



INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL
(En base al Modelo CAF, de Excelencia en la Gestión)

Preparado por el Comité de Autoevaluación

Eury Solano Quiñones
Coordinador

Degnis De León
Juan Vicens
Elvyn Gómez
Omar Torres
Alba García
Rafael Tapia
Jeannette Del Risco
Laura Díaz
Marcos Guzman
Sumny Rojas
Evaluador (es)

Santo Domingo, R.D.

30 de junio de 2022

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	3
I. ASPECTOS GENERALES	3
I.1. MARCO INSTITUCIONAL.....	3
I.1.1. MISIÓN	3
I.1.2. VISIÓN	3
I.1.3. VALORES INSTITUCIONALES.....	3
I.1.4. BASE LEGAL	3
I.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	4
I.1.6. SERVICIOS	4
I.2. SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.....	6
2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.....	7
2.1. PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.....	7
2.2. ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.....	8
2.2.1. ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.	8
2.2.1.1. LIDERAZGO	8
2.2.1.2. PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	8
2.2.1.3. PERSONAS.....	8
2.2.1.4. ALIANZAS Y RECURSOS	8
2.2.1.5. PROCESOS.....	9
2.2.2. ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS	9
2.2.2.1. RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES	9
2.2.2.2. RESULTADOS EN LAS PERSONAS.....	9
2.2.2.3. RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	9
2.2.2.4.RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO.....	9
3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.....	10
4. RESUMEN DE PUNTUACIONES.....	11

RESUMEN EJECUTIVO

La Dirección General de Aduanas (DGA) en cumplimiento con los lineamientos establecidos en el Decreto 211-10, utiliza la herramienta de gestión de la calidad total inspirada en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Logrando de esta forma la aplicación del autodiagnóstico CAF, metodología que nos permite evaluarnos institucionalmente, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Criterios facilitadores

- Liderazgo
- Estrategia y Planificación
- Personas
- Alianzas y Recursos
- Procesos

Criterios de resultados

- Resultados orientados a los ciudadanos/clientes
- Resultados orientados en las personas
- Resultados de responsabilidad social
- Resultados clave de rendimiento

Como resultado de la autoevaluación, la institución ha identificado los puntos fuertes, así como, las áreas de mejora; de forma tal que podamos desarrollar planes y estrategias para convertir oportunidades de mejora en fortalezas integrando a los altos directivos así como los empleado de las áreas vinculadas en el desarrollo del plan de acción a ser aplicado, tomando como base los resultados de las acciones identificadas en nuestro autodiagnóstico institucional.

I. ASPECTOS GENERALES

I.1. MARCO INSTITUCIONAL

I.1.1. MISIÓN

Facilitar el comercio legítimo y proteger la sociedad, fomentando las recaudaciones y la transparencia.

I.1.2. VISIÓN

Promover el desarrollo económico de forma eficiente e integradora.

I.1.3. VALORES INSTITUCIONALES

Bien común

Imparcialidad

Igualdad

Trabajo en equipo

respeto

Rendición de cuenta

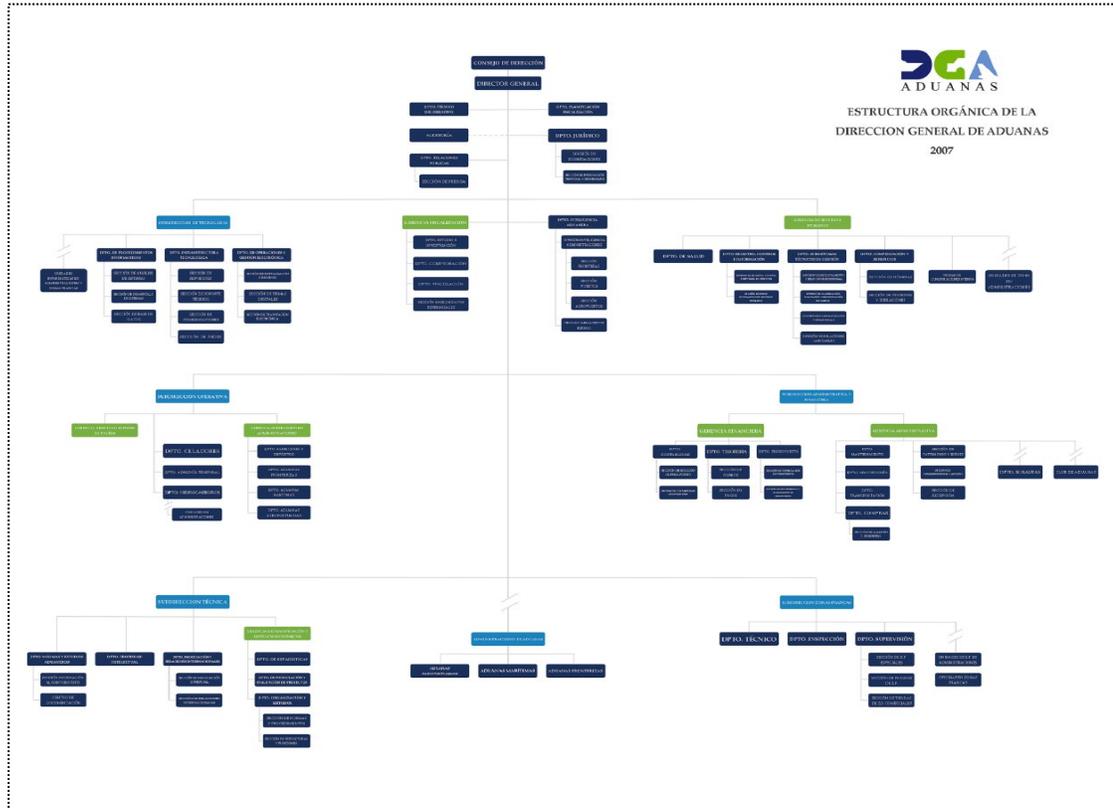
Integridad

Liderazgo

I.1.4. BASE LEGAL

- Ley 168-21, de Aduanas de la República Dominicana.
- Ley núm. 226-06 que otorga Personalidad Jurídica y Autonomía Funcional, Presupuestaria, Administrativa, Técnica y Patrimonio Propio a la Dirección General de Aduanas (DGA), de fecha diecinueve (19) de junio del 2006.

I.1.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



I.1.6. SERVICIOS

Nombre del Servicio	Descripción del Servicio	Área(s)
Servicio Importación General.	Entrada legal de mercancías al país, siempre y cuando cumplan con las legislaciones vigentes y se realice el pago de los derechos e impuestos correspondientes. Dicho proceso puede ser realizado a través de nuestro Sistema Integrado de Gestión Aduanera (SIGA).	Subdirección Operativa

Nombre del Servicio	Descripción del Servicio	Área(s)
Servicio Exportación General.	Salida legal de mercancías del país, siempre y cuando cumplan con las legislaciones vigentes.	Subdirección Operativa
Exoneración de mercancías de uso exclusivo de Aerolíneas y Sector Agropecuario.	Consiste en la importación exenta de derechos de impuestos a las máquinas, equipos y mercancías en general, necesarias y destinadas exclusivamente para la operación y mantenimiento de los servicios de transporte aéreo de pasajeros, cargas y correo; así como las mercancías del sector agropecuario amparadas bajo la circular núm. 4938, de fecha 15 de abril de 2013, sobre la exención del arancel y el ITBIS al sector agropecuario.	Dpto. Exoneraciones - Subdirección Técnica
Solicitud de Certificado de Autenticación (Firma digital).	Solicitud para el registro como usuario del Sistema de Gestión Aduanera SIGA.	Sección de Registro - Departamento Jurídico
Registro de Cédula de Identidad en SIGA.	Consiste en registrar en el SIGA la Cédula de Identidad y Electoral como persona física para ser Usuario de Aduanas.	Sección de Registro - Departamento Jurídico
Registro de enlace del Agente Aduanal en el SIGA como Gestor de Desaduanización.	Es el servicio mediante el cual el importador comunica a la Dirección General de Aduanas la designación del agente aduanal autorizado para gestionar la desaduanización de sus mercancías.	Sección de Registro - Departamento Jurídico
Registro de Pasaporte en SIGA.	Es el servicio mediante el cual se registra en el SIGA los datos del pasaporte de la persona física en caso de no poseer o disponer de la Cédula de Identidad y Electoral para ser Usuario de Aduanas.	Sección de Registro - Departamento Jurídico
Registro de Importador / Exportador.	Consiste en registrar en el SIGA como persona jurídica en calidad de Importador o Exportador, siempre que cumpla con las normativas legales y administrativas vigentes.	Sección de Registro - Departamento Jurídico

I.2. SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.

La Dirección General de Aduanas inicio su proceso de construcción del Plan Estratégico Institucional 2022-2026 a través de la utilización de diversas herramientas y la ejecución de varios análisis que permitieron dar a conocer el ambiente interno y externo de la organización. Entre los insumos utilizados para la estructuración, se pueden mencionar las oportunidades de mejora remitidas por las diferentes asociaciones que conforman el entorno aduanero, así como también las encuestas internas con la finalidad de conocer la percepción del personal mediante el levantamiento un análisis FODA, proyectos futuros y objetivos. Asimismo, se realizaron sesiones estratégicas que consistieron en talleres presenciales para levantamiento de información con funcionarios de diferentes niveles.

En cumplimiento a la ley 1-12, la cual busca garantizar la correcta planificación de los recursos para la consecución de las metas y objetivos que permitan lograr niveles de desarrollo adecuados y sostenibles del país, la DGA identificó los siguientes **Objetivos Estratégico (O.E)** y **Específicos (O.Esp)**, alineados con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), teniendo en consideración el rol y las funciones de la institución:

O.E 1: Facilitación y control

O. Esp 1: Impulsar el desarrollo de la Rep. Dom. como Hub Logístico de la Región.

O. Esp 2: Crear una gestión de riesgo transversal y sistémica vinculada a todos los procesos en los que interviene la autoridad aduanera.

O. Esp 3: Fortalecer las relaciones entre los usuarios y la DGA, fomentando el cumplimiento voluntario.

O.E 2: Institucionalidad y estandarización

O. Esp 1: Fomentar una cultura organizacional que estimule el desarrollo integral y el orgullo de pertenencia de los colaboradores.

O. Esp 2: Establecer un modelo de gestión orientada a resultados y calidad en los servicios.

O. Esp 3: Fortalecer el marco jurídico de la DGA.

O.E 3: Eficiencia e innovación

O. Esp 1: Incorporar los últimos avances tecnológicos en la administración y gestión de la institución.

O. Esp 2: Optimizar las recaudaciones a través de una gestión eficiente de los recursos, promoviendo la equidad y el comercio legítimo.

Mapa estratégico

El mapa estratégico busca representar de manera gráfica la estrategia de la institución con el objetivo de presentar una visión de conjunto de los objetivos y acciones.



2. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION.

2.1. PRINCIPALES FORTALEZAS IDENTIFICADAS.

La Dirección General de Aduanas (DGA) comprende e identifica los objetivos y necesidades previo a tomar decisiones estratégicas y tácticas, por esta razón, especificamos las fortalezas identificadas de nuestra institución:

- Desarrollo de la misión, visión y valores de la institución.
- Identificación de los grupos de interés.
- Fuertes relaciones políticas.
- Planificación y gestión de los recursos humanos eficiente.
- Uso efectivo de la tecnología a través de distintas herramientas que facilitan los procesos internos y los servicios ofrecidos a los ciudadanos/clientes tales como: PortalAPP, VUCE, SIGARD, etc.
- Utilización de herramientas tecnológicas como parte de la gestión de la información y el conocimiento.
- Procesos debidamente documentados e implementados.
- Gestión eficiente de las finanzas.
- Diferentes instalaciones ubicadas a nivel nacional para facilitar el acceso a los ciudadanos-clientes.
- Autodiagnóstico CAF y las buenas prácticas de documentación de la norma de gestión de la calidad ISO-9001.

- Mediciones de satisfacción respecto al horario de atención, tiempo de espera, disponibilidad y precisión de la información, entre otros.
- Informes de resultados de auditorías internas y desarrollo de planes de acción a las respuestas de los hallazgos.
- Código y Política de Ética.

2.2. ÁREAS QUE IMPULSAN A LA MEJORA INSTITUCIONAL.

En aplicación de la evaluación de autodiagnóstico institucional identificó áreas de mejoras, entre las cuales, debemos desarrollar y aplicar métodos que permitan establecer registros del rendimiento de la gestión, como consecuencia de las expectativas de los grupos de interés en términos sociales. También, debemos evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo profesional de las personas, así como, el traspaso de contenido a los compañeros. Además, la institución debe prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad, así como de establecer mecanismos para que la información externa sea recogida, procesada y usada eficazmente.

2.2.1. ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS FACILITADORES.

2.2.1.1. LIDERAZGO

- No se evidencia que la DGA cuente con registros de mejoras en el sistema de gestión de rendimiento, como consecuencia de las expectativas de los grupos de interés en términos sociales.

2.2.1.2. PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

- No se evidencia que la DGA comunique la política de innovación y los resultados de la organización a todos los grupos de interés relevantes.
- No se evidencia que la DGA promueva los aportes de ideas innovadoras y creativas por parte del personal para la mejora de la gestión y para hacer frente a las nuevas expectativas de los ciudadanos/clientes, reducir costos y proporcionarles bienes y/o servicios con un mayor valor agregado.

2.2.1.3. PERSONAS

- No se evidencia que la DGA evalúe 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 del monitoreo y el análisis costo/beneficio.
- No se evidencia que la DGA preste especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.

2.2.1.4. ALIANZAS Y RECURSOS

- No se evidencia que la DGA garantice que la información disponible externamente sea recogida, procesada, almacenada y usada eficazmente.
- No se evidencia que la DGA establece redes de aprendizaje y colaboración para adquirir información externa relevante y también para obtener aportes creativos.

- No se evidencia que la DGA monitoree y evalúe sistemáticamente la rentabilidad (costo-efectividad) de las tecnologías usadas y su impacto.

2.2.1.5. PROCESOS

- No se evidencia que la DGA, aplique la diversidad y la gestión de género para identificar y satisfacer las necesidades y expectativas.

2.2.2. **ÁREAS DE MEJORA EN LOS CRITERIOS DE RESULTADOS.**

2.2.2.1. RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS/CLIENTES.

- No se evidencia que la DGA mida el tiempo de espera.
- No se evidencia que la DGA mida el costo de los servicios.
- No se evidencia que la DGA mida el grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.
- No se evidencia que la DGA mida los indicadores de cumplimiento en relación con el género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes, (resultados de indicadores previamente establecidos o acciones enfocadas a género y diversidad).
- No se evidencia que la DGA mida el alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. Por ejemplo, cuántos de los grupos de interés identificados participaron en la convocatoria para actualizar la información sobre sus necesidades y expectativas.

2.2.2.2. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

- No se evidencia que la DGA mida el nivel de participación en actividades de mejora.
- No se evidencia que la DGA mida el número de dilemas éticos (por ejemplo, posibles conflictos de intereses) reportados.
- No se evidencia que la DGA mida los indicadores relacionados con el desarrollo de las capacidades y/o habilidades. Por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas.
- No se evidencia que la DGA mida la frecuencia y tipo de acciones de reconocimiento individual y de equipos.

2.2.2.3. RESULTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

- No se evidencia que la DGA mida el impacto con respecto a la responsabilidad social.

2.2.2.4. RESULTADOS CLAVE DEL RENDIMIENTO.

- No se evidencia que la DGA mida los resultados de la evaluación comparativa (benchmarking) en términos de productos y resultados.

- No se evidencia que la DGA mida los resultados de innovaciones en servicios/productos.
- No se evidencia que la DGA mida los resultados de la implementación de reformas del sector público.
- No se evidencia que la DGA mida el Benchmarking / benchlearning internos o con otras organizaciones (análisis comparativo).
- No se evidencia que la DGA mida la eficacia de las alianzas (por ejemplo: grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, convenios y otras actividades conjuntas, incluyendo las colaboraciones internas).
- No se evidencia que la DGA mida los resultados de reconocimientos. Por ejemplo: participación en concursos, premios y certificaciones del sistema de gestión de calidad u otros.
- No se evidencia que la DGA mida los resultados relacionados al costo-efectividad (logros, resultados de impacto al menor costo posible).

3. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.

La autoevaluación es un proceso de aprendizaje para cada organización. Sin embargo, las lecciones aprendidas luego de su implementación, es útil para los nuevos usuarios. La identificación de puntos fuertes y áreas de mejora y las consiguientes acciones de mejora son los resultados más importantes de la autoevaluación. De hecho, la dirección estrategia de la Dirección General de Aduanas (DGA) asume e impulsa un ambiente apropiado para el desarrollo de planes y programas que transformen aquellas áreas de mejora identificadas en fortalezas para la organización.

Los resultados de la autoevaluación realizada muestran que dentro de los criterios facilitadores el principal punto fuerte es el liderazgo proactivo y la gestión de los procesos institucionales y el criterio de resultados con mayor oportunidad de mejora es la gestión de la responsabilidad social, por lo que nos encaminaremos en implementar actividades de mejoras que permitan subsanar las faltas.

Las dificultades surgidas durante el proceso de evaluación, podemos destacar en la familiarización de la guía, así como, introducir una cultura de excelencia y de los principios de la Calidad Total. También, aprendimos que involucrar y empoderar a las personas desarrolla sus fortalezas y habilidades, permitiendo apoyar la estrategia de la organización.

4. RESUMEN DE PUNTUACIONES.

Institución:		
Criterios	Puntos Totales Actual	Puntos Totales Propuesto
1: Liderazgo (140 puntos)	114	140
2: Estrategia y Planificación (140 puntos)	117	140
3: Personas (100 puntos)	72	100
4: Alianzas (100 puntos)	82	100
5: Procesos (120 puntos)	105	120
6: Resultados orientados a los Clientes/ Ciudadanos (100 puntos)	88	100
7: Resultados en las Personas (100 puntos)	80	100
8: Resultados en la Sociedad (100 puntos)	60	100
9: Resultados Clave de Rendimiento (100 puntos)	85	100
Puntuación Total (sobre 1000 puntos)	802	1000