



## Dirección General de Aduanas

Ier Informe de Seguimiento del Plan de Mejora CAF 2022

(Marco Común de Evaluación)

## Introducción

Cumpliendo con los lineamientos del Ministerio de Administración Pública (MAP), la Dirección General de Aduanas emite el presente informe correspondiente al primer (1er) semestre del año 2022, conteniendo los avances obtenidos por la institución, ante la implementación del modelo de excelencia, Marco Común de Evaluación (CAF), por sus siglas en inglés “*Common Assessment Framework*”.

Los resultados descritos en este documento, se fundamentan en los hallazgos identificados en el autodiagnóstico CAF, realizado en el año 2021; el cual consta de nueve (9) criterios y de donde se establecieron nueve (09) iniciativas, con el objetivo de subsanar los hallazgos identificados y a su vez, asegurar la mejora continua de la institución.

## **Avances Plan de Mejora CAF 2022**

**Iniciativa I:** Establecer Indicadores a programas de formación.

**Criterio asociado: 3- Personas.**

**Subcriterio asociado: 3.2-** Desarrollar y gestionar las capacidades de las personas. **Numeral 9.**

**Cumplimiento:** 100%.

**1. Hallazgos según autodiagnóstico:** 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 costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.

**2. Acciones realizadas:** establecer indicadores a programas de formación.

**3. Evidencias:**

<b>RESUMEN DE CAPACITACIONES</b>							
<b>MES</b>	<b>CURSOS PROGRAMADO</b>	<b>CURSOS EJECUTADOS</b>	<b>INDICADOR DE EFICIENCIA</b>	<b>PARTICIPANTES CONVOCADOS</b>	<b>PARTICIPANTES QUE ASISTIERON</b>	<b>INDICADOR DE EFICIENCIA</b>	<b>COSTO</b>
<b>ENERO-MARZO 2022</b>	36	36	100%	875	674	77%	204,780
<b>ABRIL 2022</b>	17	17	100%	326	315	96.63%	711,278
<b>MAYO 2022</b>	8	8	100%	153	153	100%	322,813

**Iniciativa 2:** Realizar encuesta y compartir resultados.

**Criterio asociado: 6- Resultados orientados a ciudadanos/clientes.**

**Subcriterio asociado: 6.2- Mediciones de resultados. Numeral 2.1**

**Cumplimiento:** 100%

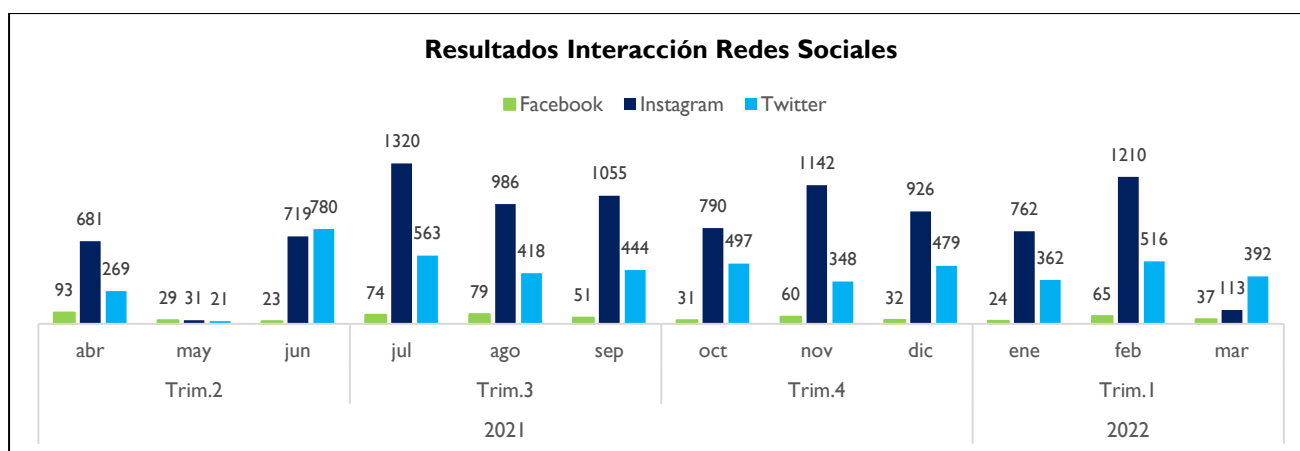
**1. Hallazgos según autodiagnóstico:** La DGA no cuenta con mediciones con respecto al número de canales de información y la eficacia de estos.

**2. Acciones realizadas:** realizar encuesta y compartir resultados.

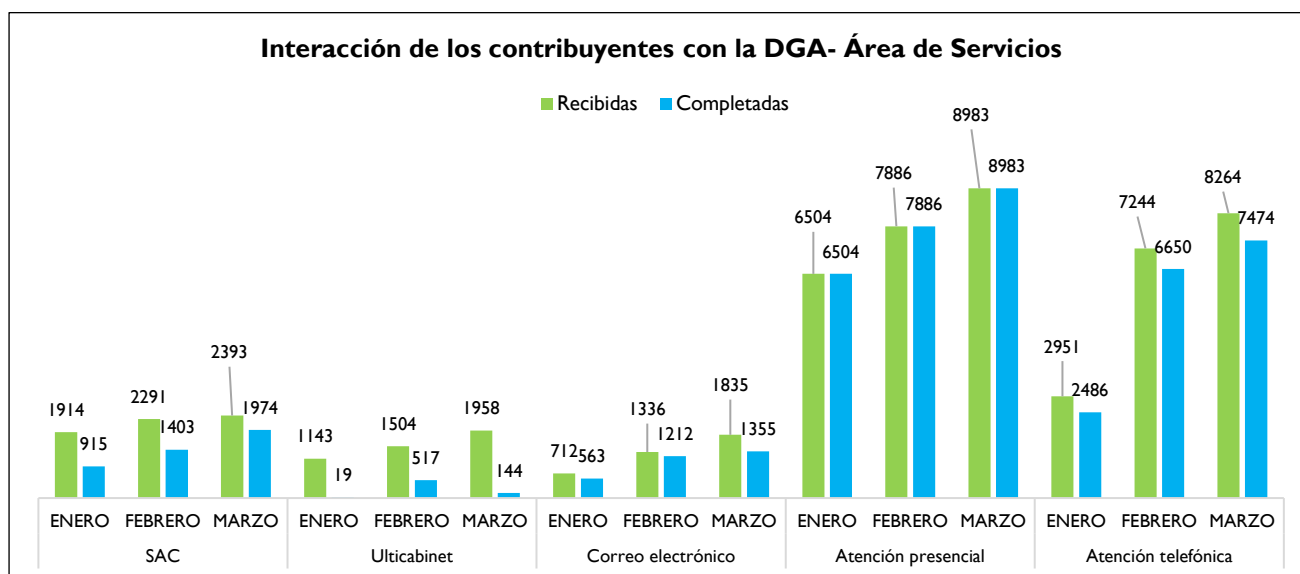
2.1.1. Se realizó un levantamiento de los canales de información disponibles y se midió la interacción de los usuarios en estos.

**3. Evidencias:**

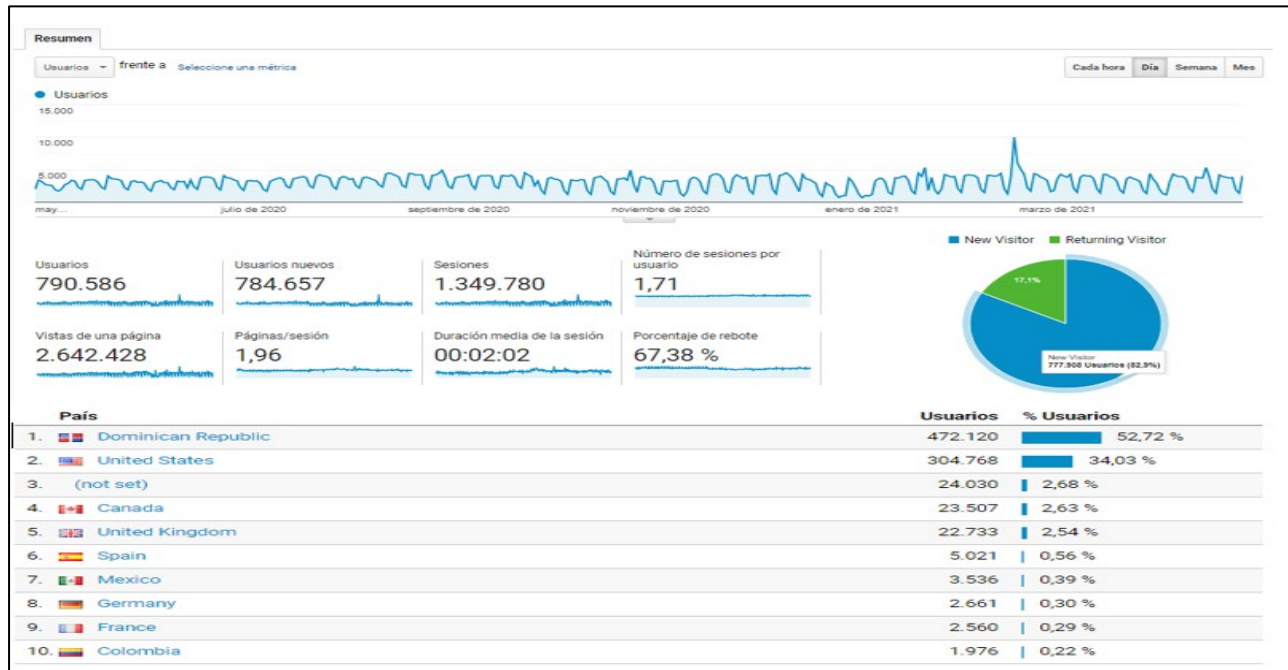
**3.1. Resultados interacción de los usuarios con las redes sociales.**



**3.2. Resultados interacción de los usuarios con el área de servicios.**



### 3.3. Resultados interacción de los usuarios con la página web de Aduanas.



**Iniciativa 3:** Implementación de encuesta para medición de los usuarios con respecto al costo de los servicios.

**Criterio asociado: 6- Resultados orientados a ciudadanos/clientes.**

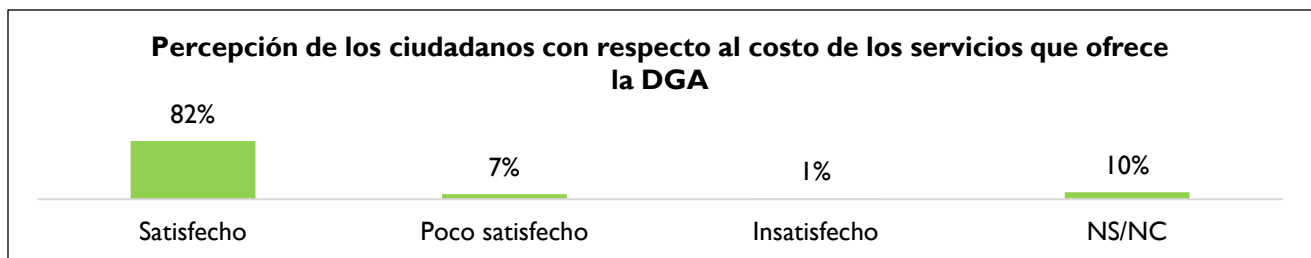
**Subcriterio asociado: 6.2- Mediciones de resultados. Numeral 2.8**

**Cumplimiento: 75%**

- Hallazgos según autodiagnóstico:** la DGA no cuenta con mediciones con respecto a la percepción de los ciudadanos/clientes del costo de los servicios.
- Acciones realizadas:** implementación de encuesta para medición.
- Evidencias:**

Núm.	Preguntas	Puntuación											TOTAL	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		99
1	¿Cómo considera usted el costo de los servicios que ofrece la institución? En una escala del 0 al 10, donde 0 representaría la peor valoración y por tanto el 10 la mejor valoración.	0	1	1	0	1	5	8	19	44	39	57	19	194

Resumen				
Satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho	NS/NC	Total
82%	7%	1%	10%	100%



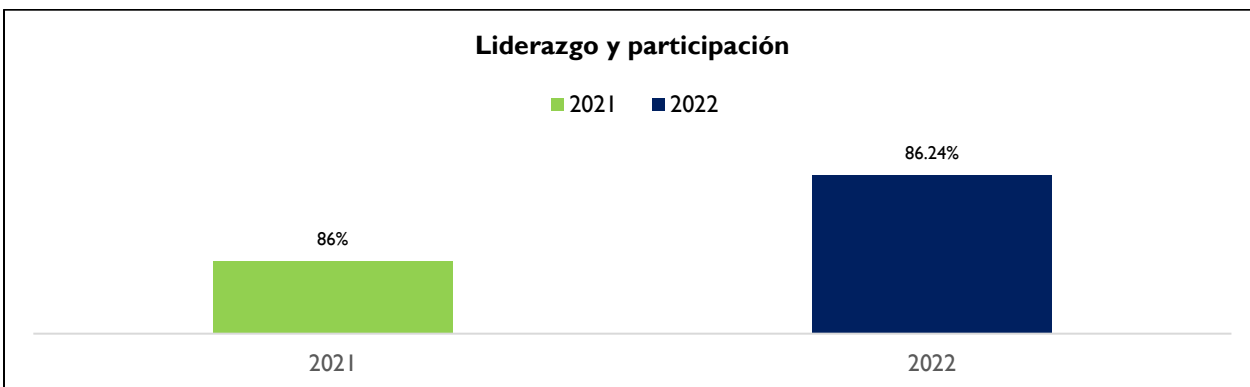
**Iniciativa 4:** Implementación de encuesta para medición.

**Criterio asociado: 7- Resultados orientados a las personas.**

**Subcriterio asociado: 7.1- Mediciones de percepción. Numeral 2.1**

**Cumplimiento: 75%**

- Hallazgos según autodiagnóstico:** 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.
- Acciones realizadas:** aplicación de encuesta de Clima Organizacional.
- Evidencias:** se aplicó la encuesta de clima laboral, en el que se le preguntó a una muestra de 300 colaboradores en el 2021 y a 811 colaboradores en el año 2022, lo siguiente, y cuyos resultados promedios se muestran en la gráfica mostrada.
  - **¿Su supervisor es congruente con lo que dice y lo que hace?**
  - **¿Su supervisor le proporciona la información necesaria para tomar decisiones en el desempeño de su trabajo y cumplimiento de metas?**
  - **¿Su supervisor es un servidor público ejemplar?**
  - **¿Su supervisor está abierto a recibir sugerencias y comentarios?**
  - **¿Su supervisor distribuye el trabajo de acuerdo con capacidades o competencias?**



**Iniciativa 5:** Implementación de encuesta para medición.

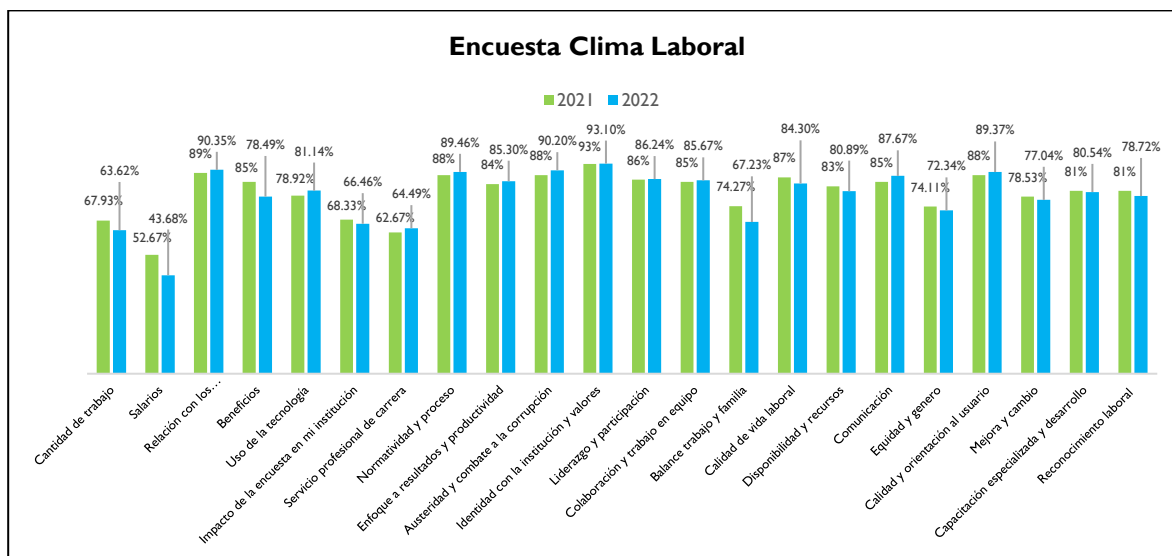
**Criterio asociado: 7- Resultados orientados a las personas.**

**Subcriterio asociado: 7.1- Mediciones de percepción. Numeral 3.1**

**Cumplimiento: 100%**

- Hallazgos según autodiagnóstico:** 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.).
- Acciones realizadas:** aplicación de encuesta de Clima Organizacional.

3. **Evidencias:** se aplicó la encuesta de clima laboral a una muestra de 300 colaboradores en el 2021 y a 811 colaboradores en el año 2022 y cuyos resultados promedios se muestran en la gráfica mostrada a continuación.



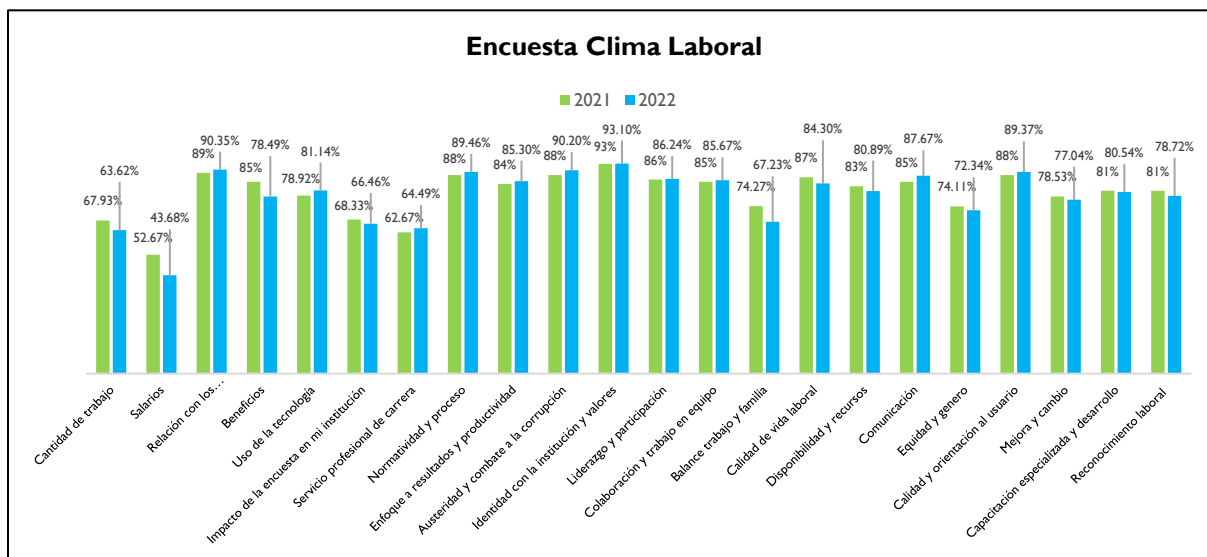
**Iniciativa 6:** Implementación de encuesta para medición.

**Criterio asociado: 7- Resultados orientados a las personas.**

**Subcriterio asociado: 7.1- Mediciones de percepción. Numeral 3.6**

**Cumplimiento: 75%**

1. **Hallazgos según autodiagnóstico:** la DGA no cuenta con mediciones sobre la motivación y empoderamiento de los colaboradores de la institución.
2. **Acciones realizadas:** aplicación de encuesta de Clima Organizacional.
3. **Evidencias:** se aplicó la encuesta de clima laboral a una muestra de 300 colaboradores en el 2021 y a 811 colaboradores en el año 2022 y cuyos resultados promedios se muestran en la gráfica mostrada a continuación.



**Iniciativa 7:** Establecer indicadores de conductas.

**Criterio asociado: 7- Resultados orientados a las personas.**


**Subcriterio asociado: 7.2- Mediciones de resultados. Numeral 1.**

**Cumplimiento:** 100%

1. **Hallazgos según autodiagnóstico:** La DGA no cuenta con indicadores relacionados con el comportamiento de las personas.
2. **Acciones realizadas:** definición e implementación de indicadores de conducta.
3. **Evidencias:**
  - 3.1. Nivel de ausentismo por enfermedad común:

Mes	Licencias Médicas	Días Otorgados
Septiembre	165	2,695
Octubre	208	3,010
Noviembre	223	3,158
Diciembre	220	3,425
<b>TOTAL</b>	<b>816</b>	<b>12,288</b>

3.2. Índice de rotación:



**DGA**  
ADUANAS

Dirección General de Aduanas  
Gerencia de Recursos Humanos  
Reporte de Contrataciones, Salidas & Movimientos  
Desde 01/01/2022 Hasta 30/04/2022

XI. Índice de Rotación del personal

Total de Empleados Activos: 4,685

$(\text{Contrataciones} - \text{cancelaciones} / \text{empleados activos}) * 100$

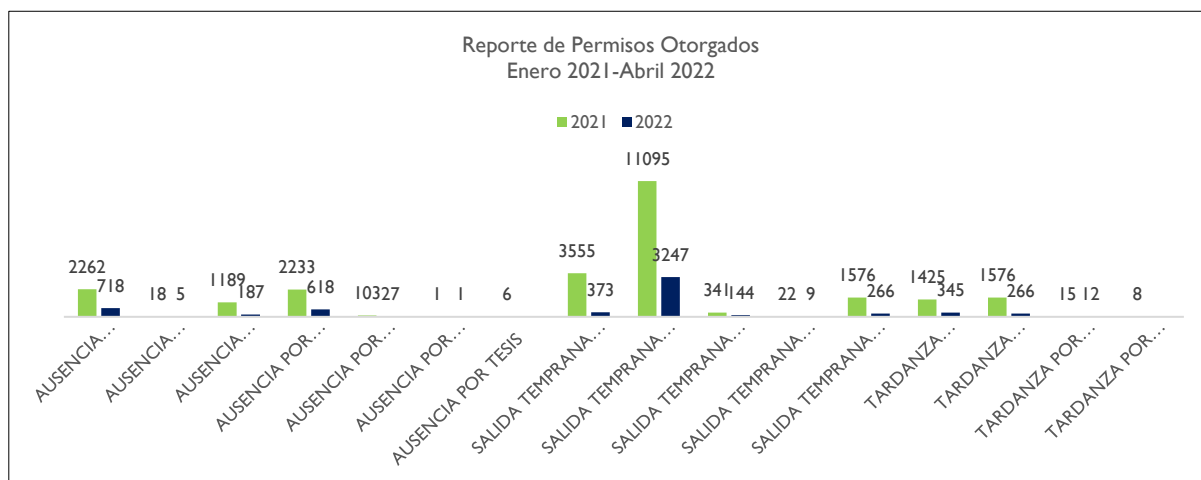
enero de 2022 - abril de 2022

$I_R = -1\%$



### 3.3. Reporte de permisos otorgados

TIPO	2021	2022	TOTAL
Ausencia Justificadas General	2262	718	2980
Ausencia Nacimiento De Hijo	18	5	23
Ausencia Permiso Médico	1189	187	1376
Ausencia Por Cumpleaños	2233	618	2851
Ausencia Por Duelo	103	27	130
Ausencia Por Graduación	1	1	2
Ausencia Por Tesis	6		6
Salida Temprana General Justificada	3555	373	3928
Salida Temprana Por Disposición De RRHH	11095	3247	14342
Salida Temprana Por Estudios	341	144	485
Salida Temprana Por Lactancia	22	9	31
Salida Temprana Visita Médica	1576	266	1842
Tardanza General Justificada	1425	345	1770
Tardanza Permiso Médico	1576	266	1842
Tardanza Por Estudios	15	12	27
Tardanza Por Terapia	8		8



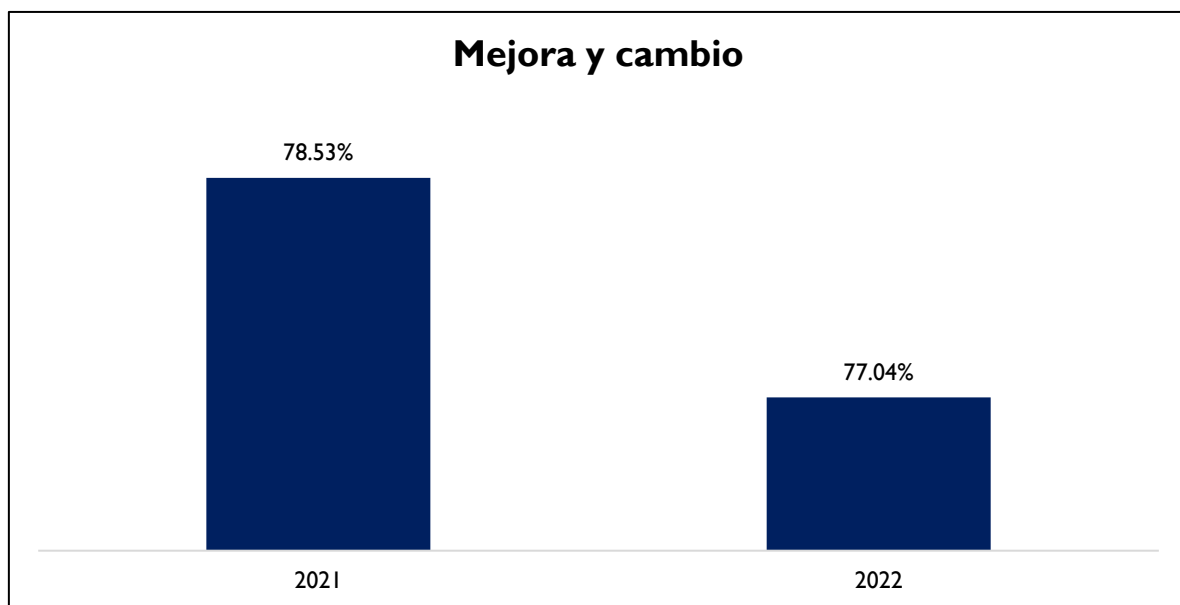
**Iniciativa 8:** Implementación de encuesta para medición del compromiso de los colaboradores.

**Criterio asociado:** 7- Resultados orientados a las personas.

**Subcriterio asociado:** 7.2- Mediciones de resultados. **Numeral 2.2**

**Cumplimiento:** 75%

1. **Hallazgos según autodiagnóstico:** la DGA no cuenta con mediciones con respecto al nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades.
2. **Acciones realizadas:** aplicación de encuesta de Clima Organizacional.
3. **Evidencias:** se aplicó la encuesta de clima laboral, en el que se le preguntó a una muestra de 300 colaboradores en el 2021 y a 811 colaboradores en el año 2022, lo siguiente, y cuyos resultados promedios se muestran en la gráfica mostrada.
  - **¿En mi área buscamos nuevas formas de brindar los servicios?**
  - **En mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejora?**
  - **¿Participo en la elaboración y la implementación de los planes de mejoras que están dirigidos a mejorar el clima y la cultura organizacional en mi institución?**
  - **¿Impulso cambios innovadores en mi área para mejorar la forma de trabajar?**
  - **¿Mi supervisor me alienta a ser creativo y toma en cuenta otras formas de realizar mi trabajo?**



**Iniciativa 8:** Establecer indicadores sobre inspecciones y auditorias de resultados de impacto.

**Criterio asociado: 9- Resultados Clave de Rendimiento.**

**Subcriterio asociado: 9.1- Resultados externos: resultados de impacto a conseguir. Numeral 9.1**

**Cumplimiento: 100%**

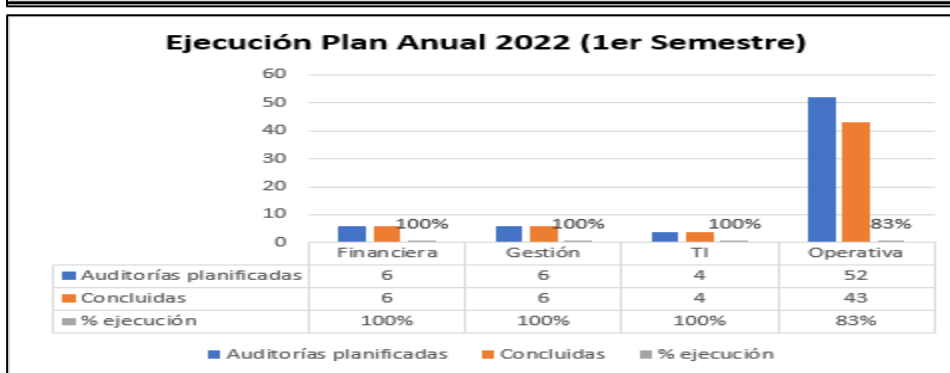
1. **Hallazgos según autodiagnóstico:** la DGA no cuenta con mediciones de resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.

2. **Acciones realizadas:** Establecimiento de indicadores sobre inspecciones y auditorias de resultados de impacto.

3. **Evidencias:**

3.1. Ejecución plan anual de auditoria hasta junio 2022

Ejecución plan anual 2022 (1er Semestre)		
Auditorías planificadas	Concluidas	% ejecución
68	59	87%



Cumplimiento plan anual 2022			
Auditorías Contingentes	Concluidas	En proceso	% ejecución
152	138	14	91%

3.2. Resultados NOBACI

Componentes del Control Interno	Institución		Centraloría General de la República		Observaciones CGR
	Calificación	Progreso	Evaluación	Progreso	
Ambiente de Control	97.67%		97.67%		0
Valoración y Administración de Riesgos	92.00%		92.00%		0
Actividades de Control	92.00%		88.00%		1
Información y Comunicación	100.00%		90.91%		2
Monitoreo y Evaluación	100.00%		100.00%		0
% Totales	96.33%		93.72%		3

Leyenda del progreso:  
 00%-39% Incipiente  
 40%-79% Mediano  
 80%-99% Satisfactorio  
 100% Implementado

Seguimiento Avances Plan de Mejora Institucional CAF 2022

NÚM.	INICIATIVA	TAREAS	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	ESTADO DE REALIZACIÓN (Fecha)					RESULTADO FINAL (s/ objetivo previsto)	COMENTARIOS
						0%	25%	50%	75%	100%		
I	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 costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.	1. Definir objetivos/metas de los indicadores. 2. Establecer el período de evaluación de indicadores. 3. Construir fórmulas para la medición 4. Recopilar información 5. Evaluar información 6. Elaborar informe	Gerencia de Recursos Humanos	feb-22	may-22				X		Conocer la eficiencia de los programas de formación y desarrollo	

NÚM.	INICIATIVA	TAREAS	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	ESTADO DE REALIZACIÓN (Fecha)					RESULTADO FINAL (s/ objetivo previsto)	COMENTARIOS
						0%	25%	50%	75%	100%		
2	La DGA no cuenta con mediciones con respecto al número de canales de información y la eficacia de estos.	1. Define los objetivos y alcance de la encuesta. 2. Realizar cuestionario 3. Identifica el público objetivo. 4. Determinar la muestra 5. Establecer período de aplicación de la encuesta. 6. Difunde información de la encuesta. 7. Realizar evaluación 8. Procesar resultados de evaluación 9. Informe de resultados	Recursos Humanos/ Recursos tecnológicos/ Recursos Administrativos	mar-22	jun-22					X	Conocer la percepción de los ciudadanos/clientes respecto a los servicios ofrecidos por la institución	

NÚM.	INICIATIVA	TAREAS	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	ESTADO DE REALIZACIÓN (Fecha)					RESULTADO FINAL (s/ objetivo previsto)	COMENTARIOS	
						0%	25%	50%	75%	100%			
3	Implementación de encuesta para medición de la percepción de los usuarios con respecto al costo de los servicios.	1. Define los objetivos y alcance de la encuesta.	Recursos Humanos/ Recursos tecnológicos/ Recursos Administrativos	mar-22	jun-22						X	Fortalecer la relación con los ciudadanos/clientes	
		2. Realizar cuestionario											
		3. Identifica el público objetivo.											
		4. Determinar la muestra											
		5. Establecer período de aplicación de la encuesta.											
		6. Difunde información de la encuesta.											
		7. Realizar evaluación											
		8. Procesar resultados de evaluación											
		9. Informe de resultados											

NÚM.	INICIATIVA	TAREAS	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	ESTADO DE REALIZACIÓN (Fecha)					RESULTADO FINAL (s/ objetivo previsto)	COMENTARIOS
						0%	25%	50%	75%	100%		
4	Implementación de encuesta para medición del clima laboral	1. Levantamiento de información.	Recursos Humanos/ Recursos tecnológicos/ Recursos Administrativos	oct-22	dic-22				X		Conocer la capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización.	
		2. Realizar una evaluación preliminar del clima laboral (identificación, motivación, integración, etc.) consultando al equipo de encargados o personal clave de las áreas.										
		3. Elaborar un cronograma de trabajo.										
		4. Realizar entrevistas para identificar las dimensiones en general, y diseñar un cuestionario										
		5. Realizar reuniones de sensibilización con todo el personal.										
		6. Difundir el procesos de evaluación.										

NÚM.	INICIATIVA	TAREAS	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	ESTADO DE REALIZACIÓN (Fecha)					RESULTADO FINAL (s/ objetivo previsto)	COMENTARIOS
						0%	25%	50%	75%	100%		
		7. Definir ficha técnica (muestra, fecha de aplicación, modo de encuesta)										
		8. Informe encuesta de clima laboral.										
		9. Elaborar un plan de acción correctiva para el clima laboral, conjuntamente con el equipo interno de la institución.										
		10. Socializar los resultados del estudio de Clima Organizacional con todos los empleados de la institución.										
5	Implementación de encuesta para medición de las actividades de mejora	1. Levantamiento de información. 2. Realizar una evaluación preliminar del clima laboral (identificación, motivación, integración, etc.) consultando al equipo de	Recursos Humanos/ Recursos tecnológicos/ Recursos Administrativos	oct-22	dic-22				X		Conocer la percepción de los colaboradores respecto a las actividades de mejora en la institución	





NÚM.	INICIATIVA	TAREAS	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	ESTADO DE REALIZACIÓN (Fecha)					RESULTADO FINAL (s/ objetivo previsto)	COMENTARIOS
						0%	25%	50%	75%	100%		
		9. Elaborar un plan de acción correctiva para el clima laboral, conjuntamente con el equipo interno de la institución.										
		10. Socializar los resultados del estudio de Clima Organizacional con todos los empleados de la institución.										
6	Implementación de encuesta para medición de la motivación de los colaboradores	1. Levantamiento de información.  2. Realizar una evaluación preliminar del clima laboral (identificación, motivación, integración, etc.) consultando al equipo de encargados o personal clave de las áreas.	Recursos Humanos/ Recursos tecnológicos/ Recursos Administrativos	oct-22	dic-22				X		Conocer el nivel de motivación y compromiso de los colaboradores en la institución	



NÚM.	INICIATIVA	TAREAS	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	ESTADO DE REALIZACIÓN (Fecha)					RESULTADO FINAL (s/ objetivo previsto)	COMENTARIOS
						0%	25%	50%	75%	100%		
		10. Socializar los resultados del estudio de Clima Organizacional con todos los empleados de la institución.										
7	La DGA no cuenta con indicadores relacionados con el comportamiento de las personas.	1. Definir objetivos/metas de los indicadores. 2. Establecer el período de evaluación de indicadores. 3. Construir fórmulas para la medición 4. Recopilar información 5. Evaluar información 6. Elaborar informe	Recursos Humanos/ Recursos tecnológicos/ Recursos Administrativos	ene-22	may-22				X		Conocer el nivel de comportamiento de las personas	
8	Implementación de encuesta para medición del compromiso de los colaboradores	1. Levantamiento de información. 2. Realizar una evaluación preliminar del clima laboral (identificación,	Recursos Humanos/ Recursos tecnológicos/ Recursos Administrativos	oct-22	dic-22				X		Conocer el nivel de motivación y compromiso de los colaboradores en la institución	



NÚM.	INICIATIVA	TAREAS	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	ESTADO DE REALIZACIÓN (Fecha)					RESULTADO FINAL (s/ objetivo previsto)	COMENTARIOS
						0%	25%	50%	75%	100%		
		9. Elaborar un plan de acción correctiva para el clima laboral, conjuntamente con el equipo interno de la institución. 10. Socializar los resultados del estudio de Clima Organizacional con todos los empleados de la institución.										
9	Establecer indicadores sobre inspecciones y auditorías de resultados de impacto.	1. Definir objetivos/metas de los indicadores. 2. Establecer el período de evaluación de indicadores. 3. Construir fórmulas para la medición 4. Recopilar información 5. Evaluar información 6. Elaborar informe	Recursos Humanos/ Recursos tecnológicos/ Recursos Administrativos	jul-22	dic-22					X	Conocer el impacto de los resultados de las auditorías e inspecciones realizadas en la institución	