



GUIA CAF 2013
PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO
Dirección General de Aduanas
Julio 2021

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.

- 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.
- Trabaje un criterio a la vez.
- Lea cuidadosamente y asegúrese de entender exactamente el contenido del ejemplo antes de escribir.
- 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.

- Escriba en la columna Área de Mejora cuando la organización muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.
- En este caso, el enunciado debe estar formulado en forma negativa: “No existe”, “No se ha realizado”.
- Evite formular propuestas de mejora. **DEBE LIMITARSE A ESCRIBIR UN ENUNCIADO NEGATIVO.**
- 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.
- 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
<p>1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>La DGA formula su misión y visión y los contempla en el Plan Estratégico Institucional.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico Institucional 2017-2021. - Imágenes de la formulación del Plan estratégico. <p>La DGA establece un marco de valores, alineados con la misión y la visión de la organización, registrados en el Plan Estratégico Institucional.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico Institucional 2017-2021. - Divulgación Plan Estratégico. <p>La DGA asegura una comunicación de su misión, visión, valores y objetivos estratégicos mediante los canales correspondiente.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comité de Planificación. - POA 2021. 	

<p>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.</p> <p>5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos; dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.</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 style="text-align: right;">Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento Estratégica GER-PAE-001-PR. - Plan Estratégico Institucional 2017-2021. <p>La DGA periódicamente realiza una revisión periódica de la misión, visión y valores, reflejando los cambios del entorno.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulación Plan Estratégico 2022. <p>La DGA desarrolla un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos y que apoya a los colaboradores que tratan dilemas éticos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética de la DGA. - Política de Gestión de Ética COM-ETI-001-PO. - Comité de Ética (Miembros CEP-DGA). - Fotos de los talleres sobre ética realizados. <p>La DGA gestiona la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de interés y facilitando directrices a los colaboradores sobre como enfrentarse a estos casos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética de la DGA. - Política de Gestión de Ética COM-ETI-001-PO. 	
--	--	--

<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>La DGA refuerza la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados a través de charlas y entrenamientos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Líderes de Servicios. - Política Héroe del Trimestre GER-RHH-003-PO. - Plan Estratégico Institucional 2017-2021. 	
--	---	--

SUBCRITERIO I.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>2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización.</p>	<p>La DGA cuenta con una estructura organizacional y con un sistema de gestión por procesos y alianzas, acorde a las estrategias, planificación, necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organigrama Institucional. - Manual de Organización y Funciones GER-RHH-001-MA. - Procedimiento de Descripción de Puestos GER-RHH-023-PR. - Mapa de Procesos GER-PRO-004-PR. <p>La DGA establece, identifica y fija las prioridades sobre el desempeño y la gestión de la organización, mediante su Comité de Calidad, análisis de productividad y procedimiento de planificación operativa.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comité de Calidad. 	

<p>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).</p> <p>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”).</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento Gestión de la Documentación GER-PRO-001-PR. - Evaluación de Análisis de productividad Aduanas Verde. - Comité de Planificación. - Procedimiento de Planificación Operativa GER-PAE-002-PR. <p>La DGA define resultados cuantificables e indicadores de objetivos a través del Plan Operativo Anual (POA) y Evaluación de Desempeño por Competencias:</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - POA 2021. - Plan Estratégico 2017-2021. - Procedimiento Evaluación del Desempeño GER-RHH-024-PR. <p>La DGA establece un sistema de gestión de información mediante el monitoreo las ejecutorias de los planes operativos de la organización, NOBACI y Cuadros de Mando Integral.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuadro de Mando Integral “Balanced ScoreCard” GER-PAE-001-FO. - Consolidado “Balanced ScoreCard”. - Procedimiento de Implementación de las NOBACI DEP-AUD-002-PR. <p>La DGA aplica los principios del GCT, mediante la implementación de la metodología CAF y la Norma ISO 9001 como modelo de excelencia.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autodiagnóstico CAF 2020. 	
--	--	--

<p>6. Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos 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>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Mejora CAF 2021. - Certificación del Laboratorio DGA. <p>La DGA formula y alinea la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización, a través del Plan Operativo Anual (POA) y del Plan Estratégico Institucional.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SIGA en Chrome. - Actualizaciones de VUCE. <p>La DGA mediante la planificación y desarrollo de nuevas iniciativas genera condiciones que permiten el trabajo adecuado según su naturaleza.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyecto “Despacho 24 Horas”. <p>La Dirección General de Aduanas (DGA) establece las condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, considerando esto como un factor crítico importante para el éxito de la institución.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PR-Gestión de Quejas y Sugerencias de Servicios. - Consolidación de Formularios Quejas y Sugerencias Semanales 14 12 2020 - 8 4 2021. - Consolidación de Formularios Quejas y Sugerencias Semanales 29 04 2021. - Boletín semanal. - Redes sociales, Correos, Portal y Wiki DGA. 	
---	---	--

<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>	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento Comunicación Interna y Externa GER-COM-001-PR-02. <p>La DGA demuestra el compromiso de los líderes/directivos, mediante distintas iniciativas que promueven la mejora continua y el compromiso de estos y a través de una cultura de innovación.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comité de Calidad. - Procedimiento Gestión de la Documentación GER-PRO-001-PR. 	<p>La DGA no comunica lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>
--	--	--

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>La DGA predica con el ejemplo, fomentando los valores institucionales y actuando en consonancia con los objetivos, a través de trabajo en equipo y mediante comités y comunicación interna.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Código de ética de la DGA. - Política de Gestión de Ética COM-ETI-001-PO. - Programa de Pasantía. <p>La DGA promueve una cultura de cooperación e involucramiento del personal para el logro de los objetivos institucionales mediante Talleres, Charlas, Capacitaciones</p>	

<p>3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización.</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>por ejemplo buena convivencia, leguaje no sexista.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética de la DGA. - Política de Gestión de Ética COM-ETI-001-PO. <p>La DGA informa y consulta de periódica a los empleados, asuntos claves relacionados con la organización.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Boletín semanal. - Comunicación interna - Aduanas en cifras. <p>La DGA apoya a los colaboradores en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos generales.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Anual de Capacitación 2021. - Talleres, cursos y becas. <p>La DGA proporciona retroalimentación a todos los empleados cada semana por el correo interno de la institución en donde publican las novedades y asuntos claves que han sucedido.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - POA 2021. - Formulario <i>Balance ScoreCard</i> GER-PAE-001-FO. - Consolidado BSC 2021. - Comité de Planificación. <p>La DGA anima, fomenta y potencia a los empleados mediante la delegación de firmas, responsabilidades y competencias.</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>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Delegación de Firmas. <p>La DGA promueve una cultura del aprendizaje y anima a los empleados a desarrollar sus competencias mediante convocatorias a capacitaciones.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Anual de Capacitación 2021. - Talleres, cursos y becas. <p>La DGA demuestra la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones propuestas de los empleados.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulación del Plan Estratégico 2022. - Líderes de Servicio DGA. <p>La DGA reconoce y premia los esfuerzos tanto individuales como equipos de trabajo mediante Programa Héroe del Trimestre.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento Reconocimiento Héroes del Trimestre. - Imágenes de la premiación. <p>La DGA respeta y responde a las necesidades y circunstancias personales de los empleados.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notas Luctuosas. - Subsidio estudiantil. - Procedimiento Bono por Nacimiento de Hijo GER-RHH-022-PR. - Permisos a los colaboradores. 	
--	--	--

SUBCRITERIO 1.4. Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p> <p>2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</p> <p>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</p> <p>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>	<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:</p> <ul style="list-style-type: none"> - FODA 2017. - Encuesta FODA. - Reuniones con grupos de interés. <p>La DGA ayuda a las autoridades políticas a definir políticas públicas relacionadas con la organización, mediante el establecimiento de leyes, normas y disposiciones administrativas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualización de la Ley de Aduanas. - Ley 146-00. - Ley 8-90. <p>La DGA, con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional establece lineamientos alineados a las políticas públicas.</p> <p>Evidencias:</p> <p>Norma 01-2018.</p> <p>La DGA establece sus objetivos y metas institucionales, alineados con las políticas públicas y decisiones políticas asignadas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Circular 0002274. 	

<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>	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo de Cooperación con la Armada. <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>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo de Cooperación con la Armada. - Acuerdo Aduanas y Medio Ambiente. - Acuerdo Aduanas y Ministerio de Cultura. <p>La Máxima Autoridad Ejecutiva (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>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visitas del Director de Aduanas con el Presidente Luis Abinader. <p>La DGA desarrolla y mantiene alianzas en red con grupos de interés importantes.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de Pasantía. - Acuerdo con exportadores. <p>La DGA en cumplimiento de sus objetivos estratégicos establece y participa en actividades organizadas por asociaciones</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>profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con grupos de interés y presión. <p>La DGA construye y promueve el conocimiento público, reputación y conocimiento de la organización y sus servicios.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento OPTIC. <p>La DGA desarrolla conceptos específicos sobre los servicios y productos que ofrecen a sus contribuyentes.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de comunicaciones. - Procedimiento de Comunicaciones Internas y Externas GER-COM-001-PR. 	
--	---	--

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>I. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto.</p>	<p>La DGA identifica a todos los grupos de interés relevantes y comunica los resultados de la organización en su conjunto.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comité de Calidad, Comité de Ética 	

<p>2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus 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>	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de Compras y Contrataciones. - Comité de Planificación. - Comité Gestión de Riesgo Integral. - Comité de Cambios TI. <p>La DGA recopila, analiza y revisa de manera sistemática la información sobre sus grupos de interés, sus necesidades y expectativas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de Satisfacción. - Procedimiento Gestión de Quejas y Sugerencias de los Servicios. - Buzón de quejas y sugerencias de los servicios. - Reuniones focales. <p>La DGA recopila, analiza y revisa de forma periódica la información relevante sobre distintas variables.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes económicos Mensuales que se comparten a la alta dirección. - Informe de análisis demográficos correspondientes a los rangos de edades, género y distribución de los colaboradores en las distintas dependencias de la institución. <p>La DGA recopila de forma sistemática información relevante de gestión como información sobre el desempeño de la organización.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estado de rendimiento financieros. - Informe de recaudaciones. 	
--	--	--

<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>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación y seguimiento del Plan Operativo Anual (POA) y los de resultados del <i>Balance ScoreCard</i>. <p>La DGA analiza de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas mediante el autodiagnóstico CAF y FODA.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis FODA. - Autodiagnóstico CAF 2020. 	
--	---	--

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>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>La DGA traduce 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>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico Institucional 2017-2021. <p>La DGA involucra a 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>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico Institucional 2017-2021. - <i>Balance ScoreCard (BSC)</i>. <p>La DGA evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios e impacto.</p> <p>Evidencias:</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>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planes Estratégicos Institucionales y los informes de evaluación. - <i>Balance ScoreCard</i>. <p>La DGA asegura la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Anual de Compras y Contrataciones. - POA 202. <p>La DGA equilibra las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés, Los recursos tecnológicos, humanos y de apoyo son asignados en coherencia con las actividades a ser desarrolladas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - POA 202. - Análisis de Productividad. <p>La DGA desarrolla una política de responsabilidad social e integra la misma en la estrategia y planificación de la organización.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de pasantía y primer empleo. - Jornadas de reforestación coordinadas por el Departamento de Aduanas Verdes. - Jornadas para evitar la propagación del dengue, Zika y Chicungunya. 	
--	---	--

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 implanta la estrategia y la planificación, definiendo las prioridades y estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional. - Plan Estratégico Institucional. - POA 202. <p>La institución cuenta con proyectos estratégicos y el POA, en los cuales se encuentran establecidas las tareas necesarias para lograr alcanzar nuestros objetivos y a su vez estas tienen sus responsables asignados.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas planteadas en las plantillas de los POA. - Proyecto de Servicios. - Proyecto de despacho de 24 horas. <p>La DGA desarrolla planes y programas con objetivos y resultados para cada unidad, con indicadores que establecen el nivel de cambio a conseguir (resultados esperados).</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Balance ScoreCard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). <p>La DGA establece una comunicación constante y eficaz con todas las áreas de la institución para difundir los objetivos y dar</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>seguimiento al cumplimiento de los planes y tareas.</p> <p>Evidencia: Murales internos en la Sede Central y las distintas dependencias, los correos de comunicaciones internas, los murales, afiches, bajantes, procesos de inducción, reuniones.</p> <p>La DGA desarrolla y aplica 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>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta de Satisfacción General de los Ciudadanos. - Mediciones de Carta Compromiso. - Autodiagnóstico CAF. - Planes de Mejora de CAF. - Cuadro de Mando Integral (CMI) o “Balance ScoreCard”. - Evaluaciones de desempeño. <p>La DGA evalúa las necesidades de reorganización y mejora las estrategias y métodos de planificación a través de su Comité de Planificación y su procedimiento de planificación estratégica.</p> <p>Evidencias:</p>	<p>La DGA no comunica de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización.</p>
---	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Panificación. Estratégica GER-PAE-001-PR. - Planificación Estratégica Institucional. - Reuniones con los distintos grupos de intereses. 	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.	<p>La DGA ha realizado benchlearning e intercambiado conocimientos con entidades internacionales tales como la OMA, el CAPTAC-DR, FMI, OMC, entre otras. También contamos con una DGA-WIKI interna que permite a los usuarios acceder a todo tipo de información referente a la institución.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas con la Organización Mundial de Aduanas (OMA). - Programas con la Organización Mundial del Comercio (OMC). - Asistencia técnica del Fondo Monetario Internacional (FMI) a través del CAPTAC. 	
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.	<p>La DGA monitoriza de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comité de Planificación. 	
3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de	La DGA asegura la implementación de un sistema eficiente de gestión del cambio	

interés relevantes.	mediante la implementación del procedimiento de Gestión de Proyectos, así como, participación en reuniones con la OMA y FMI. Evidencia: - Procedimiento Gestión por Proyectos. - Reuniones con la OMA y la asistencia del FMI.	
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 asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados Evidencia: - Plan Anual de Compras y Contrataciones. - POA 2021.	
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.	La DGA asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados Evidencia: - Plan Anual de Compras y Contrataciones. - POA 2021.	
6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.		La DGA no establece el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.
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: - Portal WEB DGA. - Sistema Integrado de Gestión Aduanera SIGA WEB.	

	<ul style="list-style-type: none"> - Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE). - Imagen de las redes sociales. 	
--	--	--

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
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización. 2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad). 	<p>La DGA analiza 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>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de Productividad. <p>La DGA desarrolla e implementa una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento Reclutamiento y Selección de Personal. 	

<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>	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento Registro y Control de Asistencia Laboral GER-RHH-034-PR. <p>La DGA asegura que las capacidades de las personas son adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento Reclutamiento y Selección de Personal GER-RHH-001-PR. - Manual de descripción de puestos. <p>La DGA desarrolla e implementa una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal GER-RHH-001-PR. - Procedimiento de Pago de Nómina GER-RHH-031-PR. - Procedimiento Pago de Bonos GER-RHH-030-PR. - Procedimiento Pago de Combustible GER-RHH-021-PR. - Procedimiento Pago de Horas Extras GER-RHH-032-PR - Programa Trimestral de Reconocimiento al Mérito (Héroes del trimestre) GER-RHH-003-PO. - Manual de funciones de la Dirección General de Adunas. 	
--	--	--

<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>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>La DGA apoyar la cultura del desempeño implementando un programa de Héroes del Trimestre.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa Trimestral de Reconocimiento al Mérito (Héroes del trimestre) GER-RHH-003-PO. <p>La DGA utiliza perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones el cual lo registra en su Manual de Descripción de Cargos y Funciones.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manual de descripción de puestos. - Manual de Funciones. <p>La DGA presta atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios online mediante cursos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en la herramienta Microsoft Teams. - Procedimiento Reverso en Producción DIV-ASC-004-PR. <p>La DGA gestiona los procesos de selección y desarrollo de la carrera profesional con criterios de justicia, igualdad de oportunidades y atención a la diversidad.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mujeres que están ocupando posiciones de dirección. - Jóvenes y personas en situación de discapacidad que desempeñan sus funciones en la institución. 	
--	--	--

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>La DGA identifica 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>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reclutamientos y las promociones. 	
<p>2. Debatar, 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>La DGA establece un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización mediante su Plan Anual de Capacitación 2021.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Anual de Capacitación 2021. - POA 202. 	
<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>La DGA desarrolla, discute y revisa los planes de formación y planes de desarrollo para todos los colaboradores.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Anual de Capacitación 2021. 	
<p>4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los</p>	<p>La DGA desarrolla habilidades gerenciales y de liderazgo, así como competencias relacionales de gestión, por lo que, se</p>	

ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.	establecen las mismas junto al Comité de Planificación. Evidencias: - Comité de Planificación. - Política Delegación de Firmas.	
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).	La DGA apoya a los nuevos empleados por medio de acompañamiento individualizado. Evidencia: - Procedimiento de Inducción al Personal GER-RHH-002-PR.	
6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.	La DGA promueve la movilidad interna y externa de los empleados y lo comunica mediante correo electrónico. También, envían propuestas de promociones internas donde se les da la oportunidad a empleados de la institución que apliquen. Evidencias: - Publicación de Vacantes Internas y Uso del Registro de Eligibles del MAP.	
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 desarrolla y promueve métodos modernos de formación. Evidencias: - QLIK, CAPGEFI, Edx, Infotep virtual, INAP virtual.	
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.		La DGA no cuenta con planificaciones de 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.
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		La DGA no evalúa el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el

análisis costo/beneficio.		costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.	La DGA revisa la necesidad de promover carreras para las mujeres. Evidencias: - Sello igualando RD	

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.	La DGA promueve una cultura de comunicación abierta y dialogo mediante el uso de los canales electrónicos. Evidencias: - Proyecto de Despacho en 24 Horas	
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 planifica de forma proactiva un entorno que propicie la aportación de ideas y sugerencias mediante sus buzones para estos fines. Evidencias: - Proyecto de Despacho en 24 Horas	
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.	La DGA realiza actividades con los colaboradores donde estos, y sus representantes realizan aportes en el desarrollo de planes y diseño de procesos. Evidencias: - Formulación del Plan Estratégico 2017-2021. - Formulación del Plan Estratégico 2022-2024. - POA 2021.	

	- Procedimiento Gestión de la Documentación GER-PRO-001-PR.	
4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.	La DGA procura el consenso entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución mediante Evaluación Del Desempeño por Resultados y Competencias. Evidencias: Evaluación del desempeño.	
5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.	La DGA realiza periódicamente encuestas a los empleados. Evidencias: Encuesta de Clima Organizacional.	
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 asegurar que los colaboradores tengan la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos. Evidencias: - Encuesta de Clima Organizacional.	
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 asegura las buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización mediante la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Administración Pública Evidencias: - Comité Mixto de Seguridad y Salud en el Trabajo en la Administración Pública. - Procedimiento de Evaluación de Ambiente de Seguridad Ocupacional GER-RHH-043-PR.	

<p>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).</p>	<p>La DGA garantiza condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados mediante permisos de estudios, permisos de pasantías, permisos de lactancia y visitas pediátricas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento Registro y Control de Asistencia Laboral GER-RHH-034-PR. 	
<p>9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.</p>		<p>La DGA no evidencia que se les preste atención especial a las necesidades de los colaboradores más desfavorecidos o con discapacidad.</p>
<p>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).</p>		<p>La DGA no proporciona planes y métodos adaptados para premiar a los colaboradores 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).</p>

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
<p>1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).</p>	<p>La DGA trabaja de la mano con el Sector Privado y las demás instituciones del Estado en diversos foros.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos DGA. 	
<p>2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-</p>	<p>La DGA desarrolla y gestiona acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los</p>	

económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.	diferentes aspectos de la responsabilidad social. Evidencias: - Acuerdos DGA.	
3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.	La DGA fomenta y organiza colaboraciones especializadas con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales. . Evidencias: - Acuerdos DGA.	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	La DGA monitoriza y evalúa de forma periódica la implementación y resultado de las alianzas públicos-privadas. Evidencias: - Acuerdos DGA.	
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	La DGA identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado. Evidencias: - Acuerdos DGA.	
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	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. Evidencias: - Acuerdos DGA.	
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		La DGA no evidencia aumentos la capacidad organizativa, explorando las posibilidad de las agencias de colocación.
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	La DGA intercambia buenas prácticas con los socios y utiliza el benchlearning y el benchmarking con la finalidad agilizar los	

	<p>procesos que desarrollan en conjunto con diversas instituciones.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados <i>Benchmarking</i>. 	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.		La DGA no evidencia prácticas de selección de proveedores, aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización, sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).	<p>La DGA establece una política de información, sobre el funcionamiento de la organización y autoridades públicas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación de Comunicaciones DGA. - Procedimiento Comunicación Interna y Externa GER-COM-01-PR. - Solicitud de Libre Acceso a la Información Pública DEP-AIP-001-PR. 	
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>La DGA anima 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>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones focales con grupos de interés. - Encuesta ServQual. 	

<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, permitiendo una participación en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.</p> <p>Evidencias: Versión final Carta Compromiso DGA.</p>	
<p>4. Definir el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogidos mediante los medios adecuados (por ejemplo, encuestas, grupos de consulta. Buzones de reclamaciones, sondeos de opinión, etc.).</p>	<p>La DGA ha definido el marco de trabajo para recoger datos, sugerencias y reclamaciones o quejas de los ciudadanos/clientes, recogidos mediante los medios adecuados.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buzones de Quejas y Sugerencias DGA. - Correo Servicio al Ciudadano. - Portal 311. - Redes sociales DGA. - Procedimiento Gestión de Quejas y Sugerencias de Servicios. - Procedimiento de Recepción y Respuestas de Casos a través del Portal 311. - Procedimiento de Recepción de Irregularidades y Denuncias Internas y Externas DEP-INV-001-PR. 	
<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. Resumen Semanal y Boletín Institucional.</p> <p>Evidencias:</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento Solicitud de Información Pública DEP-AIP-001-PR. - Boletín Semanal DGA. - Planificación de Comunicaciones - Procedimiento Comunicación Interna y Externa GER-COM-001-PR. - Procedimiento Gestión de la Documentación GER-PRO-001-PR. - Portal de Transparencia Institucional DGA. - Memorias de la Gestión 2016-2020. 	
6. Definir y acordara 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).		La DGA no define la forma de desarrollar el papel de los ciudadanos/clientes como co-productores y co-evaluadores de servicios.
7. Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, a través, por ejemplo, de las Cartas de Servicio.	<p>La DGA desarrolla una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Versión final Carta Compromiso DGA. 	
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.	<p>La DGA asegura de que se disponga 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.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta ServQual. 	

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.	<p>La gestión financiera está alineada al Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Anual (POA).</p> <p>Evidencias: Presupuesto DGA.</p>	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	<p>La DGA analiza los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras, a través de informes e indicadores financieros.</p> <p>Evidencias: Procedimiento de Contabilidad DEP-CON-001-PR.</p>	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	<p>La DGA en cumplimiento de normativas y leyes establecidas asegura la transparencia financiera y presupuestaria basada en marcos de referencia y normativas vigentes.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto DGA. - Portal de Transparencia. 	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	<p>La DGA asegura la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando contabilidad de costos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Anual de Compras y Contrataciones PACC 2021. - Planificación Operativa Anual (POA). - Plan Estratégico Institucional DGA-2017-2021. - Presupuesto DGA. 	

<p>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.).</p>	<p>La DGA introduce sistemas de planificación, de control presupuestario y de costos (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género/diversidad, presupuestos energéticos.).</p> <p>Evidencias: Plan Anual de Compras y Contrataciones PACC 2021. - Planificación Operativa Anual (POA). - Plan Estratégico Institucional DGA-2017-2021. -Procedimiento de Planificación Estratégica GER-PAE-001-PR.</p>	
<p>6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.</p>	<p>La DGA delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.</p> <p>Evidencias: -Presupuesto DGA.</p>	
<p>7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.</p>		<p>La DGA no fundamenta las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.</p>
<p>8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.</p>	<p>La DGA incluye datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.</p> <p>Evidencias: -Presupuesto DGA.</p>	

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.). 	<p>La DGA desarrolla sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Portal Web DGA. - Portal APP colaboradores DGA. <p>La DGA garantiza que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes Sociales DGA. - Página Web DGA. <p>La DGA dispone de 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.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Portal APP – WikiDGA. - Comunicaciones Internas DGA. - Boletín Semanal DGA. - Reuniones Internas DGA. - Buzones de Quejas y Sugerencias DGA. - Mural Digital DGA. 	<p>La DGA no cuenta con evidencias referentes al control constante de 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.</p>
--	--	---

<p>5. Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo: coaching, manuales redactados, etc.).</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>	<ul style="list-style-type: none"> - Afiches Informativos DGA. - Videoconferencias DGA. <p>La DGA asegura un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Portal APP - Wiki DGA. - Procedimiento Gestión de la Documentación GER-PRO-001-PR. - Comunicaciones Charlas – Entrenamientos. <p>La DGA garantiza el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - NORTIC A2 DGA. - Página Web DGA. - Redes sociales DGA. - Reuniones focales con grupos de interés DGA. <p>La DGA garantiza que se retenga 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>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas de seguridad de la información DEP-SEI-001-PO. 	
---	--	--

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos. 2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello. 3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas. 4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: 	<p>La DGA diseña la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Operativo Anual POA 2021. <p>La DGA asegura el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología. De igual manera, implementó la Comunidad de Ayuda de la Dirección General de Aduanas. Es un espacio que le permite a las personas compartir sus conocimientos aduaneros, realizar preguntas, intercambiar información al hacer comentarios sobre temas planteados, ofrecer apoyo y reportar inconvenientes.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación de los Sistemas Colaboradores DGA. <p>La DGA aplica de forma eficiente las tecnologías más adecuadas, respecto a la gestión de proyectos y tareas, gestión del conocimiento, actividades formativas y de mejora. De igual manera, implementamos la Comunidad de Ayuda de la Dirección General de Aduanas (DGA). Es un espacio que le permite a las personas compartir sus conocimientos aduaneros, realizar preguntas, intercambiar información al hacer</p>	<p>La DGA no cuenta con evidencias referentes a la implementación, monitorización y evaluación de la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas.</p> <p>La DGA no cuenta con evidencias referentes a la implementación de una herramienta que garantice la capacitación continua.</p> <p>Así mismo, la DGA no cuenta con evidencias referentes a el desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas.</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>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>comentarios sobre temas planteados, ofrecer apoyo y reportar inconvenientes.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunidad de Ayuda. - Microsoft Teams. - Microsoft Planner. <p>La DGA utiliza 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Atención al Contribuyente (SAC). <p>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, igualmente está disponible el Formulario Digital de Declaración Única de Migración y Aduanas (DUMA), el cual permite que un viajero realice sus declaraciones digitalmente.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Print Screen: SIGA. 	
--	---	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. 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>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.</p>	<p>La Dirección General de Aduanas en su rol recaudador ofrece múltiples servicios asociados a los trámites aduanales desde sus instalaciones. Están ubicadas en puntos estratégicos a nivel nacional, con distribuciones internas acorde a los diferentes servicios a brindar, así como señalizaciones que indican las ubicaciones de esas oficinas, facilitando a los usuarios realizar sus tramitaciones aduaneras desde cualquier punto del país.</p> <p>Su edificio SEDE ubicado estratégicamente en la Zona metropolitana, brinda fácil acceso a los usuarios que tengan interés en optar por nuestros servicios, indistintamente su estrato social, ya que existen medios de transportes públicos que permiten su accesibilidad.</p> <p>A nivel nacional se ha intervenido gradualmente, 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 eficacia y así cumplir con las expectativas de los usuarios.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Señalización de las Oficinas DGA. - Sede y Administraciones DGA. 	<p>La DGA no cuenta con evidencia referentes a la elaboración y actualización de planimetrías completas de la institución.</p> <p>La DGA no cuenta con evidencia del desarrollo de plan de seguridad, que contemple el diseño y desarrollo del sistema contraincendios.</p> <p>La DGA no cuenta con evidencia referente al aseguramiento en el uso eficiente rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en</p>

<p>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>4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.</p> <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>La DGA asegura un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de Mantenimiento Correctivo y Preventivo. - Realiza levantamientos para determinar las condiciones actuales de la infraestructura. <p>La DGA garantiza 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"> - Oficio Sensor de Combustible. - Servicio de Transporte Colaboradores. - Procedimiento Asignación y Pago de Combustible para Servidores Públicos GER-RHH-021-PR. <p>La DGA garantiza la 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>Evidencia:</p>	<p>cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. Por ejemplo, espacios abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles.</p> <p>.La DGA no cuenta con evidencia referentes a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. - Implementación de Paneles solares para disminución de consumo energético.
--	--	---

<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>7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Mantenimiento Correctivo y Preventivo - Creación de Estacionamientos Carga Autos Eléctricos DGA - Labores de mantenimiento - Rampas Antideslizantes - Acceso para discapacitados Sótano - Sala de Lactancia DGA. <p>La DGA Desarrollar una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contenedores de Reciclaje y Residuos - Oficio Unidades AA R410 - Procedimiento de Contabilidad DEP-CON-001-PR. <p>La DGA ha puesto sus instalaciones a disposición de la comunidad local.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Club de Aduanas utilizado como centro de cuarentena para contagiados de COVID-19. 	
--	---	--

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
<p>I. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</p>	<p>La DGA a través de su Gerencia de procesos identifica, mapea, describe y documenta los procesos clave de forma</p>	

<p>2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso).</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>continua. Además, los presenta a disposición de los colaboradores a través de su Wiki DGA.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de la gerencia de procesos - Mapa de Procesos. - Procedimiento Gestión de la Documentación GER-PRO-001-PR. - Procedimiento Lineamientos de la Documentación GER-PRO-01-IN. <p>La DGA mediante la documentación de sus procesos identifica y establece los propietarios, así como lineamientos, responsabilidades y control de las áreas vinculadas al proceso.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de la gerencia de procesos. - Mapa de Procesos. - Procedimiento Gestión de la Documentación GER-PRO-001-PR. - Procedimiento Lineamientos de la Documentación GER-PRO-001-IN. <p>La DGA analiza y evalúa los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento Gestión de la Documentación GER-PRO-001-PR. 	
---	--	--

<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>	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento Planificación Estratégica GER-PAE-001-PR. - Plan Estratégico Institucional DGA-2017-2021. - Mapa de Procesos. <p>La DGA asegura que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento Gestión de la Documentación GER-PRO-001-PR. - Procedimiento Planificación Estratégica GER-PAE-001-PR. - Plan Estratégico Institucional DGA-2017-2021 - Mapa de Procesos. <p>La DGA involucra 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>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento Gestión de la Documentación GER-PRO-001-PR. - Proyecto Automatización de Servicios. - Reunión DGA con otras Instituciones Gubernamentales. - Procedimiento de Certificación del Comercio Exportación de Desperdicios de Metales vía VUCE 	
--	--	--

<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>- Acuerdo DGA- PRODOMINICANA.</p> <p>La DGA asigna recursos mediante la planificación en el Plan Operativo Anual (POA), alineado a su Plan Anual de Compras y presupuesto anual, así como al Plan Estratégico Institucional (PEI 2017-2021).</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Operativo Anual POA 2021. - Evaluación de Productividad División de Aduanas Verdes. <p>La DGA simplifica los procesos e intervalos regulares, registrando los mismos en los procedimientos institucionales.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento Gestión de la Documentación GER-PRO-001-PR. <p>La DGA establece objetivos de resultados, orientados a los grupos de interés e implementa indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Versión final Carta Compromiso DGA. - Plan Estratégico Institucional DGA-2017-2021. - Procedimiento de Planificación Estratégica GER-PRO-001-PR. - Encuesta ServQual. <p>La DGA monitoriza y evalúa 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: Encuesta ServQual. 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>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados del <i>benchmarking</i>. - Participación con otras Aduanas del mundo, a través de la OMA. - Acuerdo de facilitación de comercio de los cuales Aduanas forma parte - Asesorías recibidas DGA por el Fondo Monetario Internacional (FMI), Captac-DR. 	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.</p>	<p>La DGA identifica los procesos del negocio y establece documentación de los mismo.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Despacho Expreso de Envíos DEP-CEX-001-PR. 	
<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>	<p>La DGA involucra 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</p>	

	<p>cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta ServQual. - Reuniones Focales Grupos de interés DGA. - Versión final Carta Compromiso DGA. - Procesos de Automatización de los Servicios. - Capacitaciones que se realizan de la Ventanilla Única de Comercio Exterior VUCE. - Ventanilla Única de Comercio Exterior VUCE. 	
<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>	<p>La DGA involucra 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> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta ServQual. - Reuniones Focales Grupos de interés DGA. - Versión final Carta Compromiso DGA. - Procesos de Automatización de los Servicios. - Capacitaciones que se realizan de la Ventanilla Única de Comercio Exterior VUCE. - Ventanilla Única de Comercio Exterior VUCE. 	

<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>	<p>La DGA 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> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta ServQual. - Reuniones Focales Grupos de interés DGA. - Versión final Carta Compromiso DGA. - Procesos de Automatización de los Servicios. - Capacitaciones que se realizan de la Ventanilla Única de Comercio Exterior VUCE. - Ventanilla Única de Comercio Exterior VUCE. 	
<p>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.</p>		<p>La DGA no cuenta con evidencias referentes a que se involucren 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.</p>
<p>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.</p>	<p>La DGA 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.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento Solicitud de Información Pública DEP-AIP-001-PR. - NORTIC A2 DGA. - Resolución Comité Gestión de Riesgo Integral. 	

<p>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.).</p>	<p>La DGA establece informaciones de contacto, así como, horario y ubicación en su portal web.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Horarios de la DGA, canales de atención telefónica, correo electrónico. 	
<p>8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.</p>	<p>La DGA establece un sistema de respuestas a las quejas recibidas se gestiona mediante el procedimiento de Gestión de Quejas y Sugerencias de servicios. Sin embargo, contamos con el Sistema Nacional de Atención Ciudadana 311 gestionada por la Oficina Libre Acceso a la Información (OAI).</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buzones físicos . - Servicioalciudadano@aduanas.gob.do, el Portal 311. - Redes Sociales DGA. - Procedimiento de Quejas y Sugerencias de Servicios. - Procedimiento de Recepción y Respuestas de Casos a través del Portal 311 DEP-AIP-003-PR. - Procedimiento de Recepción de Irregularidades y Denuncias Internas y Externas DEP-INV-001-PR. - Encuesta ServQual. 	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.</p>		<p>La DGA no cuenta con evidencias, acerca de la definición de la cadena de prestación de los servicios</p>

		a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	<p>La DGA coordina y une procesos con socios claves.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos Interinstitucionales DGA - Protocolo de Fiscalización Coordinada DGA-DGII. - Procedimiento de Certificación del Comercio Exportación de Desperdicios de Metales vía VUCE. 	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.	<p>La DGA desarrolla un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicio, para facilitar el intercambio de datos.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE RD). 	
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.		La DGA no cuenta con evidencias, referente al análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	<p>La DGA crea grupos de trabajo con las organizaciones / proveedores de servicios, para solucionar problemas.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyecto D24H. 	
6. Crear incentivos (y condiciones) para que la dirección y los empleados creen procesos inter-organizacionales (por ejemplo, compartir servicios y desarrollar procesos comunes entre diferentes unidades).	<p>La DGA crea incentivos para que la dirección y los empleados creen procesos interorganizacionales que permitan compartir servicios y optimizar su tiempo de respuesta.</p> <p>Evidencia:</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Aforo SUB-OPE-009-PR. - Procedimiento de Certificación del Comercio Exportación de Desperdicios de Metales vía VUCE. 	
<p>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).</p>	<p>La DGA crea una cultura para trabajar transversalmente en la gestión de los procesos en toda la organización.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento Comparación de Precios DEP-CCO-003-PR. - Procedimiento Sorteo de Obras DEP-CCO-002-PR. - Procedimiento Compras Menores DEP-CCO-004-PR. - Procedimiento Compras por Debajo del Umbral DEP-CCO-006-PR. - Procedimiento Licitación Pública y Licitación Restringida DEP-CCO-001-PR. 	

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

<ol style="list-style-type: none"> 1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas). 2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. 3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.). 4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.). 5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.). 6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.). 	<p>La DGA cuenta con mediciones con respecto a la percepción en cuanto a la accesibilidad a la institución.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta ServQual. <p>La DGA en cumplimiento de normativas legales (ley 200-04 y decreto 130-05), , ha realizado evaluaciones al subportal de transparencia de la institución.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones del Subportal de Transparencia por la Dirección de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG). <p>La DGA establece la calidad, confianza y cumplimiento de los estándares de calidad de sus servicios.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta ServQual. <p>La DGA establece mediciones con respecto al género, edad, etc; y los distintos servicios que ofrece.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - -Encuesta ServQual. 	<p>La DGA no cuenta con mediciones con respecto a la percepción de la imagen global de la institución.</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones con respecto a la percepción en cuanto a la involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</p>
---	--	---

<p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</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>La DGA evalúa distintos criterios correspondientes a los contactos realizados por los contribuyentes a la institución.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta ServQual. <p>La DGA evalúa la correcta recepción de la información por los clientes.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta ServQual. <p>La DGA evalúa la percepción con respecto al nivel de confianza hacia la organización y sus productos y servicios.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta ServQual. 	<p>La DGA no cuenta con encuestas de percepción con respecto a la frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.</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>La DGA mide los resultados de las quejas y sugerencias recibidas de los ciudadanos/clientes, a través de las distintas vías establecidas.</p> <p>Evidencias:</p>	<p>La DGA no cuenta con mediciones de resultados, con respecto al grado de implicación de los grupos de interés en el diseño y prestación de los servicios y productos o en el diseño de los procesos de toma de decisiones.</p>

<p>3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.</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>- Formulario de Seguimiento de Quejas o Sugerencias.</p> <p>.La DGA mide la cantidad la segregación de género y diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.</p> <p>Evidencias:</p> <p>- Encuesta ServQual.</p>	<p>La DGA no cuenta con mediciones de resultados con respecto al 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 mejorar la experiencia del ciudadano.</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones de resultados con respecto al alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.</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>La DGA mide la satisfacción de los usuarios/clientes, con respecto a los horarios de atención de los diferentes servicios.</p> <p>Evidencias:</p> <p>- Encuesta ServQual.</p> <p>La DGA mide la satisfacción de los usuarios/clientes, con respecto al tiempo de espera de los servicios ofrecidos.</p> <p>Evidencias:</p> <p>- Encuesta ServQual.</p>	

<p>3. Costo de los servicios.</p>		<p>La DGA no cuenta con mediciones con respecto a la percepción de los ciudadanos/clientes del costo de los servicios.</p>
<p>4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.</p>	<p>La DGA mide la satisfacción de los ciudadanos/clientes con respecto a la disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta ServQual. 	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Número de canales de información y su eficiencia.</p> <p>2. Disponibilidad y precisión de la información.</p> <p>3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.</p> <p>4. Número de actuaciones del Defensor Público.</p> <p>5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.</p>	<p>La DGA mide la satisfacción de los ciudadanos/clientes, con respecto a la disponibilidad y precisión de la información.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta ServQual. 	<p>La DGA no cuenta con mediciones con respecto al número de canales de información y la eficacia de estos.</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones referentes a la disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones referentes al número de actuaciones del defensor público.</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones referentes al alcance de los esfuerzos por mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.</p> <p>2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.</p> <p>3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).</p>	<p>La DGA mide constantemente el número y procesamiento de las quejas recibidas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de Gestión de Quejas y Sugerencias de Servicios. - Formulario de Seguimiento de Quejas o Sugerencias. 	<p>La DGA no cuenta con mediciones de resultados acerca del número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones de resultados acerca del cumplimiento de los estándares de servicios publicados.</p>

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
<p>1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).</p>	<p>La DGA mide la imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, etc) a través de encuestas.</p>	

<p>2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.</p> <p>3. Participación de las personas en las actividades de mejora.</p> <p>4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.</p> <p>5. Mecanismos de consulta y dialogo.</p> <p>6. La responsabilidad social de la organización.</p>	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta ServQual. <p>La DGA evalúa el conocimiento de la institución de la misión, vision y valores en el proceso de inducción impartido a todos los colaboradores, así como en la encuesta de Clima Organizacional y con la metodología ServQual.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe encuesta clima organizacional. - Encuesta ServQual. - Reporte de inducciones realizadas por mes 201-2021. <p>La DGA mide la percepción de la participación de las personas en las actividades de mejora, a través de encuestas.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe Encuesta Clima Organizacional. <p>La DGA mide el resultado de la percepción del conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe Encuesta Clima Ético. 	<p>La DGA no cuenta con mediciones de resultados de percepción referentes a la participación de las personas en las actividades de mejora.</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones de resultados de percepción, referentes a los mecanismos de consultas y dialogo de la organización.</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones de resultados de percepción, referentes a la responsabilidad social de la organización.</p>
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.</p> <p>2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.</p> <p>3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</p> <p>4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</p> <p>5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.</p>	<p>La DGA mide los resultados obtenidos referentes al diseño y gestión de los distintos procesos de la organización, a través de una matriz de seguimiento.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resumen procesos aprobados. <p>La DGA mide los resultados obtenidos referentes al reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.</p> <p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrega acuerdos de desempeño. <p>La DGA mide los resultados obtenidos referentes al enfoque de la organización para los cambios y la innovación.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe de Encuesta de Clima Organizacional. 	<p>La DGA no cuenta con resultados relacionados con 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.</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones sobre los resultados relacionados a la extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.</p>

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

--	--	--

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.).</p> <p>2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud).</p> <p>3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.</p> <p>4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.</p>	<p>La DGA mide el enfoque hacia las cuestiones sociales, mediante la aplicación de encuestas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe de Encuesta de Clima Organizacional. <p>La DGA mide el enfoque hacia la toma en consideración de la igualdad de oportunidades y de trato y comportamientos justos en la organización, mediante la aplicación de encuestas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe de Encuesta de Clima Organizacional. <p>La DGA mide 4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe de Encuesta de Clima Organizacional. 	<p>La DGA no cuenta con mediciones sobre los resultados en 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.).</p>

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

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

<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. 2. Motivación y empoderamiento. 3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización. 		<p>La DGA no cuenta con mediciones sobre los resultados del plan de carrera y del desarrollo de las competencias.</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones sobre la motivación y empoderamiento de los colaboradores de la institución.</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones sobre el acceso y calidad de la información en relación con los objetivos estratégicos de la organización.</p>
---	--	---

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. 	<p>La DGA mide indicadores relacionados con el rendimiento individual de los colaboradores.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones de productividad realizadas. 	<p>La DGA no cuenta con indicadores relacionados con el comportamiento de las personas.</p> <p>La DGA no cuenta con indicadores relacionados con la motivación y la implicación.</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones con respecto al nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.</p>

<p>5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación.</p>		
<p>6. Indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas).</p>	<p>La DGA mide indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas) de los colaboradores.</p>	<p>La DGA no cuenta con mediciones con respecto al nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación de los colaboradores.</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>	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reportes de capacitaciones. 	<p>La DGA no cuenta con 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>
<p>8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p>	<p>La DGA mide la frecuencia de las acciones de reconocimiento individual y de equipos de los colaboradores.</p>	
<p>9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p>	<p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política Héroes del Trimestre GER-RHH-003-PO. - Imágenes Héroes del Trimestre. - Reporte Ganadores Héroes del Trimestre. 	<p>La DGA no cuenta con mediciones relacionadas al número de dilemas éticos reportados y solucionados.</p>

<p>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p>	<p>La DGA mide la frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación en actividades de reforestación y limpieza de playas. 	
---	--	--

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
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo a las actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc. 2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global). 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>La DGA no cuenta con mediciones de percepción relacionadas a la conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes .</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones de percepción con respecto a la reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones de percepción con respecto al impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional.</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 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>9. Percepción de la institución en la cobertura mediática recibida relacionada con su responsabilidad social.</p>	<p>A través de Patrimonio Cultural se realizan festivales, entrenamientos y cursos de arte, presentaciones de la Exposición Itinerante de las Aduanas, con el fin de apoyar a las comunidades y su crecimiento cultural.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe de exposiciones realizadas por la Fundación de Patrimonio Cultural. 	<p>La DGA no cuenta con mediciones de percepción con respecto al enfoque hacia las cuestiones medioambientales.</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones de percepción con respecto al impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional.</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones de percepción con respecto al impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional .</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones de percepción con respecto a la opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético.</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones de registros sobre la percepción de la institución referente a la</p>
--	--	---

cobertura mediática, relacionada con su responsabilidad social.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.). 2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad. 3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.). 4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.). 5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas). 	<p>La DGA a través del Depto. Aduanas Verdes presenta un programa medioambiental para la medición y reducción del consumo de agua en botellas plásticas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registro de participantes. <p>La DGA mide la calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registro de certificaciones OEA. <p>La DGA mide el rendimiento de la organización, con referencia al apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja.</p>	<p>La DGA no cuenta con mediciones referentes al grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones referentes al 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>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>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación de empleados con discapacidades. <p>La DGA mide la cantidad de Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registro de participantes. <p>La DGA mide la cantidad de apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registro de participantes.. <p>La DGA mide el 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Registro de participantes. <p>La DGA mide la cantidad de distintos 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>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe consultas médicas y resumen. 	
---	--	--

10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).		La DGA no cuenta con mediciones de resultado de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).
---	--	---

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>a) Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).</p> <p>b) Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).</p> <p>c) Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</p> <p>d) Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</p> <p>e) Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.</p>	<p>La DGA mide los resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta ServQual. <p>La DGA mide los resultados en términos de Outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.)</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta ServQual. <p>La DGA mide el nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta ServQual. 	<p>La DGA no cuenta con mediciones con respecto al grado de cumplimiento de los contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</p> <p>La DGA no cuenta con mediciones de resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.</p>

<p>f) Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</p>	<p>La DGA mide la cantidad de benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome realizados con otras organizaciones.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matriz de <i>benchmarking</i> y <i>benchlearnig</i>. 	
<p>g) Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</p>	<p>La DGA mide los resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualizaciones VUCE. - Análisis Despacho en 24h. - Proyecto D24H. - Informe logros OEA. - Plan táctico. - Sistema de atención al usuario (memoria institucional 2020) https://www.aduanas.gob.do/media/17050/memoria-institucional-2020-firmada.pdf. 	

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> - La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos. - 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). 	<p>La DGA mide la 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).</p> <p>Evidencias:</p>	<p>La DGA no cuenta con respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. - Resultados de benchmarking (análisis comparativo). - Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). - 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.). - Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización. - Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados de la ejecución de los POA del 2018-2021. - Ejecución presupuestaria 2020 -2021. <p>La DGA mide resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe de logros 2021. <p>La DGA evalúa constantemente la eficacia de las alianzas realizadas con otras instituciones públicas-privadas.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe de cumplimiento acuerdo. <p>La DGA evalúa el valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación, para aumentar la eficiencia y disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de los servicios.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe Proyecto D24Horas. <p>La DGA evalúa el resultado de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes de auditoría. <p>La DGA da seguimiento a los resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento OPTIC. 	<p>La DGA no cuenta con mediciones de resultados de benchmarking (análisis comparativo), realizados con otras instituciones.</p>
---	---	--

<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros. - Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera. - Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Certificación OEA. <p>La DGA evalúa el cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe de ejecución presupuestaria 2020 -2021. <p>La DGA evalúa los resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes de auditoría. 	<p>La DGA no cuenta con evaluaciones referentes a la eficiencia de costos.</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.