



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

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
<ol style="list-style-type: none"> 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. 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 	<p>La Misión y Visión de la DGA están contemplados en el Plan Estratégico Institucional 2017-2021.</p> <p>Evidencia: Plan Estratégico Institucional 2017-2021.</p> <p>Los valores están detallados en el Plan Estratégico -Institucional 2017-202.</p> <p>Evidencia: se publicó en boletines internos, gafetes del carné de empleado y murales dentro de la sede central.</p> <p>La misión, visión, valores y objetivos estratégicos están plasmados en el Plan Estratégico Institucional 2017-2021.</p> <p>Evidencia: Plan Estratégico Institucional 2017-2021.</p> <p>Anteriormente se había realizado una revisión de la misión, visión y valores en el periodo 2013-2016 y posteriormente 2017-2021.</p> <p>Evidencia: Plan Estratégico Institucional 2017-2021.</p> <p>Dentro de la DGA se cuenta con un Comité de Ética y un Código de Ética y adicionalmente, se imparten charlas y talleres en este sentido. Los</p>	

<p>cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.</p> <p>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.</p> <p>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).</p>	<p>principales funcionarios de la institución firmaron el Código de Ética Institucional junto a la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental.</p> <p>Evidencia: charlas, talleres y listados de asistencia. Adicionalmente, fotos y videos de los funcionarios en proceso de firma de dicho Código de Ética.</p> <p>Dentro de la DGA se cuenta con un Comité de Ética y un Código de Ética y adicionalmente, se imparten charlas y talleres en este sentido. Los principales funcionarios de la institución firmaron el Código de Ética Institucional junto a la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental.</p> <p>Evidencia: charlas, talleres y listados de asistencia.</p> <p>La DGA a través de la Gerencia de Recursos Humanos a realizado charlas y entrenamiento para reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre los colaboradores.</p> <p>Evidencia: listado de asistencia de charlas</p>	
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p>	<p>La DGA cuenta con una estructura organizacional definida por funciones.</p> <p>Evidencia: Organigrama Institucional</p>	<p>La DGA no cuenta con un Manual de Organizaciones y Funciones alineado a una estructura de gestión por procesos.</p>

<ol style="list-style-type: none"> 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 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. 	<p>La DGA cuenta con resultados cuantificables e indicadores.</p> <p>Evidencias: POA 2020, Plan Estratégico</p> <p>La DGA contiene lineamientos con respecto a metodología de riesgos. De igual manera, el personal de alta gestión monitorea los logros estratégicos y objetivos operativos de la organización, mediante cuadros de mando integral.</p> <p>Evidencias: Procedimiento Metodología para la Valoración y Administración de Riesgos y Cuadro de Mando Integral “Balanced Scorecard”.</p> <p>La DGA aplica el CAF como modelo de gestión de calidad. También, se cuenta con el Autodiagnóstico y Plan de Mejora CAF realizado en el año 2019. Por otro lado, el Laboratorio de la DGA posee Certificación ISO 9001:2015.</p> <p>Evidencias: Autodiagnóstico CAF 2019, Plan de Mejora CAF 2020, Listado de asistencia a entrenamientos.</p> <p>La DGA establece la formulación y alineación de estrategia de administración electrónica a través del POA y objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2017-2021</p>	<p>No se han fijado las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p> <p>La DGA no cuenta con indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización.</p>
---	---	---

<p>7. Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>Evidencias: POA 2020, Plan Estratégico Institucional 2017-2021 La DGA genera las condiciones adecuadas para los procesos, mediante la planificación de los recursos necesarios, en el desarrollo de procesos y proyectos institucionales.</p> <p>Evidencias: POA 2020, procesos documentados. La DGA cuenta con canales internos y externos que permiten la interacción de la institución con los ciudadanos. Se cuenta con boletines y canales institucionales,</p> <p>Evidencias: Buzones de Quejas y Sugerencias, Boletines Institucionales, Redes Sociales, Correos Institucionales, Wiki DGA La DGA formalizó el Comité de Procesos y Comité de Calidad. También, se está en proceso de formulación de la Carta Compromiso DGA.</p> <p>Evidencias: Listado de asistencia al comité, Borrador de Carta Compromiso, Encuestas de Satisfacción al Ciudadano Cliente. La DGA ha difundido a través de canales internos y externos, iniciativas del cambio y su efecto, tales como; comité de procesos, el cual busca impulsar la gestión por procesos, la formulación de la carta compromiso institucional.</p>	
--	---	--

	Evidencias: boletines institucionales, correos, 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
<p>1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos.</p> <p>2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación.</p> <p>3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.</p>	<p>La DGA fomenta los valores institucionales a través de trabajo en equipo, mediante comités y comunicación interna. (Jornadas de prevención y detección del cáncer de mama, Jornadas sobre Limpieza de costas, Jornadas de Reforestación, Jornada contra el Dengue). Además, de charlas y conferencias.</p> <p>Evidencia: correos institucionales, mural informativo, listado de asistencia.</p> <p>La DGA fomenta la confianza mutua y de respeto mediante talleres, charlas, capacitaciones por ejemplo buena convivencia, lenguaje no sexista. Se cuenta con colaboradores con condición especial y diariamente se envía a través de comunicaciones internas frases motivadoras.</p> <p>Evidencia: colaboradores no videntes y con discapacidades. Boletines internos “frase del día”.</p> <p>La DGA cuenta con los resúmenes semanales “Aduanas Estamos Cambiando”, que son divulgados cada semana por el correo interno de la institución en donde publican las novedades y asuntos claves que han sucedido, publicaciones en los murales,</p>	

<p>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.</p> <p>5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual.</p> <p>6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas.</p>	<p>publicaciones de artículos de importancia por correo.</p> <p>Evidencia: resumen semanal “Aduanas Estamos Cambiando” comunicaciones internas, aduanas en cifras.</p> <p>Plan de jóvenes talentos, capacitaciones e intercambios con la OMA.</p> <p>Evidencias: maestría de aduanas y comercio exterior, maestría en finanzas públicas, y básico técnico de aduanas, intercambios y estudios especializados con la OMA enviados por el correo de la institución.</p> <p>La DGA cuenta con los resúmenes semanales “Aduanas Estamos Cambiando”, que son divulgados cada semana por el correo interno de la institución en donde publican las novedades y asuntos claves que han sucedido, publicaciones de artículos de importancia por correo</p> <p>Evidencia: resumen semanal “Aduanas Estamos Cambiando”, comunicaciones internas</p> <p>En el evento “Ajustando Las Velas”, todos los gerentes y administradores de la institución presentaron una rendición de cuentas de los logros alcanzados desde el inicio de la gestión y fueron presentados las metas para el 2020.</p> <p>En la subasta participaron en representación de la institución el subdirector de la Subdirección Administrativo y Financiero y el encargado del Departamento de Subasta.</p>	
---	---	--

<p>7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias.</p> <p>8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva.</p> <p>9. Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo.</p> <p>10. Respetar y responder a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p>	<p>Evidencia: evento ajustando las velas y subasta de mercancías en estado de abandono.</p> <p>Publicaciones en el mural, capacitaciones, intercambios con la OMA,</p> <p>Evidencias: maestría de aduanas y comercio exterior y básico técnico de aduanas, enviados por el correo de la institución.</p> <p>La DGA cuenta con un buzón de sugerencias. También se realizan reuniones de círculo de líderes, donde el director platicaba con una cantidad de personas orientándolos sobre temas de liderazgo.</p> <p>Evidencias: buzón de sugerencias, reuniones de círculo de liderazgo</p> <p>La DGA desarrolló el proyecto de incentivo a aforadores, por calidad y cantidad de expedientes trabajados. También, el día internacional de las aduanas se realizó un acto donde se reconocieron colaboradores.</p> <p>Evidencia: incentivo a los aforadores en Santo Domingo y AILA y fotos.</p> <p>La DGA cuenta con una División de Salud donde se les ofrece atención médica a los empleados. Se conformó el Comité de Salud Ocupacional para los servidores públicos y se realizó un operativo de mamografías por el mes de sensibilización sobre el cáncer de mama.</p> <p>Evidencias: División de Salud, Comité del SISTAP y Operativo de Mamografía.</p>	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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. 2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización. 3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización. 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. 	<p>La DGA, a través de un diagnóstico institucional identifica y analiza los requerimientos actuales y futuros de los grupos de interés</p> <p>Evidencias: Informes OAI y encuestas de satisfacción.</p> <p>La DGA establece políticas públicas relacionadas con la organización mediante normas y disposiciones administrativas.</p> <p>Evidencias: normas y disposiciones administrativas</p> <p>La DGA, con el objetivo de mejorar el desempeño gubernamental establece lineamientos establecidos por normativas; Además de documentar sus procesos alineados a las políticas públicas.</p> <p>Evidencias: Norma 01-2018 (RUA), Acuerdo AAPP, TLCARICOM, Plan Anual de Compras, Comité de Ética, Portal transparencia y procesos documentados.</p> <p>Los objetivos y metas institucionales están alineados con las políticas públicas y decisiones políticas asignadas.</p> <p>Evidencias: POA, Presupuesto Institucional, Plan Anual de compra, comité de ética, OAI, Auditoría de Cámara de</p>	

<p>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p> <p>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p> <p>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.).</p> <p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p>	<p>Cuentas (NOBACI), borrador Carta Compromiso.</p> <p>La DGA establece reuniones con diferentes sectores del comercio para establecer acuerdos y alianzas público-privadas, para mejorar el desarrollo del sistema gestión.</p> <p>Evidencia: fotos, videos, redes sociales, Portal Web (noticias).</p> <p>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.</p> <p>Evidencia: invitaciones, fotos de actividades</p> <p>La MAE realiza reuniones periódicas con grupos de interés para la identificación de necesidades.</p> <p>Evidencias: acuerdos y convenios interinstitucionales firmados. Invitaciones, fotos en actividades y talleres.</p> <p>La DGA en cumplimiento de sus objetivos estratégicos establece y participa en actividades sobre comercio exterior.</p> <p>Evidencia: Invitaciones, fotos de actividades y videos. (ASOLOGIC, ADOEXPO, CEIRD, FEDECAMA)</p>	
---	--	--

<p>9. Construir y promover el conocimiento público, reputación y reconocimiento de la organización y sus servicios.</p> <p>10. Desarrollar un concepto específico de marketing para productos y servicios, que se centre en los grupos de interés.</p>	<p>La DGA construye y promueve el conocimiento público a través de Boletines Institucionales.</p> <p>Evidencias: correos electrónicos, presencia frecuente de la institución en los medios de prensa escrita y digital.</p> <p>La DGA a través de su portal institucional evidencia informaciones a los contribuyentes en relación con los servicios que se ofrecen. Desarrollo de herramientas internas tecnológicas para la trazabilidad de sus procesos.</p> <p>Evidencias: Publicaciones periódicas en el portal institucional de las nuevas herramientas y redes sociales. Desarrollo de la APP Aduanas.</p>	
--	---	--

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
<p>1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</p> <p>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus</p>	<p>Los grupos de interés están identificados y los resultados se comunican tanto a las cabezas de las áreas como al director.</p> <p>Evidencia: listado institucional de interesados, presentación al director</p> <p>En el PEI, POA y Plan de Compras se levantan sistemáticamente las necesidades y</p>	

<p>necesidades y expectativas y su satisfacción.</p> <p>3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.</p> <p>4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización.</p> <p>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).</p>	<p>expectativas de los grupos de interés. Evidencia: PEI 2017-2021, POA 2020, Plan Anual de Compras</p> <p>De manera constantes se realizan análisis económicos de las importaciones y exportaciones.</p> <p>Evidencia: estudios económicos</p> <p>La DGA realiza un seguimiento mensual de los avances del POA y el CMI, También se realizan informes de recaudación, indicadores de gastos, ejecución presupuestaria.</p> <p>Evidencias: correos con los informes de recaudación, informe de avance de los proyectos en el portal web</p> <p>La DGA realiza el autodiagnóstico CAF. De igual manera, las áreas realizan análisis FODA para la formulación del POA</p> <p>Evidencias: POA 2020, Autodiagnóstico CAF</p>	
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p>	<p>La DGA, a través de la planificación estratégica establece objetivos claros que ayudan a cumplir con la misión y visión.</p> <p>Evidencia: Plan Estratégico Institucional 2017-2021</p>	

<p>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.</p> <p>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.</p> <p>4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</p> <p>5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.</p>	<p>La DGA formó parte del levantamiento para la realización del Plan Estratégico Institucional 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.</p> <p>Evidencia: talleres aduanas innova, reuniones POA</p> <p>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.</p> <p>En el POA se identifican mejoras en procesos que afectan positivamente la calidad de los productos y servicios.</p> <p>Evidencias: documento diagnóstico, memorias DGA, informes recaudaciones y logros, iniciativas POA 2020</p> <p>El presupuesto se alinea a la estrategia a realizar, con el fin de garantizar la disponibilidad de recursos. Por lo que, se conformó un Comité de Planificación que vele por el mismo.</p> <p>Evidencia: oficio de conformación del comité de Planificación</p> <p>La DGA cuenta con un Comité de Planificación que se encargan responder a ese tipo de acciones.</p> <p>Evidencia: Oficio de aprobación del comité de Planificación</p>	
--	---	--

<p>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</p>	<p>La DGA establece iniciativas de responsabilidad social, tales como: Programa Quisqueya Aprenden Contigo. De igual forma, el Depto. Aduanas Verdes realiza jornadas anuales (Jornadas de Reforestación, Jornadas de Limpieza de Costas) en ayuda al medio ambiente.</p> <p>Evidencias: fotos</p>	
--	---	--

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
<p>1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.</p> <p>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.</p> <p>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).</p> <p>4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.</p>	<p>La DGA cuenta con un Plan Estratégico Institucional 2017-2021, en el cual está establecida la estrategia, además, anualmente se realizan planes operativos, con su marco temporal y procesos definidos y así mismo para los proyectos.</p> <p>Evidencia: estructura del área, POA 2020</p> <p>La DGA 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.</p> <p>Evidencia: Plan Estratégico Institucional 2017-2021 y POA 2020</p> <p>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.</p> <p>Evidencia: POA 2020</p> <p>La DGA a través de su 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.</p>	<p>No se ha evidenciado la realización una campaña de planificación y proyectos para sensibilizar el personal.</p>

<p>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.</p> <p>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).</p> <p>7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.</p>	<p>Evidencia: correos de seguimiento y de formulación POA 2020, CMI 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.</p> <p>Evidencia: correos de seguimiento</p> <p>La DGA cuenta con un CMI que tiene la finalidad de medir el rendimiento.</p> <p>Evidencia: CMI</p> <p>La DGA cuenta con la existencia de un Comité de Planificación el cual se encarga de estas tareas.</p> <p>Evidencia: oficio de conformación del comité</p>	
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.</p>	<p>La DGA ha realizado <i>benchlearning</i> e intercambiado conocimientos con entidades internacionales tales como la OMA, el CAPTAC-DR, FMI, OMC, entre otras. También se cuenta con una WIKI interna que permite a los usuarios acceder a todo tipo de información referente a la institución.</p>	

	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.	La DGA brinda seguimiento a los indicadores establecidos en el CMI, PEI y POA. Evidencia: indicadores estratégicos, indicadores operativos	
3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.	La DGA cuenta con la existencia de un Comité de Planificación el cual se encarga de estas tareas. Evidencia: oficio de conformación del comité de Planificación	
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.).	La DGA cuenta con una Gerencia de Procesos y Departamento de Proyectos dependiente de la Gerencia de Planificación, ambos alineados a las mejores prácticas, los cuales junto con la Gerencia de Comunicaciones se encargan de realizar la Gestión del Cambio. Evidencia: estructura organizativa	
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	La DGA alinea el presupuesto a la estrategia a realizar con el fin de garantizar la disponibilidad de recursos, para esto fue conformado un Comité de Planificación que vele por el mismo. Evidencia: oficio formación el comité	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.	La DGA realiza 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.	LA DGA promueve el uso de herramientas de administración electrónica para aumentar la eficacia y los procesos. Evidencias: SAC, ULTICABINET, SIGA, VUCE	

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
<p>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.</p> <p>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,</p>	<p>Evaluación de carga laboral y dotación de personal realizada por el Departamento de Productividad perteneciente a la Gerencia de Recursos Humanos.</p> <p>Evidencia: informes de evaluación de Productividad.</p> <p>La DGA implementó una política de gestión de recursos humanos mediante las iniciativas del POA 2020 y se acoge a la Ley 41-08 de la administración pública donde establece, plan de capacitación de RRHH.</p>	

<p>permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad).</p> <p>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.</p> <p>4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>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).</p>	<p>Evidencias: Ley 41-08, POA 2020 y Reglamento Interno RRHH.</p> <p>Prueba de reclutamiento utilizando el sistema “<i>Multiplicity</i>” para evaluar los perfiles de acuerdo con el puesto.</p> <p>Existe un área de Clasificación y Valoración de Puestos que se encarga de crear y actualizar las descripciones de puestos y funciones.</p> <p>Evidencia: resultados Evaluación <i>Multiplicity</i></p> <p>Se ha realizado entrenamientos con los encargados de áreas y el MAP para implementar las evaluaciones de desempeño de las funciones.</p> <p>Evidencia: Reglamento de Evaluación Del Desempeño y promoción de los servidores y funcionarios de la administración pública La DGA ha utilizado perfiles de competencia del levantamiento de la descripción de puestos.</p> <p>Evidencias: Manual de Descripción de Puesto.</p> <p>Son impartidos cursos virtuales, como el Básico de Técnicas Aduaneras, entre otros. También, se cuenta con un sistema EIKON en el cual podemos ver la formación académica de los empleados.</p>	<p>No se ha realizado</p> <p>No se ha implementado</p>
--	--	--

<p>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).</p>	<p>Evidencia: invitación a cursos/talleres virtuales y sistema Eikon.</p>	<p>No existe un plan de desarrollo de carrera</p>
---	--	---

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
<p>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.</p>	<p>Se realiza prueba de reclutamiento utilizando el sistema <i>Multiplicity</i> para evaluar los perfiles de acuerdo con el puesto.</p> <p>Evidencia: Resultados Evaluación Multiplicity.</p>	
<p>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.</p>		<p>No se ha aplicado una estrategia para desarrollar capacidades.</p>
<p>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.</p>		<p>No se han aplicado 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.</p>
<p>4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo</p>	<p>La DGA realiza capacitaciones para coaching</p>	

así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.	Evidencia: 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).	Cuando entra un personal de nuevo ingreso, se le asigna a alguien del área para guiar y orientar sobre la operativa. Evidencia: formulario de inducción al puesto.	
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: boletines internos “correo electrónico”.	
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).	La DGA cuenta con formación de cursos virtuales, tales como: CLIKC de la Organización Mundial de Aduanas, OMA, E-Learning de la Organización Mundial del Comercio y el IDBX del Banco Interamericano de Desarrollo. Evidencias: correo con invitación a cursos virtuales.	
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. Evidencia: 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 evaluado el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No se ha aplicado carreras para las mujeres.

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 promueve una cultura de comunicación abierta mediante frases de motivación a diario vía correo electrónico. Evidencias: boletines internos “correo electrónico”.	
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)).	La DGA cuenta con un buzón de sugerencias. Evidencias: buzón de sugerencias.	
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.	En el evento “Ajustando Las Velas” todos los gerentes y administradores de la institución presentaron una rendición de cuentas de los logros alcanzados desde el inicio de la gestión y fueron presentados las iniciativas para el 2020. Evidencia: Correo con objetivos logrados	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.		No existe un consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.	Se realizan encuestas de satisfacción. Evidencias: correo enviado internamente para evaluar la satisfacción de los colaboradores.	
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.	La DGA cuenta 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.	La DGA cuenta con el Comité de SISTAP. Evidencia: correo 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 por maternidad o paternidad, de tener acceso a la información pertinente y participar en las cuestiones de organización y formación.	La División de Salud cuenta con una sala de lactancia. También, la DGA se acoge a la Ley 41-08 que permite licencias por paternidad y maternidad. Evidencias: Ley 41-08 de la Administración Pública	
9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	La DGA cuenta con empleados con condición especial y diariamente se envía a través de comunicaciones internas frases motivadoras. Evidencia: se cuenta con un colaborador no vidente y con discapacidades.	
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 existen planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria

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,	La DGA trabaja de la mano con el Sector Privado y las demás instituciones del Estado en diversos foros. Por ejemplo:	

<p>proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuenta con el Programa OEA que otorga a empresas una categoría de Operador Económico Autorizado que le permite a la empresa contribuyente que cumple con los requisitos agilizar sus procesos aduanales. ▪ Se mantiene un acuerdo de colaboración directa con Pro-Dominicana (anteriormente CEI-RD) ▪ Se participa en el Comité de Facilitación de Comercio con los principales gremios empresariales del país para agilizar el comercio nacional <p>Evidencias: fotos, Imágenes, Videos, Invitaciones, etc.</p>	
<p>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.</p>	<p>La DGA cuenta con el Departamento de Aduanas Verde que dentro de su misión esta alinearnos con la responsabilidad social y el impacto socio económico al medio ambiente.</p> <p>Evidencia: fotos, videos, invitaciones, etc.</p>	
<p>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.</p>	<p>La DGA cuenta con acuerdos de colaboración con las universidades UASD e INTEC para desarrollar las competencias y habilidades de nuestros colaboradores a través de cursos y talleres. Adicionalmente contamos con un programa de Maestría.</p> <p>Evidencias: acuerdos interinstitucionales</p>	
<p>4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.</p>	<p>Se monitorizan y evalúan los resultados de las alianzas y/o colaboraciones de muchas maneras. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuenta con un Departamento de Estadísticas que registra métricas con aspectos a recaudaciones, categorías de productos y demás aspectos relativos a los resultados de las alianzas por sector 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Departamento de Operadores Económicos Autorizados (OEA) mantiene un registro de certificaciones OEA, resultados de las gestiones e implementación del programa incluyendo encuestas de los contribuyentes. ▪ El Comité de Facilitación de Comercio del cual la DGA forma parte y mantiene evaluaciones periódicas de la implementación de nuestros compromisos en dicho comité. <p>Evidencias: informes, boletines internos y certificaciones OEA.</p>	
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	<p>A través de las relaciones con las Asociaciones, gremios y grupos de interés del sector privado continuamente identificamos las necesidades alianzas público-privado.</p> <p>Evidencias: Invitaciones</p>	
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	<p>La DGA define las responsabilidades que están determinadas dentro de cada uno de los proyectos a los cuales nos vinculamos con el sector público y privado y a través del Departamento de Gestión de Proyectos le damos seguimiento al estatus de las actividades que nos permitirán cumplir y lograr los objetivos planificados dentro de cada proyecto.</p> <p>Evidencia: Los reportes de avance de proyectos</p>	
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.	<p>La DGA, en su organigrama, posee una Gerencia de Procesos y un Departamento de Productividad los cuales identifican y documentan los procesos institucionales para aumentar y eficientizar las capacidades organizativas.</p> <p>Evidencia: Proyecto de Servicio; CAF; Organigramas de los departamentos</p>	

<p>8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.</p>	<p>El programa OEA es un modelo tomado de las Aduanas de EE.UU. el cual fue implementando en RD así como en otros países de la región. Igualmente hemos implementado sistemas de comunicación formal con la DGII que nos permite intercambiar informaciones de manera continua.</p> <p>Evidencias: Información del Programa Madre de OEA</p>	
<p>9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.</p>	<p>La DGA establece la selección de los proveedores y un Plan Anual de Compras institucional que se rige bajo los reglamentos de la Dirección General de Compras y Contrataciones.</p> <p>Evidencias: Plan Anual de Compras, Ordenes de Servicios, Comité Administrativo.</p>	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.).</p>	<p>La DGA asegura una política proactiva de información con la puesta en marcha del Manual de Gestión.</p> <p>Evidencia: procedimiento de la comunicación interna</p>	
<p>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.</p>	<p>Relanzamiento de la plataforma web del SIGA, portal de acceso de los gestores para la realización de sus procesos aduanales.</p> <p>Evidencia: campaña de relanzamiento.</p>	

<p>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.</p>	<p>La DGA ha procurado involucrar a la ciudadanía en sus procesos de gestión, muestra de ello es la participación de los contribuyentes en la puesta en marcha de la nueva plataforma de SIGA, en la realización de VUCE, así como en la aplicación de las normas para los couriers y la entrada en vigencia del RUA.</p> <p>Evidencia: fotos, redes sociales, notas de prensa</p>	
<p>4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, reuniéndolos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).</p>	<p>En la actualidad estamos en el proceso de formular la carta compromiso institucional, por lo que se está elaborando una encuesta de servicios en las distintas administraciones, además de la sede central. De igual manera, a través del portal 311 se facilita la información a los ciudadanos</p> <p>Evidencias: encuesta de servicios, número 8095477070 ext. 2078, portal web y centro de contacto.</p>	
<p>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).</p>	<p>De manera continua la DGA publica todos los procesos que conllevan los nuevos servicios en el portal de transparencia. Además, se publican todas las informaciones que genera la institución en el portal digital.</p> <p>Evidencia: Publicaciones diarias, redes sociales y notas de prensa.</p>	
<p>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).</p>	<p>La DGA actualmente continúa con la actualización y/o realización de la carta compromiso.</p> <p>Evidencia: encuestas de proceso.</p>	
<p>7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles,</p>	<p>La DGA realiza la planificación semanal de comunicaciones para las redes sociales,</p>	

incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.	mediante la cual se contemplan las publicaciones que contienen detalladamente los servicios. Evidencia: Redes sociales, portal web.	
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 DGA asegura la disponibilidad de la información actualizada para los contribuyentes a través del Centro de Servicio al ciudadano y el SIGA. De igual manera se encuentra en fase desarrollo de la APP de Aduanas. Evidencia: Centro de contacto y SIGA Web	

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 está alineada al Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Anual (POA). Evidencias: Presupuesto físico y económico, POA	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	La DGA analiza los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras, a través de informes e indicadores financieros. Evidencias: Indicadores financieros e informes, presupuesto físico y económico.	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	La DGA en cumplimiento de normativas y leyes establecidas asegura la transparencia financiera y presupuestaria basada en marcos de referencia y normativas vigentes, así como el Plan Anual de Compras, Nomina Institucional, Estado de Resultado.	

	Evidencias: Portal Web, Plan Anual de Compras, Nomina Institucional, Estado de Resultado.	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.		La DGA no cuenta con una contabilidad de costos. Por lo que se debe 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 DGA mediante la planificación financiera establece control presupuestario y de costos a los presupuestos formulados y sus ejecuciones. Evidencias: presupuesto físico y económico	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	La DGA establece y mantiene un control financiero centralizado mediante presupuesto orientado a resultados. Evidencias: presupuesto físico y económico.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	La DGA fundamenta las decisiones de inversión y control financiero a través de Certificados Financieros. Evidencias: certificados financieros	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	La DGA incluye los datos de resultados en los documentos presupuestarios se establecen en el presupuesto físico y económico. Evidencias: presupuestos físico y económico.	

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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. 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.). 	<p>La DGA cuenta con varias herramientas a través de las cuales permite mantener informaciones actualizadas concernientes a la institución y a los procesos aduanales.</p> <p>Evidencia: DGA Wiki, el resumen, boletines y el portal.</p> <p>La DGA garantiza a través de la compilación, las informaciones concernientes a la institución son recogidas y procesadas de forma organizada para cualquier uso o consulta que se necesite realizar.</p> <p>Evidencia: boletines y resumen de prensa.</p> <p>La DGA controla mediante las estrategias de comunicación que se implementan en la institución, se establecen canales efectivos para mantener a todos los grupos de interés informados y actualizados respecto a las informaciones de la DGA.</p> <p>Evidencia: notas de prensa, correo institucional, comunicación interna, gestión de las redes sociales y las campañas internas.</p> <p>La DGA está consciente de la importancia de su público interno y por ello se mantiene actualizando sus canales de comunicación interna de manera constante.</p> <p>Evidencia: campañas desarrolladas, correo interno, murales, boletines, resúmenes y pantallas.</p> <p>La DGA se ha preocupado porque cada voz dentro de la institución sea escuchada,</p>	

<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>además de que el personal se mantenga actualizado con todos los procesos.</p> <p>Evidencia: fotos y videos de reuniones, talleres de entrenamientos virtuales La DGA garantiza que todos los grupos de interés son importantes para esta gestión, por eso desde el director de la DGA se mantienen los canales abiertos para que fluya la comunicación a nivel externo e interno para todos los usuarios sin importar su condición.</p> <p>Evidencia: fotos de reuniones, CNFC, señaléticas, fotos de rampas y capturas de pantallas del portal accesible, canales de comunicación, portal 311. La DGA garantiza que la confidencialidad es esencial para la realización de los procesos internos de la DGA. Es de interés de la institución velar porque cada empleado que se desvincule entregue sus credenciales y que, al inicio de sus labores con la entidad, firme acuerdos confidenciales.</p> <p>Evidencia: Acuerdos de confidencialidad</p>	
---	---	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p>	<p>La gestión de la Subdirección de Tecnología de la Información y Comunicación está alineada con los objetivos estratégicos y operativos de la institución.</p>	

<p>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.</p> <p>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p>	<p>Evidencias: En el “Plan Operativo Anual 2020” presentado por la Gerencia de Planificación y Análisis Económico, se muestran 25 iniciativas de Departamentos de esta Subdirección, las cuales se plantearon tomando en cuenta los objetivos del Plan Estratégico Institucional 2017-2021.</p> <p>La DGA es una entidad facilitadora del comercio exterior; por lo tanto, la implementación de nuevas tecnologías tiene un impacto que se puede medir en el beneficio obtenido al mejorar los procesos en las interacciones que tenemos con nuestros contribuyentes.</p> <p>Las tecnologías implementadas en la DGA aportan informaciones a instituciones de Seguridad Nacional.</p> <p>El Departamento de Tecnologías Especiales, en conjunto con el Departamento de Gestión y Planificación TI, han realizado el análisis ROI en la compra de máquinas de inspección no intrusiva para paquetería que ingresa al país.</p> <p>Evidencias: Relación Costo Beneficio Maquinas Rayos X</p> <p>La DGA asegura el uso eficaz de la tecnología basándose en la necesidad del saber y la segregación de funciones, apoyados en controles y procedimientos donde recursos humanos solicita la</p>	<p>La DGA a través de su Departamento de Gestión de Proyectos no se evidencia una relación costo-efectividad de las tecnologías usadas para los proyectos nuevos.</p>
---	---	---

<p>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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. <p>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.</p>	<p>asignación de roles acorde con la designación del personal.</p> <p>Evidencias: correos institucionales La DGA aplica de forma eficiente la tecnología en todas las áreas de la Subdirección de Tecnología de la Información y Comunicación.</p> <p>Evidencias: Se ha continuado robusteciendo la gestión del conocimiento mediante la inclusión de nuevos procesos en la documentación del Portal WikiDGA.</p> <p>La implementación de Microsoft Teams como herramienta colaborativa, en este año se ha convertido en el apoyo directo de las labores diarias, debido a la pandemia del COVID.</p> <p>Utilizamos la tecnología para colaborar activamente en la implementación de iniciativas que fomenten la innovación y mejora continua de los procesos y del servicio prestado.</p> <p>Evidencias: el Sistema de Atención al Contribuyente (SAC), el cual permite la disminución en los</p>	
--	---	--

<p>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.</p> <p>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p> <p>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.</p>	<p>tiempos de respuesta a las solicitudes de trámites y servicios proporcionados al contribuyente.</p> <p>La DGA adopta el sistema mediante el cual el contribuyente interactúa con nosotros para hacer la declaración (SIGA) está disponible en línea los 7 días de la semana; al igual que VUCE, Ventanilla Única de Comercio Exterior, el cual permite agilizar los trámites requeridos para realizar los procesos pertinentes a la importación y exportación de mercancías.</p> <p>La DGA este año implemento soluciones innovadoras en la Subdirección de Tecnología de la Información y Comunicación</p> <p>Evidencias: Implementación de DGA App para iOS y Android. Aplicación móvil que permite consultar el estatus de los paquetes (correo expreso), calculadora de Impuestos y consulta al Sistema de Atención al Contribuyente.</p> <p>La DGA tiene en cuenta el impacto socioeconómico de las plataformas tecnológicas que tenemos implementadas en nuestra institución han permitido que parte de nuestro personal pueda realizar sus labores con la modalidad de trabajo a distancia, tomando en cuenta la situación presentada en este año.</p>	<p>La DGA no se evidencia una renovación de acceso al Sistema de declaración de los contribuyentes de la DGA (SIGA) para adaptarse a los nuevos navegadores de uso más frecuente, como es el caso de Google Chrome.</p> <p>La DGA no cuenta con una Certificación NORTIC A8:2019, Norma para la Gestión de los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE).</p>
---	---	---

	<p>En la Subdirección de Tecnología de la Información y Comunicación nos enfocamos en el medioambiente utilizando impresoras multifuncionales, la cuales permiten una reducción significativa del uso de papel, de los cartuchos y ahorro de energía.</p> <p>El tratamiento de los aparatos electrónicos que han sido descartados lo canalizamos a través de Aduanas Verdes, quienes trabajan con la Norma ISO 14001 y la ley vigente sobre Medio Ambiente, apoyándose en empresas que están certificadas con el medio ambiente, para una gestión correcta de estos equipos.</p>	
--	--	--

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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).</p>	<p>La DGA como ente recaudador 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.</p> <p>Las edificaciones se han intervenido a nivel nacional para incluir áreas que son herramientas facilitadoras de comercio, estas simplifican las operaciones aduanales para los usuarios, direccionando nuestras infraestructuras al concepto de eficiencia y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se evidencia la elaboración y actualización de planimetrías en la institución. • No se evidencia el desarrollo de plan de seguridad.

<p>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.</p> <p>3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p>	<p>eficacia y así cumplir con las expectativas de los usuarios.</p> <p>Evidencias: POA 2019-2020 Resumen de proyectos (plantilla A3) Fotos</p> <p>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.</p> <p>Contamos con oficinas móviles en zonas donde existe poco flujo de transporte de mercancía, optimizando así los recursos.</p> <p>Asegurando la eficiencia versus la rentabilidad en los trabajos de Infraestructura implementamos el uso de formulario Punch-list en la pre-recepción de proyectos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulario Punch-List. • Readecuación de Cobros/Financiera • Readecuación Edificio Lope de vega. • Resumen de proyectos (plantilla A3) • Fotos <p>En DGA damos un mantenimiento constante y en tiempo oportuno con miras a alcanzar la eficiencia, efectivo y apropiado con relación a pequeños pasos con miras al desarrollo de un plan Mantenimiento Preventivo y Correctivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se evidencia mejora en el servicio de mantenimiento del Sistema de Aire Acondicionado. • No se evidencia el desarrollo del mantenimiento preventivo
---	--	---

<p>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p>	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • POA 2019-2020 • Formulario de Inspección de Supervisores • Formulario de Asignaciones Recurrentes • Fotos <p>La DGA garantiza el 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. Implementación del manejo de combustible a través de tarjetas tipo flotilla.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación Técnica de Adquisición de Sistema de Climatización Cassette. • Implementar el software de uso de sensor de combustible en las demás dependencias de la DGA. • Plantillas de Verificación del área de Transportación. • Instalación de GPS para verificar y monitorear el consumo de combustible de los vehículos propiedad de la DGA
<p>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).</p>	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • POA 2019-2020 • Plan Anual de Compras • Plantilla de Compensación de Transporte <p>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 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</p>	<p>Concerniente a la rampa de acceso para minusválidos evaluada para su confección en la entrada principal del Edificio SEDE DGA. Se determino lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para los primeros 4 peldaños ubicados previo a la puerta de entrada se permite la 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

<p>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.</p>	<p>Social y con condiciones de Salubridad (Área de Lactancia).</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • POA 2019-2020 • Resumen de proyectos (plantilla A3) <p>La DGA 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 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)</p>	<p>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.*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Almacenaje, no se evidencian espacios apropiados donde se puedan clasificar el almacenaje de los insumos recibidos y las documentaciones, evitando la aglomeración y mal manejo de estos, creando un espacio adecuado para tales fines. Este espacio nos brindará la facilidad de tener disponible los activos necesarios reciclados. • Gestión de Desechos Sólidos: No se evidencian el espacio para que los desechos puedan ser retirados directamente por el ayuntamiento y queden independiente a la edificación.
<p>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • POA 2019-2020 • Resumen de proyectos (plantilla A3) • Fotos • Registros de reciclaje <p>Proceso de Descargo Activos Fijos</p> <p>La DGA ha 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</p>	<p>Mejorar la infraestructura, asegurando que las mismas siempre estén en condiciones óptimas para uso de los ciudadanos.</p>

	<p>para actividades de capacitación y recreación a otras instituciones y comunidades) el caso más reciente de uso fue un centro de cuarentena para contagiados de COVID-19</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • POA 2019-2020 • Resumen de proyectos (plantilla A3) • Remozamiento de los apartamentos del club. • Remozamiento del Auditorio Sede Central. 	
--	---	--

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
<ol style="list-style-type: none"> 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). 	<p>La DGA se encuentra en proceso de implementación de la Gestión por Procesos. De hecho, en 2017 se realizó una actividad institucional en el que se involucró todo el personal de la alta gestión y los mandos medios de la institución con el objetivo de identificar y mapear los procesos.</p> <p>Evidencia: Mapa de proceso institucional, procedimientos aprobados.</p> <p>La DGA mediante lineamientos internos establece registro de las responsabilidades de las áreas vinculadas al proceso, y</p>	

<p>3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</p> <p>4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</p> <p>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).</p>	<p>constancia de las capacitaciones de los procesos a implementar.</p> <p>Evidencia: Listado de asistencia. La DGA ha realizado el registro de los procesos partiendo de nuestro mapa de procesos institucional y difundiendo los colaboradores a mediante el portal Wiki DGA. De hecho, la documentación aprobada establece controles en la estructura para la elaboración de estos y metodología de evaluación. También, se definió un procedimiento sobre Metodología para la Valoración y Administración de Riesgo.</p> <p>Evidencia: mapa de procesos, procedimiento metodología para la valoración y administración de riesgo y portal wiki DGA La DGA asegura la documentación de procesos se realiza partiendo del mapa de procesos institucional. En efecto, estos son validados por el Comité de Procesos quien permite gestionar y alinear a los objetivos estratégicos.</p> <p>Evidencias: listados de asistencia, acta de comité de procesos. La DGA involucra en toda documentación de procesos se establece en participación de los grupos de interés, dígase, el levantamiento y diseño de los procesos institucionales.</p>	
---	---	--

<p>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.</p> <p>7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario,</p> <p>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.).</p> <p>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).</p> <p>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.</p>	<p>Evidencias: listado de asistencia, minuta de reunión, firma de aprobación de los procedimientos. La DGA establece recursos mediante la planificación de estos a través del Plan Operativo Anual (POA), Plan Anual de Compras y presupuesto anual.</p> <p>Evidencias: POA 2020, Plan Anual de Compras, Presupuesto físico. La DGA define la mejora en los procesos y los simplifica según lineamientos establecidos en documentos para la gestión de la documentación. Sin embargo, simula mediante proyectos piloto el alcance e impacto de los procesos</p> <p>Evidencias: Procedimientos Aprobados. La DGA actualmente está en proceso de implementación de Proyecto Atención al Usuario sobre mejora y optimización de los servicios. También, nos encontramos en la formulación de la carta compromiso institucional.</p> <p>Evidencias: listado de asistencia, borrador carta compromiso, encuesta de satisfacción.</p> <p>La DGA innova en los procesos que realiza mediante consultas y reuniones con otras instituciones nacionales al igual que, buenas prácticas de implementadas en organizaciones internacionales.</p>	<p>No se realiza actualmente.</p>
---	---	-----------------------------------

Evidencias: listados de asistencia, fotos.

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.	<p>La DGA está en proceso de registros de procesos del negocio.</p> <p>Evidencias: procedimientos borradores, mapa de procesos</p>	
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, sondes acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).	<p>La DGA realiza reuniones con grupos de interés y focales, de manera que abordemos institucionalmente los procesos relacionados con estos. También, está en desarrollo el Proyecto Atención al Usuario Externo para optimizar la calidad de los servicios.</p> <p>Evidencias: Listado de Asistencia, encuesta de satisfacción e Invitaciones.</p>	
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.	<p>La DGA a través de la formulación de nuestra carta compromiso institucional se identifican expectativas de los ciudadanos clientes con respecto a los servicios y productos brindados por la DGA.</p> <p>Evidencias: Encuesta de Satisfacción.</p>	
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.	<p>La DGA ha involucrado a los ciudadanos clientes en los cambios institucionales; al mismo tiempo realizamos encuestas para validar las expectativas de nuestros ciudadanos cliente.</p>	

	Evidencia: Campaña RÚA y VUCE RD, Listados de asistencia.	
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. Evidencia: Campaña RÚA, VUCE RD, 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.	La DGA mediante los canales de comunicación externa asegura que la información sea adecuada, fiable y accesible. Evidencias: portal web DGA, redes sociales, boletines de prensa, murales institucionales.	
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, tableros de noticias en formato de audio, etc.).	La DGA a través de su portal WEB institucional, establece informaciones de contacto, así como horario y ubicación; también, dispone de noticias, campañas u otras informaciones relativas a los servicios brindados al igual que instrucciones. Evidencia: Portal Web DGA y Redes Sociales	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.		No contamos con un sistema de respuestas a las quejas recibidas. Sin embargo, contamos con el Sistema Nacional de Atención Ciudadana 311 gestionada por la Oficina Libre Acceso a la Información (OAI).

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

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

<p>1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.</p>	<p>La DGA define los servicios prestados y los difunde mediante los canales de comunicación externa.</p> <p>Evidencia: Matriz de Servicios, Portal Web DGA y Manual del Usuario Externo.</p>	
<p>2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.</p>	<p>La DGA coordina y une procesos con socios claves tales como CEI-RD, CESAC</p> <p>Evidencias: Procedimientos.</p>	
<p>3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.</p>	<p>La DGA en cumplimiento con objetivos de Estrategia Nacional de Desarrollo está implementando un sistema compartido con los socios en cadena de prestación de servicios a través de la Plataforma VUCE RD.</p> <p>Evidencia: VUCE RD</p>	
<p>4. Empezar el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.</p>	<p>La DGA ha asistido a diferentes actividades interinstitucionales para observar las mejores prácticas e implementarlas en nuestra institución.</p> <p>Evidencias: Listado de Asistencias a Actividades.</p>	
<p>5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.</p>	<p>La DGA formuló 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.</p> <p>Evidencia: listado de asistencia</p>	
<p>6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales</p>	<p>La DGA cuenta con procesos interorganizacionales que permiten</p>	

(por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades.	compartir servicios y optimizar su tiempo de respuesta. Evidencia: VUCE RD, Acuerdos Interinstitucionales.	
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).		En la DGA no se evidencia una campaña institucional con respecto a la Gestión por Procesos.

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
<p>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).</p> <p>2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</p>	<p>La DGA establece y percibe la imagen global de la organización mediante encuesta de satisfacción y encuesta de clima laboral.</p> <p>Evidencias: Encuesta de Satisfacción y Encuesta de Clima Laboral, Encuesta de Servicios.</p> <p>La DGA ha involucrado a los diferentes grupos de interés en procesos de trabajo y toma de decisiones de la organización.</p>	

<p>3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</p> <p>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</p> <p>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.).</p> <p>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p>	<p>Evidencias: campaña firmas digitales, seguimiento a la carga con precintos electrónicos, campaña RÚA</p> <p>La DGA mediante la Gerencia de Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), facilita la accesibilidad de los servicios interinstitucionales. De igual manera, en el portal web institucional se establecen los costos de los servicios, horario y tiempo de estos.</p> <p>Evidencias: portal Web institucional, portal Web de ventanilla única de comercio exterior.</p> <p>La DGA en cumplimiento de normativas legales (ley 200-04 y decreto 130-05) establecemos en nuestro portal institucional un subportal de transparencia institucional el cual contiene aspectos financieros, recursos humanos, presupuesto, entre otros.</p> <p>Evidencias: Portal Web Institucional.</p> <p>La DGA a través de su portal web institucional establece toda la información, así como, contacto, productos y servicios, ubicación, requisitos legales, costo, tiempo de respuesta, boletines de prensa, noticias y estadísticas.</p>	<p>a DGA no se evidencia la trazabilidad de los servicios brindados.</p> <p>No existen registros sobre diferenciación de los servicios brindados por la organización en relación con las necesidades de los clientes.</p>
--	---	---

<p>8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos.</p> <p>9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</p> <p>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>	<p>Evidencias: Portal Web Institucional</p> <p>La DGA en análisis de canales externos y encuesta de satisfacción determina el nivel de confianza hacia la organización, así como sus productos y servicios.</p> <p>Evidencia: encuesta de satisfacción, redes sociales.</p>	<p>No existen evidencias sobre la correcta recepción de la información por parte de los ciudadanos clientes.</p> <p>No se realizan encuestas frecuentemente.</p>
---	---	--

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p> <p>2. Sugerencias recibidas e implementadas.</p> <p>3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.</p>	<p>La DGA cuenta con registros sobre involucrar los grupos de interés en el levantamiento, diseño e implementación de los procesos.</p> <p>Evidencias: Norma de 02-2019, Formulario Tarjeta de Turista Ley 199-66 - DGII, Procedimiento Certificación del Comercio y Exportación de Desperdicios de Metales Vía VUCE.</p>	<p>No contamos con las mediciones de las sugerencias recibidas.</p> <p>No contamos con el grado de utilización de métodos e innovaciones para atender a los ciudadanos/clientes. Sin embargo, la DGA está en fase de desarrollo de nuevas herramientas que permitan utilizar métodos nuevos e innovadores.</p>

<p>4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</p> <p>5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.</p>	<p>La DGA a través de acuerdos interinstitucionales y alianzas público-privada define las necesidades y el grado de cumplimiento de las partes.</p> <p>Evidencias: acuerdos interinstitucionales</p>	<p>No contamos con indicadores de cumplimiento en relación con el género y la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</p>
---	---	--

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).</p> <p>2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.</p> <p>3. Costo de los servicios.</p> <p>4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.</p>	<p>La DGA cuenta con horario de atención de los diferentes servicios está definido en el portal web institucional, así como su tiempo de espera, requisitos legales y el costo de estos.</p> <p>Evidencias: portal Web institucional.</p> <p>La DGA cuenta con el tiempo de espera de cada servicio está definido por normativas legales. De hecho, en el portal web institucional se establecen las informaciones referentes a estos.</p> <p>Evidencias: Portal WEB institucional.</p> <p>El costo de los servicios que se prestan en la DGA están definidos en el portal WEB institucional.</p> <p>Evidencias: Portal Web Institucional.</p> <p>La DGA mediante los canales de comunicación externa, tales como redes sociales, correos institucionales y el centro de contacto se proporciona respuesta y</p>	

	<p>soporte sobre los servicios brindados por la institución.</p> <p>Evidencia: Portal WEB institucional, redes sociales, correos institucionales</p>	
--	---	--

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.	<p>La DGA dispone de diversos canales de comunicación externa, de los cuales podemos destacar: Portal Institucional, redes sociales, media tours y boletines.</p> <p>Evidencias: portal Web institucional, redes sociales, media tours, boletines</p>	<p>No contamos con registro sobre número de actuaciones del defensor público.</p>
2. Disponibilidad y precisión de la información.	<p>La DGA dispone y precisa la información de los servicios de la DGA se encuentra en el portal web institucional. De hecho, se describen los requisitos, costos, tiempo de espera y los pasos a seguir para obtener un servicio.</p> <p>Evidencias: Portal Web Institucional</p>	
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.	<p>La DGA publica los objetivos de rendimiento de la organización a través del subportal de transparencia institucional.</p> <p>Evidencia: Portal de Transparencia Institucional</p>	
4. Número de actuaciones del Defensor Público.		
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	<p>La DGA en cumplimiento de normativas legales mantenemos actualizado continuamente el portal web institucional, De hecho, contamos</p>	

	con herramientas que permiten la accesibilidad y facilidad del acceso de la información. Evidencias: Portal web Institucional	
--	---	--

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 establece medición con respecto al número y tiempo de procesamiento de las quejas. Sin embargo, se está en proceso de implementación del procedimiento de Mejora Continua. No existe registros sobre devolución de expedientes devueltos. Sin embargo, estamos fase de desarrollo una herramienta que permite la trazabilidad de expedientes sobre solicitud de servicios. No existe registro sobre cumplimiento de los estándares de servicios. Sin embargo, estamos en proceso de formulación de nuestra carta compromiso institucional.

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
-----------------	---	------------------------

<ol style="list-style-type: none"> 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. 	<p>La DGA cuenta con un de nivel de satisfacción del empleado entorno a la imagen institucional.</p> <p>Evidencias: encuesta clima organizacional, micro en cuestas en las áreas necesitadas.</p> <p>La DGA cuenta con un de nivel de satisfacción de los empleados en torno a su conocimiento de la misión, visión y valores.</p> <p>Evidencias: resultados encuesta clima organizacional,</p> <p>La DGA cuenta con la inducción a los empleados de nuevo ingreso sobre las posibles sanciones en caso de cometer faltas (por ejemplo: código de vestimenta) y la importancia del comportamiento ético, contamos con un comité de ética, donde informan cómo se debe comportar el empleado.</p> <p>Evidencias: código de vestimenta y Comité de Ética.</p> <p>La DGA cuenta con un portal digital “Portal APP” donde se pueden consultar diversos temas. Existen buzones de sugerencias para que los empleados puedan emitir sus opiniones.</p> <p>Evidencias: portal APP y buzón de sugerencias.</p>	<p>No se evidencian actividades en donde puedan participar al mejoramiento y creación de nuevas tácticas para la institución.</p> <p>No se evidencian suficientes mecanismos de consulta y dialogo para los empleados.</p>
--	--	--

6. La responsabilidad social de la organización.	<p>La DGA cuenta con con las Áreas de Labor Social y Aduanas Verdes en donde se realizan reforestaciones, se suministra ayuda a personas con ciertas condiciones de salud.</p> <p>Evidencias: fotos e información por correo de recolecta de basura en las playas, siembra de árboles. Artículo de donaciones</p>	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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. 	<p>La DGA cuenta con una encuesta de clima organizacional donde el nivel de satisfacción en torno a la dirección de la organización es alto.</p> <p>Evidencia: encuesta clima organizacional.</p> <p>La DGA identifica los procesos y lo estamos relevando.</p> <p>Evidencias: mapa de procesos y procesos aprobados</p> <p>La DGA está en proceso de entrenamiento con 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.</p> <p>Evidencias: evaluación piloto</p> <p>La DGA cuenta con un informe final de una encuesta de clima organizacional al 53.7% de</p>	<p>No se evidencian la realización continua de las encuestas de Microclima al menos una (01) vez al año</p> <p>No existe la extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</p>

	<p>los empleados, donde se aplicó y aprobó por el MAP, los cambios realizados en el 2018.</p> <p>Evidencias: informe de encuesta de clima organizacional, oficios remitidos al MAP, donde se le envían las evidencias de mejora, según lo arrojado en la encuesta de clima organizacional.</p>	
--	---	--

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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. 	<p>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</p> <p>Evidencias: informe de encuesta de clima organizacional</p> <p>La DGA 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.</p> <p>Evidencias: fotos de charlas en temas de salud, convocatorias a temas de salud, fotos de la sala de lactancia.</p> <p>La DGA cuenta con oportunidades de puesto vacantes dentro de la institución, concursos internos.</p>	

4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.	<p>Evidencias: propuestas de vacante interno enviado por el correo de la institución La DGA creó un protocolo de reintegro laboral ante el Covid-19.</p> <p>Evidencias: política de estandarización de espacios. Protocolo de reintegro laboral</p>	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.</p> <p>2. Motivación y empoderamiento.</p> <p>3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.</p>	<p>La DGA difunde frases motivacionales con una frecuencia diaria vía correos masivos.</p> <p>Evidencias: boletines internos “correos institucionales: frases motivacionales y mensaje del Director por el mes de sensibilización sobre el cáncer de mama.” Se realizaron planes de capacitación y formación de los colaboradores alineados a los objetivos estratégicos de la institución.</p> <p>Evidencias: POA 2020</p>	No existe un plan de carrera y desarrollo de competencias.

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

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

<ol style="list-style-type: none"> 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). 4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades. 5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación. 6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de 	<p>La DGA realizo una encuesta de clima laboral donde se encuestaron 53.7% que equivale a 2718 empleados.</p> <p>Evidencias: resultados estudio clima organizacional, oficios remitidas al MAP, donde se le envían las evidencias de mejora, según lo arrojado en la encuesta de clima organizacional.</p> <p>La DGA envió los cambios y mejoras al MAP.</p> <p>Evidencias: plan de acción de la encuesta de clima organizacional.</p> <p>La DGA está comunicando por correo interno todas a las informaciones relativas a la institución.</p> <p>Evidencias: Correos: Resumen Semanal, Aduanas en Cifras</p>	<p>No contamos con indicadores relacionados con el rendimiento individual. Sin embargo, 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.</p> <p>No existen indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades</p>
--	--	---

<p>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.).</p>		No existen indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades
<p>8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p>	<p>La DGA está haciendo evaluaciones de desempeño pilotos, con el fin de implementarlas.</p> <p>Evidencia: evaluación del desempeño por resultados y competencias</p>	
<p>9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p>	<p>La DGA cuenta con un comité de ética el cual se debe encargar de recibir los reportes y tomar acción.</p> <p>Evidencias: buzón de denuncias</p>	
<p>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p>	<p>La DGA cuenta con Aduanas Verdes en donde se realizan reforestaciones al menos cada 4 meses y los empleados se ofrecen ayudar de manera voluntaria.</p> <p>Evidencias: fotos e información por correo de recolecta de basura en las playas y reforestación.</p>	

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
<p>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.</p> <p>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</p> <p>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.).</p> <p>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</p>	<p>La DGA como parte de una labor filantrópica, tiene como empeño apoyar causas sociales, deportivas y culturales, acción que beneficia a sectores sensibles y necesitados de todo el país, a través de donaciones.</p> <p>Evidencia: notas de prensa, fotos y videos, boletines y portal institucional, redes sociales</p> <p>En la DGA existe mucha confusión sobre los verdaderos servicios y deberes de la DGA, por lo que, a través de las redes sociales, se manifiesta una mala reputación, a través de comentarios negativos.</p> <p>Evidencia: Redes Sociales.</p> <p>La DGA tiene un amplio registro de intercambio comercial. De hecho, se estableció un acuerdo con la UASD creando la maestría en gestión aduanera y comercio.</p> <p>Evidencia: datos estadísticos, acuerdo UASD</p> <p>Realización de subastas.</p> <p>Evidencia: notas de prensa, redes sociales, portal web</p> <p>La DGA consciente de la importancia que tiene el medio ambiente, la DGA contribuye a través del departamento de Aduanas Verdes desarrollando acciones en busca de crear conciencia en torno al uso eficiente de los recursos naturales. Sin embargo, los</p>	<p>No hay encuesta que lo sustente</p>

<p>residuos potencialmente tóxicos, etc.).</p> <p>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.).</p> <p>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 ejemplo conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad).</p> <p>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.).</p> <p>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.).</p>	<p>programas que pone en práctica la DGA, a través de Aduanas Verdes, no son conocidos por la población en general.</p> <p>Evidencia: redes sociales. Desde la DGA se implementa la campaña de las 3R de la ecología para cuidar el medio ambiente: reducir, reutilizar y reciclar.</p> <p>Evidencia: Portal Aduanas Verdes. La DGA consciente de la importancia del uso de la tecnología de punta la DGA desarrolla iniciativa a través de ésta.</p> <p>Presencia del director de la institución en conferencia, talleres y almuerzo.</p> <p>Evidencia: rayos x en puertos y aeropuertos, nota de prensa, videos y redes sociales. La DGA mantiene una comunicación abierta y transparente hacia todos los sectores y transmite sus valores y principios a través de medidas que fomentan los valores.</p> <p>Evidencia: código de ética, Dto. Libre Acceso a la Información, Manual de Comportamiento de Ética y Convenio y gafetes de empleados con valores.</p> <p>La DGA a través de patrimonio cultural se realizan festivales, entrenamientos y cursos de arte, presentaciones de la Exposición Itinerante de las Aduanas, exposiciones, entre otras, con el fin de apoyar a las comunidades y su crecimiento cultural.</p>	<p>No existe un Hub Logístico</p> <p>No existe un Hub Logístico</p>
---	--	---

<p>9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p>	<p>Evidencia: videos e imágenes de las actividades La DGA se reconoce como una institución sensible ante las necesidades de la comunidad, por lo que, a través de actividades de bien social, se manifiesta haciendo donaciones a diferentes fundaciones y sectores necesitados en el país.</p> <p>Evidencia: fotos y videos, notas de prensa, redes sociales.</p>	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.).</p> <p>2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p> <p>3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</p>	<p>La DGA a través del Depto. Aduanas Verdes presenta un programa medioambiental para clasificación de los residuos por tipo. También, se realizan actividades de limpieza de costas y el uso responsable de los recursos energético y medio ambientales.</p> <p>Evidencias: boletines, correos institucionales y fotos. La DGA ha sido reconocida por sus relaciones con las autoridades relevantes del sector público y privado.</p> <p>Evidencias: Periódicos, Portal web institucional, redes sociales y revistas. La DGA registra presencia positiva en medios de comunicación escrita y digital tales como periódicos, radio, redes sociales y Portal Web DGA (noticias).</p>	

<p>4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).</p> <p>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).</p> <p>6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p> <p>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</p> <p>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).</p>	<p>Evidencias: redes sociales, periódicos, Portal Web DGA En DGA damos apoyo a las personas en situación de desventaja a través de donaciones y un consultorio odontológico, en el área de labor social.</p> <p>Evidencias: Fotos</p> <p>La DGA establece apoyo a proyectos de desarrollo nacional a través de Jornadas Limpieza de Costas, jornada del dengue y jornadas de forestas.</p> <p>Evidencias: imágenes, boletines internos. La DGA establece apoyo a proyectos de participación social de los ciudadanos /clientes a través de Jornadas Limpieza de Costas, jornada del dengue y jornadas de forestas.</p> <p>Evidencias: imágenes, boletines internos La DGA establece intercambio de conocimientos e información con entes relevantes del sector público y privado tales como Conferencias OEA, Conferencias Aduanas Verdes Medio Ambiente, Conferencia Empresarial sobre Facilitación del Comercio</p> <p>Evidencias: fotos, videos e invitaciones</p>	<p>No existen registros sobre apoyo como empleador en programas/proyectos específicos para emplear las minorías étnicas. De igual modo, la DGA establece su proceso de reclutamiento en referencia de la Ley 41-08 sobre Función Pública</p>
---	--	--

<p>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).</p> <p>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>	<p>La DGA realiza jordanas frecuentemente para la prevención de riesgos a la salud en las diferentes localidades de la institución.</p> <p>Evidencias: Convocatorias, boletines institucionales, murales.</p>	<p>No contamos con registros relacionados a la medición de la responsabilidad social.</p>
--	--	---

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
<p>1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).</p> <p>2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).</p> <p>3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</p>	<p>La DGA realizó una encuesta de servicios para la Carta Compromiso en el 2019 y se está preparando una encuesta de satisfacción con respecto a los servicios brindados por la DGA.</p> <p>Evidencia: Encuesta CC 2019 y Proyecto de Atención al Usuario</p> <p>Los <i>outcomes</i> 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.</p> <p>Evidencia: reportes ilícitos de contrabando, informes de recaudaciones, memorias de la DGA</p> <p>La DGA realizó una encuesta de servicios para la Carta Compromiso en el 2019. De igual modo se está preparando una encuesta de</p>	

<p>4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</p> <p>5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.</p> <p>6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</p> <p>7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</p>	<p>satisfacción con respecto a los servicios brindados por la DGA.</p> <p>Evidencia: encuesta CC 2019 y proyecto de atención al usuario La DGA cuenta con acuerdos de cooperación tanto nacionales como internacionales, los cuales se cumplen a cabalidad.</p> <p>Evidencia: acuerdos internacionales, acuerdos interinstitucionales</p> <p>Los resultados de las inspecciones y auditorías se llevan a través de los informes de Auditoría.</p> <p>Evidencia: 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 La DGA en base a los benchmarking realizados pudo tomar en cuenta las mejores prácticas en la formulación de nuestro Plan Estratégico Institucional 2017-2021 y el POA.</p> <p>Evidencia: documento diagnóstico, visitas a otras instituciones La DGA ha automatizado procesos para agilizar el servicio y disminuir tiempos.</p> <p>Evidencias: SAC, ULTICABINET, Aduanas Móvil, SIGA, VUCE</p>	
--	---	--

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

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

<ol style="list-style-type: none"> 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). 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.). 	<p>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.</p> <p>Evidencia: informes de auditorias</p> <p>La DGA 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.</p> <p>Evidencia: actividades realizadas en nuestras instalaciones, capacitaciones del personal, mejora de servicio)</p> <p>La DGA 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.</p> <p>Evidencia: SAC</p> <p>La DGA en base a los benchmarking realizados pudo tomar en cuenta las mejores prácticas en la formulación de nuestro PEI y el POA.</p> <p>Evidencia: documento diagnóstico, visitas a otras instituciones</p> <p>La DGA lleva acuerdos de colaboración con diversas instituciones, los mismos son acuerdos puntuales y se realizan de manera efectiva:</p> <p>Evidencia: actas acuerdos interinstitucionales</p>	
---	--	--

<p>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.).</p>	<p>La DGA cuenta con SAC, el cual es un sistema implementado para el manejo de la correspondencia interna y mejorar los tiempos de respuesta a nuestros contribuyentes.</p> <p>La institución cuenta con impresoras comunes con miras a controlar las cantidades de impresiones y de reducir el uso innecesario de papel.</p>	
<p>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</p>	<p>Evidencia: SAC, Impresoras</p> <p>La DGA cuenta con resultados de mediciones de funcionamiento de la organización, que se llevan a través de los informes de auditoría.</p>	
<p>8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p>	<p>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</p> <p>La DGA a través de su Laboratorio ha recibido la Certificación ISO 9001:2015, avalando su sistema de gestión y competencias para análisis químicos, físicos y microbiológicos</p>	
<p>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p>	<p>Evidencias: Certificación</p> <p>La DGA brinda seguimiento a la ejecución del presupuesto según presupuestado vs gasto real.</p>	
<p>10. Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.</p>	<p>Evidencia: ejecución presupuestaria</p> <p>La DGA cuenta con los resultados de las auditorías que se realizan a través del Depto. Auditoría:</p>	
	<p>Evidencia: informes de auditoría interna y solicitudes de seguimiento, remitido por las</p>	

<p>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p>	<p>áreas de: auditoría operativa, auditoría de gestión, auditoría financiera, auditoría de tecnología y control interno</p>	<p>No existen registros.</p>
--	---	------------------------------

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.