 6. Asignar recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización. 7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario, 8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.). 9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).	Evidencias: Mapa de procesos, procedimientos documentados. Hemos constituido institucionalmente un comité de procesos, el cual busca de manera estratégica el manejo de la gestión alineada a los objetivos planificados. Evidencias: Listados de Asistencia, Acta de comité de procesos. Hemos involucrado a los grupos de interés el levantamiento y diseño de los procesos institucionales. Evidencias: Listado de Asistencia, Minuta de Reunión, Firma de aprobación de los procedimientos. Hemos abordado los procesos del negocio, los procesos estratégicos y los procesos de apoyo. Evidencias: Procedimientos Aprobados. Hemos abordado institucionalmente el proceso de formulación de nuestra carta compromiso institucional. Evidencias: Listado de Asistencia, Carta compromiso institucional.	No se asignan los recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución. No se realiza la sistematización de este impacto actualmente.
---	---	---

10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.	Hemos diseñado procesos con enfoque internacional y nacional entre los procesos diseñados podemos destacar: Procedimiento de Lineamientos de Documentación, Precintos Electrónicos, Centros Logísticos. Evidencias: Procedimientos.	
---	--	--

SUBCRITERIO 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos /clientes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.	Se están elaborando los procedimientos que abordan los procesos nucleares. Evidencias: Borradores de procedimientos.	
2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondeos acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).	Hemos abordado institucionalmente el proceso de formulación de nuestra carta compromiso institucional. Evidencias: Listado de Asistencia, Carta compromiso institucional, encuesta de satisfacción.	
3. Involucrar a los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos (proceso de output), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización.	Hemos abordado institucionalmente el proceso de formulación de nuestra carta compromiso institucional. Evidencias: Listado de Asistencia, Carta compromiso institucional, encuesta de satisfacción.	
4. Involucrar a los ciudadanos/clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación de cambio de roles.	Hemos instruido a los ciudadanos clientes en los cambios institucionales, al mismo tiempo realizamos encuestas para validar las expectativas de nuestros ciudadanos cliente.	

	Evidencias: Campaña Rúa, Carta Compromiso Institucional, Comité Carta Compromisos.	
5. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación eficaces.	Hemos instruido a los ciudadanos clientes en los cambios institucionales, al mismo tiempo realizamos encuestas para validar las expectativas de nuestros ciudadanos cliente. Evidencias: Campaña Rúa, Carta Compromiso Institucional, Comité Carta Compromisos.	
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.	Los ciudadanos forman parte integral en los servicios brindados en por la institución. Evidencias: Proyecto Atención al Usuario, murales institucionales, Redes sociales, Boletines de prensa.	
7. Promover la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios de apertura flexibles, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, Braille, tabloneros de noticias en formato de audio, etc.).	La DGA establece la disponibilidad de la información a través de los canales institucionales. Evidencias: Portal institucional, Redes Sociales, publicaciones en prensa escrita y digital.	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	Estamos en el proceso de desarrollo de un proyecto el cual busca dar respuesta a este requerimiento, en lo que se puede destacar 311, OAI (Oficina de Acceso a la Información).	Implementar un sistema de manejo de quejas que abarque todos los servicios institucionales.

SUBCRITERIO 5.3. Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
-----------------	---	------------------------

1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.	Hemos definido los servicios prestados institucionalmente. Evidencias: Matriz de Servicios Carta Compromiso Institucional.	No está establecido el mecanismo que colabore a reglamentar la dinámica de la actualización de los requisitos de los servicios.
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Hemos trabajado en el servicio de emisión y extensión de licencias de admisión temporal de la mano de CEI-RD. Evidencias: Procedimientos.	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.	Estamos desarrollando un mecanismo para administración de la documentación para cumplir con este requerimiento. Evidencias: Procedimiento de Gestión de la Documentación.	
4. Emprender el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.	Hemos asistido a diferentes actividades interinstitucionales para observar las mejores prácticas e implementarlas en nuestra institución. Evidencias: Listado de Asistencias a Actividades.	
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	Hemos formulados el comité de calidad, comité de procesos y comité carta compromisos con la finalidad de buscar soluciones integrales a los problemas institucionales relacionados con los servicios. Evidencias: Actas de comité.	
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).	Le Gerencia de Procesos ha formulado una propuesta de campaña institucional, la cual busca crear las condiciones para el desarrollo de procesos interorganizacionales.	

	Evidencias: Borrador de Campaña.	
7. Crear una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización o desarrollar procesos horizontales (por ejemplo: autoevaluación para toda la organización en vez de diferentes unidades).	Le Gerencia de Procesos ha formulado una propuesta de campaña institucional, la cual busca crear las condiciones para el desarrollo de procesos interorganizacionales. Evidencias: Borrador de Campaña.	

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, mediante la.....

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas). 2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. 3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de	Estamos en proceso de ejecución de una encuesta de servicios para la formulación de nuestra carta compromiso institucional. Evidencias: Encuesta Carta Compromiso de los Servicios Definidos. Hemos incluido a los diferentes grupos de interés en la elaboración de los procedimientos institucionales. Evidencias: Procedimiento de Admisión de Temporal, Procedimiento Seguimiento a la Carga con Precintos Electrónicos. Contamos con un servicio de ventanilla única de comercio exterior (VUCE), los	

espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.). 4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.). 5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.). 6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.). 7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.). 8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos. 9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización. 10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.	costos de los servicios de la DGA están publicados en el portal de WEB institucional. Todos los horarios de operaciones de nuestras facilidades están publicados en el portal WEB institucional. Evidencias: Portal WEB institucional, portal WEB de ventanilla única de comercio exterior. Contamos con un portal de transparencia institucional el cual contiene la nómina de empleados a la fecha, al mismo tiempo que en nuestro portal están todas las normativas aplicables y la ley 34-89 publicadas. Evidencias: Portal Web Institucional. Contamos con publicaciones en la página web relacionada a las recaudaciones por rubro recaudado, índice de transparencia institucional. Evidencias: Portal Web Institucional La DGA se sometió a una encuesta bajo el método SEVQUAL la cual dio como	No se han realizado mediciones con relación a los productos y servicios. Realizar encuesta con segmentación. No existen evidencias de resultados de mediciones No se realizan encuestas frecuentemente para escuchar la opinión de los ciudadanos/clientes en la organización.
--	--	--

	resultado los niveles de confianza y satisfacción de nuestros ciudadanos clientes. Evidencias: Encuesta SEVQUAL.	
--	---	--

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y la prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones. 2. Sugerencias recibidas e implementadas. 3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. 4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes. 5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.	Hemos involucrado los grupos de interés en el levantamiento, diseño e implementación de los procesos definidos con dichos grupos. Evidencias: Procedimiento de Admisión Temporal, Procedimiento de Abanderamiento de Embarcaciones de Recreo y Pesca.	No contamos con las mediciones de las sugerencias recibidas e implementados. No contamos con el grado de utilización de métodos e innovaciones para atender a los ciudadanos/clientes. No contamos con indicadores de cumplimiento en relación con el género y la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes. No se realiza.

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).	El horario de Atención de los diferentes servicios está colocado en el portal web	

2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.	institucional, así como su tiempo de espera, requisitos previos para recibir el servicio y el costo de estos. Evidencias: Portal WEB institucional. Lo tiempos de espera están publicados en nuestro portal web institucional.	Pendiente la validación del cumplimiento de estos tiempos.
3. Costo de los servicios.	Evidencias: Portal WEB institucional. El costo de los servicios que se prestan en la DGA están colocados en el portal WEB institucional.	
4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	Evidencias: Portal WEB institucional. Contamos con un centro de contacto el cual da respuesta a los distintos servicios de la institución. Evidencias: Portal WEB institucional, redes sociales, correos institucionales	

Resultados en relación con la transparencia de la prestación de servicios y productos:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número de canales de información y su eficiencia.	Los servicios de la DGA están publicados de manera digital: en su portal web institucional y redes sociales. Evidencias: Portal WEB institucional Redes Sociales	
2. Disponibilidad y precisión de la información.	La información de los servicios de la DGA se encuentra en las pagina web institucional, en donde se detalla paso a paso los detalles del servicio a prestar y sus requisitos.	

3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización. 4. Número de actuaciones del Defensor Público. 5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Evidencias: Portal WEB institucional Redes Sociales Se publican los objetivos de rendimiento de la organización. Evidencias: Portal de Transparencia Institucional Actualizamos y publicamos continuamente el portal institucional, dentro del cual hacemos énfasis en la facilidad del acceso de la información y el manejo transparente de esta. Evidencias: Portal web Institucional	No existe este dato
--	--	----------------------------

Resultados de los indicadores sobre la calidad de los productos y la prestación de servicios:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas. 2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. 3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).		No se ha realizado la medición del número y tiempo de procesamiento de las quejas. No existe este dato No se ha realizado la medición del cumplimiento de los estándares de servicios publicados.

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal, por medio de resultados de....

SUBCRITERIO 7.1. Mediciones de la percepción.

Resultados en relación con la percepción global de las personas acerca de:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
----------	--------------------------------------	-----------------

1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés). 2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. 3. Participación de las personas en las actividades de mejora. 4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. 5. Mecanismos de consulta y dialogo. 6. La responsabilidad social de la organización.	Contamos con un de nivel de satisfacción del empleado entorno a la imagen institucional. Evidencias: Encuesta clima organizacional, micro en cuestas en las áreas necesitadas Contamos con un de nivel de satisfacción de los empleados en torno a su conocimiento de la misión, visión y valores. Nos involucramos en los análisis FODA de la institución, en la formulación del plan estratégico y el POA. Evidencias: Encuesta clima organizacional, análisis situacional 2017, micro encuestas del 2018 y 2019, POA 2019 Contamos con la inducción a los empleados de nuevo ingreso sobre las posibles sanciones en caso de cometer faltas y la importancia del comportamiento ético, contamos con un comité de ética, donde informan cómo se debe comportar el empleado. Evidencias: Listado de colaboradores de nuevo ingreso, comité de ética Contamos con un buzón de sugerencias para que los empleados puedan emitir sus opiniones. Evidencias: Buzón de sugerencias. Contamos con las Áreas de Labor Social y Aduanas Verdes en donde se realizan reforestaciones, se suministra ayuda a personas con ciertas condiciones de salud. Evidencias: fotos e información por correo de recolecta de basura en las playas, siembra de arboles	Que se realicen actividades en donde puedan participar al mejoramiento y creación de nuevas tácticas para la institución. Recalcar continuamente las posibles sanciones en caso de cometer falta y la importancia de los comportamientos éticos. Crear más mecanismos de consulta y dialogo para los empleados.
--	--	--

Resultados relacionados con la percepción de la dirección y con los sistemas de gestión:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello. 2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. 3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. 4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido. 5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.	Contamos con una encuesta de clima organizacional donde el nivel de satisfacción en torno a la dirección de la organización es alto. Evidencias: Encuesta clima organizacional. Identificamos los procesos y lo estamos relevando. Evidencias: Mapa de procesos y procesos aprobados Estamos en el proceso de entrenamiento en la nueva metodología de Evaluación del Desempeño, con el Ministerio de Administración Pública a todo el personal que supervisa. Hasta el momento 85 colaboradores entrenados. Evidencias: Listados de Asistencias Contamos con un informe final de una encuesta de clima organizacional al 53.7% de los empleados, donde se aplicó y aprobó por el MAP, los cambios realizados en el 2018. Evidencias: Informe de Encuesta de Clima Organizacional, oficios remitidas al MAP, donde se le envían las evidencias de mejora, según lo arrojado en la encuesta de Clima Organizacional.	No se realizado ninguna actividad respecto a esto.

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. El ambiente de trabajo (por ejemplo, cómo la gestión de conflictos, agravios o problemas personales, mobbing) y la cultura de la organización (por ejemplo la promoción de la transversalidad entre departamentos, unidades, etc.). 2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud). 3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización. 4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.	En la encuesta de clima organizacional realizada en el 2017 entre los meses de mayo un nivel de insatisfacción 75%, pero se implementó plan de acción arrojando mejoras Evidencias: Informe de Encuesta de Clima Organizacional, oficios remitidas al MAP, donde se le envían las evidencias de mejora, según lo arrojado en la encuesta de Clima Organizacional. Se creo el comité de SISTAP, se habilitó una sala de lactancia, contamos con una división de salud la cual tiene la capacidad de tres consultorios hábiles para el uso de los empleados, el personal que labora en la división de salud es de las diferentes ramas de la ciencia. Evidencias: Fotos de Charlas en temas de Salud, Convocatorias a temas de salud, fotos de la sala de lactancia. Contamos con oportunidades de puesto vacantes dentro de la institución, concursos internos. Evidencias: Propuestas de vacante interno enviado por el correo de la institución. Se creo el comité de SISTAP, levantamiento de las condiciones de trabajo. Evidencias: Levantamiento de informe Haina Occidental	

Resultados relacionados con la percepción del desarrollo de la carrera y habilidades profesionales:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. 2. Motivación y empoderamiento. 3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.	Se difunden frases motivacionales con una frecuencia diaria vía correos masivos. Evidencias: Correos. Se realizaron planes de capacitación y formación de los colaboradores alineados a los objetivos estratégicos de la institución. Evidencias: POA 2019	Realización de un plan de carrera y desarrollo de competencias.

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.). 2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos). 3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).	El nivel de ausentismo El nivel de enfermedad El índice de rotación del personal Realizamos una encuesta de clima laboral donde se encuestaron 53.7% que equivale a 2718 empleados. El número de propuesta de mejoras dadas son 5. Evidencias: informe final estudio clima organizacional, oficios remitidas al MAP, donde se le envían las evidencias de mejora, según lo arrojado en la encuesta de Clima Organizacional. Estamos en el proceso de entrenamiento en la nueva metodología de Evaluación del Desempeño, con el Ministerio de Administración Pública a todo el personal	

4.	Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.	que supervisa. Hasta el momento 85 colaboradores entrenados. Evidencias: Listado de asistencia a los entrenamientos y fotos. Se enviaron los cambios y mejoras al MAP.	
5.	Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.	Evidencias: Plan de acción de la Encuesta de Clima Organizacional Se está comunicando por correo interno todas a las informaciones relativas a la institución, asimismo.	
6.	Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas).	Evidencias: Correos	No se ha aplicado
7.	Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.).		No se ha aplicado
8.	Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.	Estableceremos un sistema de consecuencias atado a la nueva metodología de evaluación, de la cual junto al MAP se entrenó a 85 personas de la población que supervisa. Evidencias: Acto de reconocimiento al merito de empleados.	
9.	Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).	Contamos con un comité de ética donde se detectaron. Evidencias: Comité de Ética.	
10.	Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas	Contamos con Aduanas Verdes en donde se realizan reforestaciones al menos cada 4	

por la organización.	meses y los empleados se ofrecen ayudar de manera voluntaria. Evidencias: fotos e información por correo de recolecta de basura en las playas, siembra de arboles	
----------------------	--	--

CRITERIO 8: RESULTADOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Tomar en consideración qué está logrando la organización con la responsabilidad social, mediante los resultados de.....

SUBCRITERIO 8.1. Mediciones de percepción.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc. 2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).	La DGA apoya de distintas maneras organizaciones sin fines de lucro, eventos deportivos y culturales, hace donaciones a sectores vulnerados por fenómenos naturales o por condiciones económicas deprimidas, auspicia la producción de material didáctico, foros, etc. Evidencias: actas de donaciones equipos de cómputos, libro “Dominicanas Fuera de Serie”, donaciones de libros, apoyo torneo baloncesto superior, conciertos, etc. A pesar del impacto de sus acciones en la facilitación del comercio y en la ejecución de los programas de desarrollo y sociales que ejecuta el Gobierno, la percepción positiva proviene de los sectores empresariales que han visto y viven la transformación positiva de la institución; sin embargo, el ciudadano	

3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.). 4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.). 5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.). 6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por	común nunca verá positivamente a esta ni la institución hermana (DGII), al ser recaudadora de impuestos. Hemos creado nexos con liceos y escuelas públicas de la parte norte de Santo Domingo, para canalizar oportunidades de formación técnica en el área de aduanas, a los estudiantes con mejores notas. Asimismo, reanudó el acuerdo con la UASD creando la maestría en gestión aduanera y comercio, ya en curso. Evidencias: fotos con los directores de escuelas, y acuerdo con la UASD De la mano del Departamento de Aduanas Verdes, la Gerencia Administrativa y la de Comunicaciones implementan un programa de reducción de agua en botellas plásticas, vasos, platos y removedores plásticos, instalando bebederos en toda la sede y generando una campaña interna de concienciación para sumar la participación de sus colaboradores. La disposición de residuos tóxicos la pusimos de manifiesto con el manejo de baterías. Evidencias: convocatorias a reciclajes y correos masivos.	No tenemos nada que mostrar en este sentido. Necesitamos mejorar la formación y exigencias de cumplimiento de nuestros choferes, sobre todo de los que conducen vehículos en el que se
--	---	--

ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad. 7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.). 8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc.). 9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.	La institución cuenta con un Comité de Ética Pública, de la mano con la instalación de buzones de denuncias, canal al servicio del ciudadano. El boletín Aduanas por Dentro incluye una sección para exaltar valores de la aduana, en la persona de distintos colaboradores cuyas trayectorias y valores son dignos de destacar y emular. Evidencias: publicación y comentarios en Facebook, Protagonistas DGA. Se hace, desde la sede, a todos los niveles, contribuyendo económicamente o en especie, pero también con participación de los colaboradores internos. En la prensa la valoración objetiva es difícil, puesto que suelen publicarse sin cambio alguno las notas que emanan de la institución. En cuanto a los comentarios por otras vías, la DGA tiene contratado un servicio de monitoreo que transcribe al dar seguimiento a los programas más importantes, transcripciones que recibimos por correo electrónico.	transportan a los colaboradores, pero también hacer más efectiva la aplicación del régimen de consecuencias.
--	--	---

SUBCRITERIO 8.2. Mediciones del rendimiento organizacional
Indicadores de responsabilidad social:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
----------	--------------------------------------	-----------------

1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.). 2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad. 3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.). 4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.). 5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas). 6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas. 7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).	La Dirección General de Aduanas realiza actividades para preservar y mantener los recursos medioambientales. Evidencias: Informes, convocatorias, imágenes y videos de actividades institucional. Además, se realiza reciclaje en cada piso de la institución por tipo de desecho, actividades de limpieza de costas, realizamos publicaciones sobre el programa Quisqueya aprende contigo. En la gestión de aduanas hemos sido reconocidos por el sector público y privado. Evidencias: Publicaciones en medios de comunicación. Se analiza la información mediante una empresa externa. Evidencias: Listado de notas de Prensas Participación en proyectos de desarrollo de la OMA, Participamos en la jornada del dengue, jornada de limpieza a costas, jornadas de forestas. Evidencias: Informes, convocatorias, imágenes y videos de actividades.	No contamos con indicadores de este ejemplo. No existe este dato No existe datos de programas de apoyo. No contamos con este indicador
--	--	--

8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales). 9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas). 10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).	Conferencias OEA, Conferencias Aduanas Verdes Medio Ambiente. Se realiza operativos médicos dirigidos a los colaboradores de la institución, tanto en la sede central, como en las colecturías. Evidencias: Convocatorias a programas.	No se llevan estadísticas relacionadas a la medición de la responsabilidad social.
---	--	---

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

Considerar los resultados alcanzados por la organización en relación con.....

SUBCRITERIO 9.1. Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos). 2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.). 3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones. 4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.	Se está realizando una encuesta de servicios para la Carta a Compromiso. (Evidencias: Encuesta CCC) Los outcomes de la DGA en cuanto al impacto a la sociedad se pueden medir relacionado a recaudaciones y como esto afecta a la economía nacional. De igual forma la prevención del contrabando, etc. (Evidencias: Reporte Ilícitos de Contrabando, Informes de Recaudaciones, Memorias de la DGA). La institución cuenta con acuerdos de cooperación tanto nacionales como	No existe dato. Pero estamos implementado la carta compromiso institucional

5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto. 6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome. 7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.	internacionales, los cuales se cumplen a cabalidad. (Evidencias: acuerdos internacionales, acuerdos interinstitucionales) Los resultados de las inspecciones y auditorias se llevan a través de los informes de Auditoria. (Evidencias: Informes de Auditoría Interna y solicitudes de seguimiento, remitido por las áreas de: Auditoria Operativa, Auditoria de Gestión, Auditoria Financiera, Auditoria de Tecnología y Control Interno) En base a los benchmarking realizados pudimos tomar en cuenta las mejores prácticas en la formulación de nuestro PEI y el POA. (Evidencias: Documento Diagnostico, visitas a otras instituciones) Se han automatizado procesos para agilizar el servicio y disminuir tiempos. (Evidencias: SAC, ULTICABINET, Aduanas Móvil, SIGA, VUCE)	
---	--	--

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos. 2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output).	Dichas respuestas están contenidas en los Informes de Auditoria, las mismas aún están en proceso y requieren que se cumpla el tiempo para poder validar las respuestas de estas. (Evidencias: Informes de Auditorias) La institución trata de usar todos los recursos de manera eficiente con la finalidad de sacarles el mayor provecho, permitiendo el desarrollo de todos sus funcionarios y brindado mejor servicio. (Evidencias: Actividades realizadas	

3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. 4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo). 5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). 6. 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, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel, trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.). 7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.	en nuestras instalaciones, capacitaciones del personal, mejora de servicio) Se desarrollo un sistema llamado SAC con la finalidad de mejorar el manejo de la correspondencia interna y reducir los tiempos de respuesta a nuestros contribuyentes. (Evidencias: SAC) En base a los benchmarking realizados pudimos tomar en cuenta las mejores prácticas en la formulación de nuestro PEI y el POA. (Evidencias: Documento Diagnostico, visitas a otras instituciones) DGA lleva acuerdos de colaboración con diversas instituciones, los mismos son acuerdos puntuales y se realizan de manera efectiva: (Evidencias: Actas Acuerdos Interinstitucionales) Contamos con SAC, el cual es un sistema implementado para el manejo de la correspondencia interna y mejorar los tiempos de respuesta a nuestros contribuyentes. La institución cuenta con impresoras comunes con miras a controlar las cantidades de impresiones y de reducir el uso innecesario de papel. (Evidencias: SAC, Impresoras) Los resultados de las mediciones de funcionamiento de la organización se llevan a través de los informes de Auditoría: (Evidencias: Informes de Auditoría Interna y solicitudes de seguimiento, remitido por las áreas de: Auditoría Operativa, Auditoría de Gestión, Auditoría Financiera, Auditoría de Tecnología y Control Interno)	
---	---	--

8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.). 9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros. 10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera. 11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).	Se le da seguimiento a la ejecución del presupuesto según presupuestado vs gasto real. (Evidencias: ejecución presupuestaria) Los resultados de las auditorías de y auditorías se llevan a través de los informes de Auditoría: (Evidencias: Informes de Auditoría Interna y solicitudes de seguimiento, remitido por las áreas de: Auditoría Operativa, Auditoría de Gestión, Auditoría Financiera, Auditoría de Tecnología y Control Interno)	No existe datos sobre esto. No se aplica
---	---	--

NOTA: Estos son ejemplos que aparecen en el Documento “Modelo CAF 2013”, las organizaciones pueden tener otras formas de desplegar los criterios que deben incluirlas cuando realizan su autodiagnóstico y sustentar sus puntos fuertes con las evidencias correspondientes.