



GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA DOMINICANA

**MIGRACIÓN**

# INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

(En base al Modelo CAF, de Excelencia en la Gestión)

Preparado por

Coordinadora: Anaira Rivera

Analista: Odalis Suriel

Manuel De Jesús Perdomo  
Encargado de Calidad en la Gestión

**Santo Domingo**  
**Junio del 2024**

## **Revisado por el Comité de Autoevaluación:**

Coordinador: Juan Souffront, Director de Planificación y Desarrollo.

Secretario: Joaquinquito Bocio, Director Jurídico.

Miembro: Martín Suárez Sía, Director de Recursos Humanos.

Miembro: José Edwin Jiminián, Director de Administrativo y Financiero.

Miembro: Natanael Minaya, Director de Tecnología de la Información y la Comunicación.

Miembro: Laurin Rosbeli Montero Ogando, Directora de Extranjería.

Miembro: Yudelka García, Directora de Control Migratoria.

Miembro: Daisy A. González, Encargada de la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública.

# ÍNDICE

I.	Resumen Ejecutivo.....	4
II.	Resultados del Proceso de Autoevaluación.....	14
III.	Resumen de Puntuaciones.....	23
IV.	Conclusiones y Lecciones Aprendidas .....	24
V.	Anexo: Guía de Autoevaluación Realizada .....	25

## **I. Resumen Ejecutivo**

La Dirección General de Migración, adscrita al Ministerio de Interior y Policía contribuye al alcance de una política migratoria nacional, segura y ordenada, responsable de orientar un modelo de gestión integral que cumple con los compromisos alineados a los objetivos institucionales que se enmarcan en la Estrategia Nacional de Gobierno de la República Dominicana.

La Guía de Autoevaluación con el Modelo CAF, facilita a las organizaciones del sector público a la implementación y utilización de técnicas de gestión de calidad para mejorar su rendimiento y desempeño. Como Modelo de Excelencia, el CAF ofrece un marco sencillo, fácil de usar e idóneo para que las organizaciones del sector público que transiten el camino de la mejora continua y desarrollen la cultura de la excelencia.

Este proceso da cumplimiento al Decreto 211-10, que hace de carácter obligatorio la realización del diagnóstico, que es el primer paso dentro del proceso de aplicación del Modelo de Gestión de Calidad CAF a través del mismo se identifican los puntos fuertes y áreas de mejoras de la institución, lo que conlleva a la elaboración de un Plan de Mejora alineado a los ejes estratégicos definidos en el Plan Estratégico Institucional 2021–2024 y en cumplimiento del subindicador del SISMAP 1.01 Autodiagnóstico CAF.

## **1. Aspectos Generales**

### **1.1 Marco Institucional**

La Dirección General de Migración de la República Dominicana, es el organismo gubernamental llamado a ejercer la salvaguarda jurídica de la soberanía de nuestro territorio a través del control migratorio, cumplimiento de las normas relativas a la entrada y salida de ciudadanos dominicanos y extranjeros, así como el registro y regularización de la permanencia en el territorio nacional de aquellas personas que reúnan las condiciones legales correspondientes según la naturaleza de su admisión a la luz de la ley.

El régimen de extranjería en la República Dominicana no tuvo una expresión institucional durante casi un siglo a partir del advenimiento de la independencia de la República, toda vez que, el tratamiento de la temática mantuvo en general un régimen normativo fundado en la misma norma constitucional.

Si bien el Artículo 109 de nuestra primera constitución crea cuatro ministerios, entre ellos el de Interior y Policía, lo cierto es que el mismo no tenía atribuciones claramente definidas en el ámbito migratorio; no por ello el constituyente dejó de comprender la importancia de un régimen de extranjería que sirviera de base a la consolidación de la identidad recién nacida y tocó en su elevado nivel.

En los artículos 7 al 13, junto al régimen de la nacionalidad, aspectos centrales tales como una apertura total a la inmigración al concebir que todos los extranjeros no pertenecientes a una nación enemiga serían admitidos en el territorio de la República si profesaban algún arte, ciencia o industria útil, al goce de los derechos civiles; garantizando su salvaguarda bajo el honor nacional desde que pisaban el territorio dominicano, así como el disfrute de la protección concedida a su persona y bienes si se acogían a las leyes nacionales.



Esta Ley, con apenas 17 artículos, abarcaba todos los temas centrales de la cuestión migratoria, a saber: los requisitos de admisión temporal, las condiciones determinantes de la condición de no inmigrante, permisos de residencia, de reentrada y de estado temporal, régimen de negación del derecho de entrada, sanciones, deportación y regulaciones relativas a la entrada de buques y naves aéreas civiles, entre otras disposiciones relevantes.

Más tarde, en 1948, se emitió la Ley Núm. 1683 sobre Naturalización, modificada en el aspecto de las Naturalizaciones Privilegiadas (Art. 18) por la Ley Núm. 46 de ese mismo año. De este modo se completa el marco legislativo, que, con carácter adjetivo, regulaba de manera más detallada el régimen de extranjería, en general. Hasta 2004 los productos en materia de legislación migratoria fueron muchos y de temáticas diversas. Al mismo tiempo, gradualmente, el país se hizo compromisario de una sustantiva multiplicidad de convenios, convenciones y en este sentido, la promulgación de la Ley General de Migración No. 285-04 del 15 de agosto del año 2004 y la aprobación de su Reglamento de Aplicación contenido en el Decreto Núm. 631-11, constituyeron no solo el segundo gran esfuerzo legislativo con un objetivo sistémico de ordenamiento, modernización y organización de la institucionalidad en el área de los asuntos migratorios, sino que, siendo la culminación de una dinámica dilatada y sinuosa, resultaron ser de un profundo valor, junto a un primer gran esfuerzo de sintonía de la norma y la práctica, en la configuración de una nueva cultura en el marco de un nuevo Derecho Migratorio dominicano.

### **Ejes Estratégicos:**



## **Eje 1. Control de entrada y salida al y del territorio nacional**

### **Objetivos Estratégicos:**

Disminuir la entrada de extranjeros ilegales al territorio dominicano; así como la salida de ilegales nacionales, para mejorar el control migratorio y la imagen del país ante las demás naciones.

### **Estrategias:**

- Fortalecimiento y mejoramiento en los puertos cruce fronterizos del país. (Dajabón, Elías piña, Jimaní y Pedernales).
- Eficientizar el chequeo de los documentos para regular el flujo migratorio terrestre, aéreo y marítimo, mediante la implementación de nuevas tecnologías, uso eficiente y eficaz de las existentes y el desarrollo de las capacidades del capital humano.
- Evitar violaciones a los derechos humanos de las personas migrantes y sus familiares
- Crear un banco de inspectores a fin de garantizar la operatividad de los Puntos de Control Migratorio.
- Disminuir la cantidad de despachados luego de ser detenidos en los operativos de interdicción migratoria.

## **Eje 2. Control de la permanencia de extranjeros en territorio nacional.**

### **Objetivos Estratégicos:**

Controlar y Regularizar la permanencia de extranjeros que cumplan con los requisitos migratorios establecidos, con la finalidad de que estén bajo condición de legalidad en el país.

### **Estrategias:**

- Fortalecer el Registro de Extranjero en el país.
- Regularización de extranjeros con estatus irregular.
- Normalización de los extranjeros venezolanos.



### **Eje 3. Fortalecimiento Institucional.**

#### **Objetivos Estratégicos:**

3.1. Cohesionar la cultura organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral para favorecer el logro efectivo de la misión y visión institucional.

3.2 Mejora de la imagen institucional entre la población de la República Dominicana y ante los organismos.

#### **Estrategias:**

- Fomentar y mantener una política y cultura de mejoramiento continuo de los procesos internos de la Dirección General de Migración.
- Plan de Desarrollo Organizacional.
- Fortalecimiento de la Gestión Humana.
- Fortalecimiento de la Capacitación y Desarrollo de la Dirección de RRHH de la DGM.

#### **1.1.1 Cultura Organizacional**

##### **Misión**

Administrar y controlar el flujo migratorio y permanencia de los extranjeros en el territorio dominicano, contribuyendo a salvaguardar la seguridad y soberanía nacional.

##### **Visión**

Ser una institución moderna a la vanguardia de la tecnología, con servicios eficientes acorde a las políticas migratorias, dotadas de un personal altamente calificado para el ejercicio de sus funciones, apegada siempre al respeto, las leyes, ética y la moral.

##### **Valores**

- Ética
- Responsabilidad
- Colaboración



- Lealtad
- Justicia

## **Políticas de Calidad**

La Dirección General de Migración es una institución gubernamental, comprometida a ejercer el control de los flujos migratorios y la gestión de permanencia de los extranjeros en el territorio dominicano, a través de las mejoras continuas y orientadas a contribuir a la salvaguarda de la seguridad y soberanía nacional.

Buscamos la satisfacción de las necesidades del usuario de manera eficaz y efectiva, cumpliendo con la normativa vigente y mejoras en el sistema de gestión de la calidad, mediante el fortalecimiento de las competencias del talento humano, el buen manejo de los recursos públicos y la modernización administrativa.

## **Objetivos de Calidad**

- ✓ Controlar y regular la entrada y salida al país a través de un registro de pasajeros nacionales y extranjeros, dentro del marco de las políticas públicas y normativas vigentes.
- ✓ Regular y otorgar la permanencia migratoria en el país de acuerdo a cumplimiento de la ley general de migración y su reglamento de aplicación.
- ✓ La mejora continua a través del fortalecimiento Sistema de Gestión de Calidad, la optimización de los recursos públicos y la eficacia de los servicios.

## **1.2 Base Legal**

La promulgación de la Ley General de Migración No. 285-04 del 15 de agosto del año 2004 y la aprobación de su Reglamento de Aplicación contenido en el Decreto n° 631-11) tienen por objeto ordenar y regular los flujos migratorios en el territorio nacional, tanto en lo



referente a la entrada, la permanencia y la salida, como a la inmigración, la emigración y el retorno de los nacionales, y constituyeron no solo el segundo gran esfuerzo legislativo con un objetivo sistémico de ordenamiento, modernización y organización de la institucionalidad en el área de los asuntos migratorios, sino que, siendo la culminación de una dinámica dilatada y sinuosa, resultaron ser de un profundo valor, junto a un primer gran esfuerzo de sintonía de la norma y la práctica, en la configuración de una nueva cultura en el marco de un nuevo Derecho Migratorio dominicano.

- **Ley General de Migración. No. 285-04**, que ordena y regula los flujos migratorios, la presencia de los extranjeros y la inmigración en territorio nacional.
- **Estrategia Nacional de Desarrollo.** Ley No. 1-12 Sobre la, de fecha 12 de enero de 2012, que ordena los flujos migratorios conforme a las necesidades del desarrollo nacional, y promueve y protege los derechos de la población dominicana en el exterior y propicia la conservación de su identidad nacional.
- **Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS).** Decreto No. 09-04, que crea el Sistema de Información y Gestión Financiera (SIGEF).
- **Reglamento de aplicación de la Ley General de Migración**, No. 285-2004, Decreto No. 613-11, tiene por objetivo fundamental garantizar la operatividad y adecuada implementación, por parte de las instituciones involucradas, de la Ley General de Migración de la República Dominicana, No. 285-04.
- **Plan Nacional de Regularización.** Decreto No. 327-2013, que establece los términos y condiciones para la regularización migratoria del extranjero que se encuentre radicado en el territorio de la República Dominicana en condición irregular.
- **Ley de Naturalización Especial.** Ley No. 169-2014, establece un régimen especial para personas nacidas en el territorio nacional inscritas irregularmente en el Registro

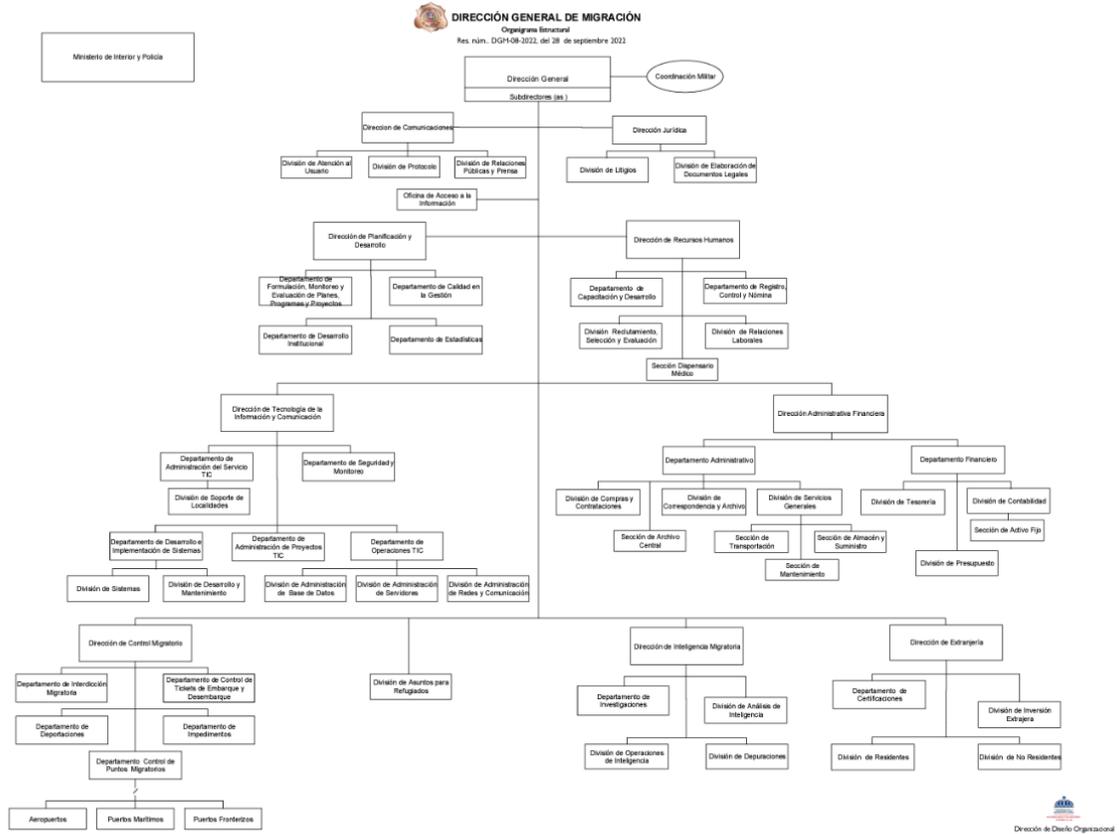


Civil dominicano y sobre naturalización.

- **Ley de Visados. Ley No. 875-1978**, dispone que los extranjeros que deseen ingresar a territorio dominicano deberán estar provistos de visados en sus documentos de viaje correspondientes, con excepción de los nacionales de países con los cuales la República Dominicana haya suscrito acuerdos sobre dispensa de visados con fines turísticos.
- **Ley sobre Tráfico Ilícito de Migrantes y Trata de Personas. No. 137-2003**, tiene por objeto la prevención, investigación, persecución y sanción del delito de trata de personas, así como la protección y atención integral a las personas víctimas, y protección particular a los testigos, técnicos, peritos, peritas y demás sujetos que intervienen en la investigación y el proceso.



## 1.3 Estructura Organizativa



## 1.4 Nuestros Servicios

No.	TIPO	Modalidad	Cómo Acceder
<b>Solicitudes</b>			
1	Residencia Temporal	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
2	Residencia Permanente	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
3	Residencia Definitiva (RD-1)	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
4	Residencia en Calidad de Inversionista y Personal Gerencial y/o Técnico Extranjero, Jubilado/ Pensionado o Rentista.	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
5	Cambio de categoría Migratoria.	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
6	Permiso de Reentrada.	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
<b>Renovaciones</b>			
7	Renovación de Residencia Temporal.	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
8	Renovación de Residencia Permanente.	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
9	Renovación de Residencia Definitiva (RD-1)	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
10	Residencia en Calidad de Inversionista y Personal Gerencial y/o Técnico Extranjero, Jubilado/Pensionado o Rentista.	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
<b>Solicitud de Permisos</b>			
11	Trabajadores Temporeros.	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
12	Estudiante.	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
13	Permanencia de Corto Plazo.	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
14	Solicitud de Permiso de Salida de Menor.	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
15	Artistas, Deportistas y Estudiantes de Intercambio (PADEI).	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
<b>Renovación de Permisos</b>			
16	Renovación Permiso de Trabajador Temporero.	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
17	Renovación Permiso de Estudiante.	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
18	Renovación de Permiso Para Artistas, Deportistas y Estudiantes de Intercambio (PADEI).	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
19	Certificación de Historial Migratorio.	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>



20	Certificación para Naturalización por Matrimonio.	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
21	Certificación para Naturalización Ordinaria.	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
22	Certificación para Fines de Constancia de Estudios, Judiciales y Aduanales.	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
23	Certificación de Impedimento de Salida o de no Impedimento de Salida.	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
24	Certificación de Deportación o no Registro de Deportación.	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>
25	Solicitud de Carnet de Residencia por Pérdida.	En línea	<a href="https://personal.migracion.gob.do">https://personal.migracion.gob.do</a>

## II. Resultados del Proceso de Autoevaluación

### 2.1 Principales Fortalezas Identificadas

- La Dirección General de Migración (DGM), cuenta con un marco institucional formulado y desarrollado, en la definición y socialización del mismo se ha tomado en cuenta la participación de los distintos Grupos de Interés evidenciado mediante listas de participantes de las jornadas realizadas.
- La institución evidencia que promueve los aportes de ideas innovadoras y creativas por parte del personal para la mejora de la gestión y hacer frente a las nuevas expectativas de los ciudadanos/clientes, reducir costos y proporcionarles bienes y/o servicios con un mayor valor agregado mediante reuniones de monitoreo y seguimiento al POA, el encuentro semestral de la revisión del Sistema de Gestión de la Calidad por la Dirección, encuestas a usuarios externos e internos, el buzón de sugerencias/quejas y foros.
- El rendimiento se mide y monitorea continuamente a través de los planes operativos, acuerdos de desempeño y varios indicadores tales como: el SMMGP, SISCOMPRAS, NOBACI, IGP, ITIGE.
- Se realizan actualizaciones de los procesos, servicios y sistemas de información, con la finalidad de adaptarlos a los cambios.
- La organización cuenta con un portal web y redes sociales que están conforme a las normas



nacionales y 5 certificaciones NORTIC (A2, A3,A4, A5, A6, y E1).

- Se evidencia la alineación del marco institucional con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), el Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP) 2021-2024 y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), así como con la reforma del sector público), así como con la reforma del sector público.
- La institución muestra evidencias de las actualizaciones de la estructura organizativa, procesos, manuales, funciones, responsabilidades y competencias, por medio a resoluciones aprobadas por el órgano rector y documentaciones que demuestran lo expuesto.
- Se evidencia la definición de indicadores y resultados medibles para todos los niveles y áreas de la organización, a partir del plan estratégico se han elaborado planes operativos por unidad, los que son monitoreados y el cumplimiento regulatorio externo (Sistema Ruta de la MEPyD, Indicadores de Metas Presidenciales entre otros).
- Se mostró evidencia sobre la aplicación de los principios de Gestión de la Calidad, ya que se tienen instalados sistemas de gestión de calidad o de certificación como el CAF y la Norma ISO 9001-2015.
- Se reconocen los esfuerzos, tanto individuales como de los equipos de trabajo, a través de reconocimientos por alto rendimiento, entre otros.
- La DGM desarrolla y mantiene relaciones proactivas con las autoridades políticas mediante acuerdos interinstitucionales por ejemplo con la Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y Comunicación (OGTIC), Consejo de Ciberseguridad Nacional.
- Se cuenta con evidencia donde se verifica que implantan la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos y estructura organizativa adecuados, tanto el PEI como los POAs están diseñados con los proyectos, indicadores, metas, actividades, tiempo de ejecución (periodicidad mensual, trimestral, semestral y anual) así como los responsables directos e indirectos.



- Se evidencia que se comunica eficazmente los objetivos, las estrategias, planes, tareas y los resultados logrados a los grupos de interés y al personal en los diferentes niveles organizacionales para garantizar una implementación efectiva y uniforme, utilizando Prensa escrita, Facebook, intranet, twitter, YouTube, murales, Emails, página web, portal de transparencia, intranet, reuniones.
- Se evidencia que la institución garantiza el equilibrio entre el trabajo de la vida laboral a través de los permisos y licencias para estudio con disfrute de sueldo.
- Se desarrollan acciones formativas de impacto, incluidas en el Plan de capacitación y desarrollo, tomando en cuenta las necesidades actuales y futuras, en cuanto a competencias, habilidades y requisitos de desempeño.
- Se evidencia que la institución promueve la movilidad externa del personal mediante la difusión de publicación de llamados a concurso publicados en el portal “Concurza”, en los traslados interinstitucionales, así mismo brinda la oportunidad a todos los colaboradores de participar en concursos internos y externos, para lo cual, se les emite la certificación laboral correspondiente y se otorgan permisos para el traslado a otras instituciones en las cuales aplicaron, permitiéndole participar en las distintas fases del proceso.
- Se evidencia la creación de mecanismos para la aportación de ideas y sugerencias de los empleados a través de buzones de sugerencias, se cuenta con un procedimiento de apertura del buzón, así como un comité conformado para el manejo del mismo.
- Se evidencia la aplicación de encuestas de clima para conocer el parecer de los colaboradores sobre diferentes aspectos institucionales y posterior elaboración del plan de mejora, realizado con la participación de una representación de los colaboradores de las diferentes unidades organizativas de la institución.
- La institución evidencia que procura el consenso entre los directivos y empleados sobre la manera de medir su consecución a través de los Acuerdos de Desempeño, los cuales son evaluados en reuniones individuales entre los supervisores y sus supervisados.
- Garantizando a los colaboradores condiciones ambientales adecuadas para



desempeñar, de manera exitosa sus funciones, se cuenta con oficinas climatizadas de reciente remodelación, comedor y sillas ergonómicas. Se dispone de transporte institucional y son otorgados uniformes.

- Se evidencia el desarrollo y la gestión de alianzas con organizaciones relevantes en donde la DGM ha identificado las necesidades de las alianzas público-privada (APP) de largo plazo y el desarrollado apropiadamente.
- La DGM incentiva la participación proactiva de los ciudadanos/clientes en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión) con distintos medios, como son encuestas de satisfacción de servicios a usuarios externos, matriz de seguimiento a quejas y sugerencias, elaboración del Plan Estratégico Institucional 2021-2024 y los Planes Operativos Anuales.
- La institución mostro evidencia de publicación, socialización y monitoreo de la segunda versión de la Carta Compromiso al Ciudadano para el desarrollo de una gestión eficaz de las expectativas de los clientes, informando y explicando los servicios disponibles y sus respectivos estándares de calidad.
- Se evidencia que la gestión financiera está alineada con los objetivos estratégicos, por medio del presupuesto y el cumplimiento de la legislación vigente, vinculado al Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021- 2024, así mismo se evidencia la alineación al Plan Operativo Anual (POA) y al Plan Anual de Compra (PACC) En ambos instrumentos del PEI y POA se han establecido indicadores de medición con sus respectivas metas.
- Se evidencia que la DGM asegura la transparencia financiera y presupuestaria, a través de la publicación en el Sub-portal Transparencia de la institución, del presupuesto, la ejecución presupuestaria mensual y trimestral.
- Se evidencia control financiero centralizado a través de la elaboración de un presupuesto por producto y por actividad, conforme a los lineamientos de la Dirección General de Presupuesto, también se han definido una estructura programática que incluye la evaluación de la eficacia y eficiencia del referido instrumento de planificación, así como el Informe de ejecución de la producción físico-financiera de



los productos terminales de la institución.

- Se evidencia la delegación y descentralización de las responsabilidades financieras, con la asignación de presupuesto por productos a las áreas misionales y con la realización del PACC por cada departamento o área funciona.
- Se evidencia que la DGM establece redes de aprendizaje y colaboración para adquirir información externa relevante y obtener aportes creativos, con el uso de plataformas externas, se aprovechan las oportunidades de la transformación digital para aumentar el conocimiento de la organización y potenciar las habilidades digitales como el Programa de Ciberseguridad, impartido a través del Consejo Nacional de Ciberseguridad y además de la participación de los empleados en cursos, talleres, seminarios, diplomados, a través del uso de las plataformas como: INAP virtual, INFOTEP virtual y el Instituto Nacional de Migración.
- Se evidencia el desarrollo de canales internos para garantizar que todos los empleados tengan acceso a la información y el conocimiento relevantes a la vez que promueve la transferencia de conocimiento, como son: correo a todo el personal, carpetas compartidas por departamento, outlook, murales informativos, boletines, acuerdos de desempeño, descripciones de puestos, planes operativos anuales, entre otros.
- La institución cuenta con varios mecanismos para el acceso y el intercambio de información y datos abiertos relevantes con todas las partes interesadas externas, teniendo en cuenta sus necesidades específicas, un ejemplo de estos son: el Call Center, Pagina Web, la Oficina de Acceso a la Información, Línea 311, redes sociales, entre otros.
- Se cuenta con normas o protocolos y otras medidas para la protección efectiva de la data y la seguridad cibernética mediante procesos, procedimientos y políticas: administración controles acceso lógico, desarrollo y actualización software, gestión servicios TIC, y mantenimiento infraestructura TIC.
- Se evidencia que la institución establece indicadores de resultados orientados a los grupos de interés para monitorear la eficacia de los procesos mediante la Carta Compromiso al Ciudadano.



- Se evidencia que se realizan revisiones para garantizar la mejora de los servicios misionales certificados bajo la norma ISO 9001:2015, por medio de auditorías internas y externas, de las cuales se desprenden planes de acción que son ejecutados.
- Se evidencia el propósito de medir el índice de rendimiento individual a través del acuerdo del desempeño realizado anualmente a todos los colaboradores, como lo establece el procedimiento de evaluación del desempeño laboral. Obteniendo como resultado un 100% en el SISMAP.
- Se evidencia que la DGM elabora anualmente su Plan de Capacitación, resultado de la detección de necesidades de capacitación individual con la finalidad de que el personal desarrolle conocimientos y habilidades.
- Se evidencia que se cuenta con resultados de encuesta sobre la percepción de los ciudadanos sobre los servicios de extranjería que ofrece la DGM, obteniendo en el año 2022 un 89%, el año 2023 94% y el año 2024 97.%
- La DGM mostró evidencias de resultados con relación al cumplimiento en el Cuadro de Mando Integral s con un Índice de Gestión Pública de 96%.
- Diseñamos las Tecnologías de la Información y Comunicaciones con el fin de dar respuesta a los ciudadanos, digitalizando los servicios y eliminando burocracia para que la prestación del servicio sea adecuado y oportuno por lo que contamos con 98% Índice de Uso de TIC e Implementación de Gobierno Electrónico, y 97% en el Índice de uso TIC y Gobierno Digital (Servicios a la Ciudadanía). Además, contamos con una Página WEB y servicios en línea certificados bajo las Normas de Tecnologías de la Información y Comunicación (NORTIC). Dentro de los servicios de mayor impacto podemos mencionar el E-Ticket, correspondiente a la Tarjeta de Embarque y Desembarque, el Autogate o registro de pasajeros, y la solicitud online de permisos, solicitudes de primera vez, renovaciones y certificaciones.
- La DGM se acogió al proceso de simplificación y automatización de trámites a través del Programa de Burocracia Cero el cual busca promover la eficiencia de la Administración Pública a través de marcos normativos claros, oportunos y transparentes, que permitan la simplificación de los trámites y servicios priorizados



y la mejora de la calidad de las regulaciones.

- La institución participa en intercambios y colaboraciones como la Reunión Ordinaria de la Comisión de Autoridades Migratorias de los países miembros del SICA (OCAM) comprometiéndonos a proponer una agenda estratégica regional que impulse la migración ordenada y la implementación de mecanismos concretos e intercambios de buenas prácticas de regulación migratoria interregional con respeto de los derechos humanos.
- Se mostró evidencia de la matriz de riesgo para desarrollar metodologías que identifiquen planes para mitigar riesgos alineados a los planes operativos de la Institución.
- Se observó una matriz de partes interesadas externas e internas, para determinar las expectativas y gestionar un buen Sistema de Gestión de Calidad.
- Se mostró evidencia en las condiciones ambientales del trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.
- Se evidencio que se crea de forma proactiva un entorno que propicie el aporte de ideas y sugerencias de los empleados y se desarrollen mecanismos de diálogos, sugerencias, grupos de trabajo, lluvia de ideas (brainstorming).
- Se evidencia la elaboración del manual de inducción al puesto que busca es brindar información general, amplia y suficiente al colaborador que le permita la ubicación en su rol dentro de la institución para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma e independiente.
- Se evidencia la aplicación de encuesta a través de un código QR en todas las localidades como las oficinas regionales, Aeropuertos Internacionales, Muelles, Puertos y Puestos Fronterizos.
- Se evidencia benchlearning de Delegaciones de Costa Rica, Banco Mundial y la Dirección de Migración, realizando un recorrido en los Aeropuerto Internacional de las Américas, donde juntos exploraron las innovaciones del E-Ticket.



## **2.2 Áreas que Impulsan a la Mejora Institucional**

### **2.2.1 Áreas de Mejora en los Criterios Facilitadores**

#### **2.2.1.1 Liderazgo.**

- No se evidencia la ejecución del Plan de Comunicaciones Internas y Externas de manera precisa.

#### **2.2.1.2 Estrategia y Planificación**

- No se evidencia la integración de aspectos de diversidad y de género en las estrategias y planes de la organización.
- No se evidencia un análisis del entorno mediante el análisis PESTEL, (Análisis del Entorno) y el análisis FODA actualizado., como marco de referencia de cara a los asociados claves y/o grupos de interés; destacándose la gestión de riesgos y oportunidades.

#### **2.2.1.3 Personas**

- No se evidencia una política de género.
- No se evidencia la ejecución del manual de inducción al puesto.
- No se evidencia la constitución de la Asociación de Servidores Públicos.
- No se evidencia que se publiquen los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional.
- No se evidencia planes de desarrollo de competencias individuales del personal, que incluyan habilidades personales y gerenciales, desarrollo de liderazgo, incluidos los instrumentos de gestión pública.
- No se evidencia 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.



#### **2.2.1.4 Alianzas y Recursos**

- No se evidencia controles, evaluaciones y revisiones de los resultados e impactos de las alianzas sistemáticamente.

#### **2.2.1.5 Procesos**

- No se identificaron áreas de mejora en este subcriterio.

### **2.2.2 Áreas de Mejora en los Criterios de Resultados**

#### **2.2.2.1 Resultados en los Ciudadanos/clientes**

- No se identificaron áreas de mejora en este subcriterio.

#### **2.2.2.2 Resultados en las Personas**

- No se evidencia formación y desarrollo profesional a los colaboradores de las áreas administrativas.
- No se evidencia la gestión del conocimiento a través de la implementación de la Política de Gestión del Conocimiento.

#### **2.2.2.3 Resultados de la Responsabilidad Social**

- No se evidencia actividades humanitarias.
- No se evidencia actividades Culturales.
- No se evidencia informe de sostenibilidad/procura del medio ambiente reducción del consumo energético, consumo de kilovatios por día, política de residuos y de reciclaje contribución al desarrollo social.

#### **2.2.2.4 Resultados Clave del Rendimiento**

- No se evidencia un Benchmarking.



### III. Resumen de Puntuaciones

<b>Institución: Dirección General de Migración (DGM)</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Puntos Totales Actual</b>	<b>Puntos Totales Propuesto</b>
<i>1: Liderazgo (140 puntos)</i>	131	138
<i>2: Estrategia y Planificación (140 puntos)</i>	130	135
<i>3: Personas (100 puntos)</i>	88	90
<i>4: Alianzas (100 puntos)</i>	94	98
<i>5: Procesos (120 puntos)</i>	113	118
<i>6: Resultados orientados a los Clientes/ Ciudadanos (100 puntos)</i>	93	95
<i>7: Resultados en las Personas (100 puntos)</i>	85	90
<i>8: Resultados en la Sociedad (100 puntos)</i>	86	90
<i>9: Resultados Clave de Rendimiento (100 puntos)</i>	90	93
<i>Puntuación Total (sobre 1000 puntos)</i>	<b>910</b>	<b>947</b>



## IV. Conclusiones y Lecciones Aprendidas

La guía de autodiagnóstico CAF representa un reto para toda la institución, ya que requiere la sinergia de todas las áreas para el logro de los objetivos. Este es un instrumento de análisis, que nos ha ayudado a identificar fortalezas para potenciar habilidades y capacidades, y además nos permite identificar aquellos aspectos en los que debemos mejorar e implementar en la institución para así lograr una gestión eficiente.

El camino a la excelencia es un proceso continuo, y la aplicación de modelos de calidad y excelencia debe ser considerada como una ruta de transformación permanente que requiere el fortalecimiento de la cultura de calidad y la promoción de participación de todos los actores. Cada ciclo es un aprendizaje y una adaptación a la evolución que va teniendo la institución en sus tendencias de gestión, un alineamiento a los valores institucionales, las normas éticas y las buenas prácticas que permitirán a la institución ir perfeccionándose y acercándose a la excelencia en la entrega del servicio y la satisfacción de los usuarios.

Entre las lecciones y aprendizajes del autodiagnóstico están:

- Repetir periódicamente la autoevaluación proporciona excelente información sobre el estado de madurez de la organización.
- Completar la autoevaluación permite conocer la organización en todos los niveles.
- Que el trabajo en equipo es vital para realizar el autodiagnóstico y subsanar las oportunidades de mejora que surjan.



**V. Anexo: Guía de Autoevaluación Realizada**

