



GUIA CAF 2013 PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

Departamento Aeroportuario

FECHA

Noviembre 2020

MODELO CAF. EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN.

Presentación

El documento que se presenta ha sido elaborado para que sirva de instrumento facilitador del proceso de auto evaluación con el Modelo CAF en organizaciones e instituciones del sector público.

El Modelo CAF (*Common Assessment Framework*), el Marco Común de Evaluación, es el resultado de la cooperación de los Estados Miembros de la Unión Europea y se presenta como una herramienta para ayudar a las organizaciones del sector público interesadas en la implementación y utilización de técnicas de gestión de calidad total para mejorar su rendimiento. Como Modelo de Excelencia, ofrece un marco sencillo y fácil de usar, idóneo para realizar un auto evaluación de las organizaciones del sector público que inician el camino de la mejora continua y el desarrollo de una cultura de calidad.

Con la finalidad de que este ejercicio de auto evaluación sea fácilmente realizado por las organizaciones públicas, se ha elaborado este Guía, que aborda el análisis de la organización a la luz de los 9 criterios y 28 subcriterios del CAF, a través de una serie de ejemplos cuya interpretación conduce a la identificación de los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.

A partir de los puntos fuertes y áreas de mejora identificados en cada uno de los ejemplos y avalado por una Memoria elaborada por el Equipo Evaluador Interno de cada institución participante, puede medirse el nivel de excelencia alcanzado, a través del panel de valoración propuesto por la metodología CAF y que será utilizado por el Equipo Evaluador Externo para fines del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público.

Más allá del objetivo de participación en el certamen, la aplicación periódica del autodiagnóstico a una organización proporciona un medio idóneo para alcanzar un consenso sobre aquello que es preciso mejorar en la organización, la identificación de buenas prácticas y la oportunidad de compartirlas con otras organizaciones autoevaluadas con el Modelo CAF (*benchlearning*).

Permite, además, a las organizaciones públicas emprender acciones de mejora concretas para elevar los niveles de calidad en la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos y ofrece un medio para medir el progreso en el tiempo de los resultados de estas acciones.

Este documento ha sido elaborado por el Comité del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias del Ministerio de Administración Pública (MAP), tomando como base los ejemplos que aparecen en la versión 2013 del Modelo CAF.

Esta edición del Modelo CAF 2013 es una traducción autorizada realizada por el Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) de España.

La primera versión de esta guía se elaboró en el año 2005 bajo la asesoría de María Jesús Jimenez de Diego, Evaluadora Principal del Departamento de Calidad de la AEVAL. Santo Domingo, agosto de 2013.

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR ESTA GUIA.

Evaluación Individual.

1. Antes de iniciar el trabajo de evaluación, revise el documento informativo sobre el Modelo CAF que aparece en esta misma página Web. Esto le ayudará a comprender mejor la definición de criterios y subcriterios y le aclarará dudas respecto a algunos conceptos que aparecen en la guía.
2. Trabaje un criterio a la vez.
3. Lea cuidadosamente y asegúrese de entender exactamente el contenido del ejemplo antes de escribir.
4. Relate en la columna Puntos Fuertes, los avances registrados por su organización con respecto a lo planteado en el ejemplo en cuestión.

Incluya evidencias. Asegúrese de recopilar toda la documentación de que dispone la organización que pueda ser mostrada como evidencia del avance a que se hace referencia en la columna.

- a) Escriba en la columna Área de Mejora cuando la organización muestre poco o ningún avance en el tema objeto del ejemplo.
 - b) En este caso, el enunciado debe estar formulado en forma negativa: “No existe”, “No se ha realizado”.
5. Evite formular propuestas de mejora. **DEBE LIMITARSE A ESCRIBIR UN ENUNCIADO NEGATIVO.**
 6. En casos en que la organización muestre avances parciales en el tema, señalar las evidencias en la primera columna y complete en la columna Áreas de mejora lo referente a lo que aún no ha realizado.
 7. Antes de pasar a la sesión de consenso con el resto del Equipo Auto-Evaluador, asegúrese de haber completado la información relativa a todos los criterios y subcriterios.

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO I: LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

SUBCRITERIO I.1. Dirigir la organización desarrollando su misión visión y valores.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados. 2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público. 3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés. 	<p>La institución posee formulada y desarrollada su Misión y Visión, para lo cual han implicado al personal.</p> <p>Evidencia: Misión y Visión formulada, listado de participantes de los grupos para formular las propuestas, listado del comité de gestión creado para la formulación, propuestas de los diferentes grupos.</p> <p>El Departamento Aeroportuario luego de varias mesas de trabajo definió sus valores institucionales, alineados con la Misión y Visión institucional y en consonancia con los valores del sector público.</p> <p>Evidencia: Valores definidos y aprobados por el Ministerio de Administración Pública.</p> <p>La misión y la visión se han comunicado al personal y a los grupos de interés. Se han realizado talleres de socialización, están publicadas en nuestra página web, intranet, carnets y murales; en adición a esto se envían de forma</p>	

<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>periódica al personal a través del correo electrónico.</p> <p>Evidencia: página web, fotografía a los murales, carnets de identificación de los servidores del DA. Lista de asistencia del taller de socialización.</p> <p>Se ha revisado la Misión y Visión Institucional, siendo modificada el pasado 23/09/2019, hemos realizado el análisis FODA y PESTLE, además de aplicar Encuestas de Satisfacción a los Grupos de Interés.</p> <p>Evidencia: Misión y Visión formuladas y actualizada, resolución interna 04-2019, listado de participantes de los grupos para formular las propuestas, listado del comité de gestión creada para la formulación, propuestas de los diferentes grupos.</p> <p>Poseemos un Comité de Ética Institucional, hemos realizado talleres de sensibilización en la Ética y Transparencia, así como un Acuerdo suscrito con la Fundación Mami Nena INC mayo 2019; para el fortalecimiento de la cultura ética en la Institución. Los miembros del comité de ética han realizado diplomados de Liderazgo Ético en la Vida Pública, así como los demás funcionarios de la institución. Por vía web se están realizando sensibilizaciones al personal, tenemos establecidos los</p>	
---	---	--

<p>6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados sobre cómo enfrentarse a estos casos.</p> <p>7. Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/empleados (por ejemplo: monitorizando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo).</p>	<p>canales para recibir denuncias de carácter ético.</p> <p>Evidencia: Lista de asistencia a talleres, convocatoria. El acuerdo con la fundación Mami Nena, capture de pantalla de la página web.</p> <p>Existen políticas de conflictos de interés contempladas en el Código de Ética Institucional, firma de compromiso ético por los sujetos obligados.</p> <p>Evidencia: Código de Ética Institucional pág. 39. Conferencias sobre Corrupción y Seminario de ADOCCO. Nota de prensa, declaraciones juradas publicadas en nuestro portal de transparencia.</p> <p>La Institución promueve la confianza y el respeto mutuo mediante las reuniones de seguimiento entre directores y sus supervisados, así también entre la alta Gerencia.</p> <p>Evidencia: Minutas de reuniones, conferencias realizadas por el Comité de Ética Pública, Diplomado de Liderazgo Ético en la Función Pública, realizado por 34 servidores públicos.</p>	
---	--	--

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

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

<ol style="list-style-type: none"> 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. 2. Identificar y fijar las prioridades de los cambios necesarios relacionados con la estructura, el desempeño y la gestión de la organización. 3. Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (por ejemplo perspectiva de género, diversidad). 4. Desarrollar un sistema de gestión de la información, con aportaciones de la gestión de riesgos, el sistema de control interno y la permanente monitorización de los logros estratégicos y de los objetivos operativos de la organización (por ejemplo: Cuadro de Mando Integral, conocido también como “Balanced Scorecard”). 	<p>Contamos con una Estructura definida, de la cual se desprende nuestro manual de funciones y cargos. Diseñamos nuestro Mapa de Procesos.</p> <p>Evidencia: Estructura Organizativa, resolución 04-2019 y Mapa de procesos aprobado por el MAP.</p> <p>La Institución tomando en cuenta los cambios realizó una revisión de la Estructura Organizativa en el año 2018, siendo modificada en el año 2019.</p> <p>Evidencia: estructura anterior versus estructura actualizada.</p> <p>La Institución cuenta con los indicadores de resultados por cada área, donde se equilibran las necesidades y expectativas, estamos en el proceso de la incorporación del enfoque de género.</p> <p>Evidencia: POA de cada área, comunicación interna solicitando conformación del comité de género 032-2020</p> <p>Se ha implementado en la Institución el Sistema de las Normas Básicas de Control Interno, obteniendo una calificación de un 98.5%. Adicionalmente, hemos implementado la metodología para la valoración y la administración del riesgo (VAR) y realizamos reuniones trimestrales de seguimiento al POA.</p> <p>Evidencia: Matriz de Riesgo y correos de seguimiento al POA, Manual de</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> <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> <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</p>	<p>Metodología VAR, e informe cuatrimestral NOBACI.</p> <p>Contamos con un Sistema de Gestión de Calidad y hemos elaborado durante cuatro años consecutivos nuestro autodiagnóstico CAF y nuestro primer plan de mejora 2018-2019.</p> <p>Evidencia: guía y plan CAF, registro documental.</p> <p>Cada área de trabajo cuenta con los recursos necesarios y la asesoría adecuada por parte del analista de Planes, Programas y proyectos para realizar trabajos y proyectos en equipo. Tenemos el procedimiento documentado, para la gestión de formulación de proyectos.</p> <p>Evidencia: P.DPYD.GPPP.04 Gestión de formulación de proyectos, P.DTIC.ADMSERV.05 Formulación y Gestión de Proyectos TIC.</p> <p>Contamos con una política de Comunicación Interna y Externa, la cual ha sido difundida y socializada con todos los servidores de la institución.</p> <p>Evidencia: Política de comunicación Interna y Externa.</p> <p>Los líderes/ directivos demuestra su compromiso hacia la mejora continua y para esto se han creado programas de</p>	<p>No contamos con una estrategia de administración electrónica</p>
---	---	---

<p>empleados.</p> <p>10. Comunicar lo que motiva las iniciativas del cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes.</p>	<p>capacitación y talleres a los empleados buscando la innovación y la mejora de la institución. Hemos elaborado el procedimiento de Mejora a Procesos.</p> <p>Evidencia: Memos por parte de la MAE procedimiento de mejora continua, plan de capacitación.</p>	<p>No hemos establecido una metodología para la gestión del cambio.</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 MAE predica con el ejemplo, implementando una línea clara sobre la gestión con transparencia, apegado al cumplimiento de los valores institucionales. Adicionalmente, se han realizado charlas para los servidores sobre Ética y Transparencia; las cuales son de iniciativa y compromiso de los líderes de la institución.</p> <p>Evidencia: Lista de asistencia a charlas, memos por parte de la MAE invitando a dichas charlas.</p> <p>Dentro de las obligaciones básicas del DA, está el respaldar la creación de un ambiente de trabajo que incluya el respeto y la dignidad de las personas, la no discriminación, el manejo equitativo de los asuntos del personal, la</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>comunicación permanente y el estímulo para tratar situaciones ambiguas sobre el comportamiento del personal y sus autoridades.</p> <p>Evidencia: Código de Ética. Pág.20</p> <p>Se genera periódicamente informaciones sobre asuntos de interés institucional o nacional, en nuestras redes se publican todos los asuntos relacionados con la organización.</p> <p>Evidencia: Publicaciones en las redes de la institución y en los murales. Se realizan charlas sobre temas aeroportuarios y de aviación, charlas de inducción impartidas por la Dirección Técnica.</p> <p>Nuestro Director Ejecutivo realiza reuniones estratégicas con los encargados departamentales, revisando la ejecución de los planes y proyectos institucionales, con miras a dar apoyo y proveer los recursos necesarios para la consecución del logro de los objetivos. A su vez, los Encargados departamentales se reúnen con su equipo, dándole seguimiento a los procesos y metas. Existe un procedimiento de Mejora a Procesos.</p> <p>Evidencia: Listado de asistencia y actas de reuniones, procedimiento de Mejora a Procesos.</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>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</p>	<p>Se realizan reuniones internas con el fin de retroalimentar al personal.</p> <p>Aualmente se realiza la Evaluación del Desempeño a cada servidor, donde el encargado retroalimenta al servidor sobre los resultados obtenidos, la misma esta concatenada con el Plan Operativo Anual de cada área, en cumplimiento con los objetivos estratégicos de la Institución.</p> <p>Evidencia: Acuerdos y evaluación de desempeño, actas de reunión.</p> <p>Se hacen programas de trabajo en el cual los empleados son involucrados y se delega al personal las responsabilidades en proyectos de gran impacto institucional, las mismas se plasman en los acuerdos de desempeño de cada servidor público. Se fomenta la continuidad de los procesos a través del Procedimiento de Suplencia.</p> <p>Evidencia: procedimiento de suplencia, acuerdos de desempeño.</p> <p>Se promueve una cultura de aprendizaje; ya que se motiva al empleado a tomar cursos, capacitaciones o talleres.</p> <p>Evidencia: Convocatorias a diplomados, cursos y talleres. Listado de los cursos, detección de necesidades, plan anual de capacitación.</p> <p>La MAE recibe propuesta y recomendaciones de los empleados a favor del desarrollo de la institución y se</p>	
---	---	--

<p>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>aprueban en caso de que sean relevantes. Evidencia: Procedimiento de Mejora a Procesos.</p> <p>Contamos con una Política de Premio al Mérito laboral, donde se reconoce el esfuerzo de los servidores públicos del DA.</p> <p>Evidencia: PO.DRHH.COMP.06 Política y Procedimiento de Premio al Mérito Laboral y fotografías del evento al momento de entregar el premio a los galardonados.</p> <p>La institución se compromete en toda circunstancia en ayudar y suministrar cualquier utilidad o bien de acuerdo a la necesidad que tenga el empleado.</p> <p>Evidencia: Disponemos de seguros médicos, pago de compensación por alimentación y transporte a las Delegaciones Aeroportuarias, póliza de vida a los servidores públicos que viajen continuamente en el cumplimiento de sus funciones.</p>	
---	--	--

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>Para conocer y analizar las necesidades de los grupos de interés, realizamos encuestas que dan la oportunidad a los grupos de interés de expresarse.</p>	<p>No hemos realizado un análisis detallado de las necesidades de los grupos de interés</p>

<ol style="list-style-type: none"> 2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización. 3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización. 4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios. 5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización. 6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas. 	<p>Evidencia: informe de las encuestas a los grupos de interés. A través de la Comisión Aeroportuaria se gestionan las políticas públicas relacionadas con la institución. Dichas políticas están detalladas en el Sistema de Gestión y Monitoreo de la Planificación Nacional (ruta).</p> <p>Evidencia: Matriz de medidas políticas Las políticas públicas se han identificado en el Sistema de Gestión y Monitoreo de la Planificación Nacional (ruta).</p> <p>Evidencia: Matriz de medidas políticas. Tenemos definidos los objetivos, metas, productos y servicios en nuestro Plan Estratégico, el cual fue elaborado con el Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo (MEpyd).</p> <p>Evidencia: PEI La MAE se reúne con la Comisión Aeroportuaria, el Comité Nacional de Seguridad de la Aviación Civil CONASAC y otras instituciones del sector para desarrollar los objetivos de la organización.</p> <p>Evidencia: Lista de participantes La MAE se reúne con la Comisión Aeroportuaria, el CONASAC y otras instituciones del sector.</p> <p>Evidencia: Lista de participantes, acuerdos con la OACI, Ministerio de defensa y Policía Nacional.</p>	
--	--	--

<p>7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).</p> <p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p> <p>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>Mantenemos alianza con todas las instituciones del sector aeroportuario, así como con el Ministerio de Administración pública (MAP), la MEPYD entre otras. Al mismo tiempo, tenemos un acuerdo con la Fundación Mami Nena INC</p> <p>Evidencia: Lista de participantes y acuerdos interinstitucionales. Acuerdo con la Fundación Mami Nena INC.</p> <p>La MAE participa en actividades de diferentes grupos de presión e instituciones del estado y ha recibido varios reconocimientos, ya sea a través de las agencias estatales y los enlaces institucionales.</p> <p>Evidencia: convocatorias, listas de asistencia.</p> <p>El DA promueve el conocimiento de la organización y sus servicios, a través de la página Web, redes sociales, carta compromiso etc.</p> <p>Evidencia: página web, redes, ccc.</p>	<p>No contamos con una estrategia de marketing para la promoción de los servicios y productos.</p>
--	--	--

CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Considerar lo que la organización está haciendo para:

SUBCRITERIO 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés así como información relevante para la gestión.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar a todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto. 2. Recopilar, analizar y revisar de forma sistemática la información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas y su satisfacción. 3. Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información relevante sobre variables político- legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc. 4. Recopilar de forma sistemática información relevante de gestión, como información sobre el desempeño/desarrollo de la organización. 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>Tenemos identificados los grupos de interés y las instituciones con las cuales nos relacionamos en el ámbito aeroportuario.</p> <p>Evidencia: Están definido en nuestro Plan Estratégico.</p> <p>Realizamos encuestas de Satisfacción, donde expresan sus necesidades y expectativas.</p> <p>Evidencia: encuesta de satisfacción a grupos de interés.</p> <p>En cumplimiento a la revisión que se realiza al PEI, se hacen sesiones de planificación estratégica donde se elabora el análisis situacional.</p> <p>Evidencia: Análisis situacional.</p> <p>A través de nuestras encuestas realizadas a los grupos de interés, recopilamos información relevante sobre el desempeño de nuestra institución, lo cual nos lleva a mejorar continuamente.</p> <p>Evidencia: Encuesta de satisfacción a grupos de interés.</p> <p>Se llevan a cabo análisis FODA y estamos en proceso de la elaboración de nuestro cuarto autodiagnóstico CAF 2020-2021. Al mismo tiempo están identificados los riesgos que pueden afectar la institución y contamos con un Manual para la valoración y administración del riesgo.</p>	

Evidencia: FODA, guía CAF, VAR.

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none">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.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.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.4. Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización.5. Equilibrar las tareas y los recursos, las presiones sobre el largo y corto plazo y las necesidades de los grupos de interés.	<p>Están definidos claramente en nuestro Plan Estratégico Institucional (PEI) y en los POAs de cada área. Evidencia: PEI, POA.</p> <p>Para la formulación de nuestro Plan Estratégico, Visión, Misión y Valores involucramos todas las áreas de la institución con el acompañamiento de la MEPYD. Evidencia: actas de reuniones, lista de participante y talleres.</p> <p>Se evalúa el Plan Estratégico con periodicidad anual y los Planes Operativos con periodicidad semestral. Evidencia: Informe de evaluación PEI y POA.</p> <p>Las estrategias están definidas en el Plan Estratégico institucional y plasmada en el Plan Operativo Anual y este es el documento base para hacer el presupuesto anual, asegurando la disponibilidad de recursos. Evidencia: PEI, Presupuesto.</p> <p>La institución formula su presupuesto anual desprendido del plan operativo donde se plasman todas las necesidades a largo y corto plazo</p>	

<p>6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización.</p>	<p>Evidencia: PEI, POA. En el Plan Estratégico Institucional hay un eje relacionado con la responsabilidad social y tenemos claramente las políticas definida. Eje 4</p>	<p>No existe una política de Responsabilidad Social.</p>
--	---	--

SUBCRITERIO 2.3. Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. 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. 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). 4. Comunicar de forma eficaz los objetivos, planes y tareas para su difusión dentro de la organización. 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>Implementamos las estrategias, las prioridades están definidas, a corto, mediano y largo plazo, contamos con proyectos y una estructura organizativa adecuada y aprobada por el MAP. Evidencia: Estructura, PEI, POA.</p> <p>La Institución cuenta con sus planes Operativos anuales. Evidencia: POA</p> <p>Tenemos establecido nuestros planes, programas y proyectos con resultados esperados, los cuales se monitorean de forma trimestral y semestral. Evidencia: POA</p> <p>Se difunden los planes, programas y proyectos en todos los departamentos de la institución y en nuestra página WEB. Evidencia: Ver POA en página web, portal transparencia.</p> <p>La institución cuenta con los informes de monitoreo de gestión que se hacen periódicamente para verificar el nivel de implementación y avance para las estrategias. A través de una carpeta compartida, el Analista de Planes, Programas y Proyectos realiza un monitoreo mensual, a partir de estos</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>resultados se elaboraban los informes trimestrales/semestrales. Evidencia: Informes POA.</p> <p>Medimos la producción a través del seguimiento de nuestro PEI y POA y nuestros servicios, a través de los indicadores establecidos en la Carta Compromiso al Ciudadano. Evidencia: Informes POA, tabulación encuestas de satisfacción y seguimiento a quejas y sugerencias de los usuarios. Se realizan auditorias de calidad para verificar que se estén implementando las estrategias y métodos de planificación, a su vez se envían encuestas a los grupos de interés, dando la oportunidad de que estos expresen sus necesidades de mejoras. Evidencia: Informes de Auditoria y resultados de encuestas.</p>	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.</p>	<p>Desarrollamos la innovación haciendo participe a los empleados de la institución en charlas, cursos, talleres y talleres.</p>	<p>No contamos con un laboratorio dedicado al desarrollo e innovación (banco del conocimiento).</p>

<p>2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.</p>	<p>Monitoreamos a través de encuestas de satisfacción, mediante las cuales medimos los compromisos de calidad establecidos en la CCC y es un punto de partida para innovación y cambios. El departamento de Planificación y Desarrollo se encarga del monitoreo de los indicadores internos. Evidencia: Informe de Indicadores.</p>	
<p>3. Debatar sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.</p>		<p>No realizamos debates con los grupos de interés</p>
<p>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.).</p>	<p>En nuestra institución contamos con un procedimiento de mejora a procesos, monitoreo de indicadores, auditorias de calidad e implementación de la metodología CAF, también se ha elaborado el instructivo para aplicar la metodología benchmarking. Evidencia: Procedimiento de mejora a procesos, informe de Indicadores, CAF, instructivo benchmarking.</p>	
<p>5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.</p>	<p>La institución cuenta con su Presupuesto Anual y se revisa su ejecución trimestralmente. Evidencia: Presupuesto aprobado.</p>	
<p>6. Establecer el equilibrio entre un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.</p>	<p>A través del procedimiento de mejora a procesos, se especifica que todos los servidores tienen la oportunidad de sugerir cambios y/o mejoras, tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba.</p>	

	Evidencia: Procedimiento de mejora a procesos, registro de mejoras recibidas y aplicadas.	
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.	Contamos con una página web y redes sociales, donde se publican todas las informaciones relativas a los servicios que brinda la institución y con un portal de transparencia. A través del Proyecto República Digital, hemos puesto en línea nuestro servicio: Uso de Salones Protocolares. Evidencia: Página Web, redes sociales, servicio en línea.	

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
I. 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.	Con una periodicidad anual se labora la planificación de RRHH, donde se evalúan las necesidades actuales (situación actual) y futuras de la organización.	

<p>2. Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales (por ejemplo: flexibilidad de horario, permiso de paternidad y maternidad, excedencias, igualdad de oportunidades, diversidad cultural y género, inserción laboral de personas con discapacidad).</p> <p>3. Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar la misión, así como que las tareas y responsabilidades están correctamente repartidas.</p> <p>4. Desarrollar e implementar una política clara de selección, promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios objetivos.</p>	<p>Evidencia: Planificación Anual de RRHH aprobada por la MAE.</p> <p>A través del cumplimiento del procedimiento de Reclutamiento y selección de personal, aseguramos la selección y asignación adecuada. En cuanto a su desarrollo, existe un programa de capacitación de personal, que busca reforzar y/o desarrollar al personal. Hemos elaborado el procedimiento de carga laboral, a través del cual buscamos establecer los mecanismos necesarios, para distribuir las tareas correctamente.</p> <p>Evidencia: Procedimiento de reclutamiento y selección, plan de capacitación, procedimiento de carga laboral.</p> <p>Se ha diseñado la política y procedimiento de Premio al Mérito Laboral, el procedimiento de reclutamiento y selección.</p> <p>Evidencia: política y procedimiento de Premio al Mérito, reclutamiento y</p>	<p>No contamos con política general de recursos humanos que incluya los aspectos de flexibilidad de horarios, permisos de maternidad, diversidad de cultura y género, etc.</p>
--	--	--

<p>5. Apoyar la cultura del desempeño (por ejemplo, implementando un esquema de remuneración/reconocimiento transparente, basado en resultados conseguidos de forma individual y en equipo).</p> <p>6. Utilizar perfiles de competencia y descripciones de puestos y funciones para a) seleccionar y b) para los planes de desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos.</p> <p>7. Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios on-line y de administración electrónica (por ejemplo: ofreciendo formación e infraestructura.</p>	<p>selección, políticas de pago de incentivo a mitad y final de año.</p> <p>Se ha diseñado la política y procedimiento de Premio al Mérito Laboral.</p> <p>Evidencia: Política y procedimiento de Premio al Mérito.</p> <p>Existe un manual de perfiles por competencia y los manuales de cargos y funciones.</p> <p>Evidencia: Manual de perfiles por competencia y los manuales de cargos y funciones.</p> <p>A través de la detección de necesidades, el departamento de RRHH identifica el grado de avance de los servidores públicos para su posterior formación en cuanto a servicios on-line y administración electrónica. Al momento de simplificar y poner en línea el servicio (Uso de salones protocolares) fueron capacitados a través de la empresa Concentra el personal de los salones para el manejo de dicho servicio y del sistema para llevarlo a cabo. En cuanto a la infraestructura, se le proveyó al personal de tablets y PC para la correcta operatividad.</p> <p>Evidencia: lista de asistencia a la capacitación por parte de Concentra, detección de necesidades, plan de capacitación.</p>	<p>No tenemos el diccionario de competencias aprobado por el MAP</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>El personal de carrera administrativa del DA es seleccionado de acuerdo a lo establecido en la Ley de Función Pública, a través de concursos, dando la oportunidad de participación a todos. Está documentado el procedimiento de selección de personal. Evidencia: Actas de concursos, procedimiento de selección de personal aprobado.</p>	
---	--	--

SUBCRITERIO 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos tanto individuales como de la organización.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización.</p>	<p>En el DA se realizan evaluaciones de desempeño y se analizan los resultados, de acuerdo a los objetivos esperados. Evidencia: Evaluaciones de desempeño</p>	
<p>2. Debatir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas.</p>	<p>Dentro de los beneficios de los servidores públicos del DA, está la capacitación continua, de acuerdo a los resultados y necesidades detectadas en su acuerdo de desempeño se elabora el Plan Anual de Capacitación. Evidencia: Plan Anual de Capacitación.</p>	

<p>3. En línea con la estrategia desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y planes de desarrollo para todos los empleados y/o equipos, incluyendo la accesibilidad a los mismos para los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores con permiso de maternidad/paternidad. El plan de desarrollo personal de competencias debería formar parte de una entrevista de desarrollo laboral, ofreciendo así un espacio donde ambas partes puedan retroalimentarse y compartir expectativas.</p>		<p>No hemos implementado un plan de desarrollo por resultados y competencias dentro del manual de políticas de Recursos Humanos.</p>
<p>4. Desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los socios/colaboradores.</p>	<p>Dentro del plan de capacitación el 18% de las capacitaciones, están orientadas al desarrollo de habilidades gerenciales y de liderazgo. Evidencia: Plan de Capacitación.</p>	
<p>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).</p>		<p>No se ha desarrollado un plan de mentoría</p>
<p>6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.</p>	<p>Se han realizado movimientos internos. Está establecido el procedimiento reasignación y reclasificación de personal P.DRRHH.ORG.02 Evidencia: Ver movimientos y P.DRRHH.ORG.02.</p>	
<p>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).</p>	<p>Gran parte del personal durante el año 2020 ha tomado las capacitaciones de forma online. Evidencia: convocatorias por parte de RRHH y listado de asistencia.</p>	
<p>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.</p>	<p>Dentro del plan de capacitación se contemplan capacitaciones en gestión de riesgo, los miembros del comité de ética han tomado capacitaciones sobre</p>	

	<p>conflictos de interés y dentro de nuestro código de ética se explica el significado de conflicto de interés y se plasman ejemplo de los mismos. Durante el año 2019 5 miembros del comité de ética y parte del personal de la delegación de Santiago participaron en el diplomado Ética en la vida pública, impartido por la PCMM.</p> <p>Evidencia: Plan de capacitación, código de ética, pág. 39, certificados</p>	
9. Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenido a los compañeros, en relación con el costo de actividades, por medio de la monitorización y del el análisis costo/beneficio.		No se evalúa el impacto de formación
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.		No hemos implementado los planes y proyectos para esta necesidad.

SUBCRITERIO 3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo.	Se realizan reuniones mensuales por áreas de trabajo.	No contamos con política de puertas abiertas.
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)).	Está documentado el procedimiento de mejora a procesos, donde se da la oportunidad de sugerir mejoras.	No tenemos un entorno adecuado para la aportación de ideas y sugerencias
3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de	Tenemos un plan estratégico, se diseñan los procesos y se mejoran continuamente con la participación de	

<p>procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.</p>	<p>los empleados y dueños de los procesos. Se establecieron mecanismos para la mejora continua de los procesos y procedimientos, donde todos los colaboradores tienen la libertad de sugerir mejoras a procesos. Contamos con la asociación de servidores públicos. Evidencia: Minuta de reuniones, procedimiento de mejora a procesos, formulario de mejora a procesos.</p>	
<p>4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.</p>	<p>Se realizan los acuerdos de desempeño, donde se especifican los objetivos y la medición de su consecución. Evidencia: acuerdos de desempeño firmados por ambas partes.</p>	
<p>5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.</p>	<p>En el año 2018 se realizó la encuesta de clima laboral.</p>	<p>No se realizaron las acciones de mejora.</p>
<p>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.</p>		<p>No contamos con mecanismos, para que los empleados puedan opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos. Evaluación 360.</p>
<p>7. Asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.</p>		<p>No contamos con los mecanismos para asegurar buenas condiciones ambientales de trabajo en toda la organización, incluyendo el cuidado de la salud y los requisitos de seguridad laboral.</p>
<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>Fuera de los permisos establecidos en la Ley de función Pública, el DA facilita a los servidores flexibilidad de horario de acuerdo a las necesidades del servidor. Evidencia: Expediente de personal del departamento de comunicaciones. 2019-agosto 2020</p>	<p>Esto no está establecido en una política de Recursos Humanos.</p>

9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.	Se prestan ayudas a los empleados de acuerdo a su condición. Evidencia: Memo con solicitud de ayuda.	
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).	Los servidores del DA, cuentan con la facilidad del 70% de subsidio del seguro complementario de salud, se realizan jornadas de salud. Evidencia: Memos sobre el periodo de jornada, descuentos de seguro.	No realizamos actividades sociales y culturales

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones (por ejemplo: compradores, proveedores, suministradores, co-productores, proveedores de productos de sustitución o complementarios, propietarios, fundadores, etc.).	Tenemos como institución identificados los socios del sector público y acuerdos interinstitucionales con instituciones como la JAC, IDAC. Contamos con un listado de proveedores de la institución. Contamos con contratos de concesión con operadores privados. Existe un procedimiento de gestión de acuerdos y convenios, el cual establece los criterios de cooperación técnica y económica. Evidencia: acuerdos, listado de proveedores.	
2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-	Contamos con una política de medio ambiente y dentro de la misma nuestros suplidores deben cumplir los criterios	No existe evidencia de acuerdos de colaboración orientados a la responsabilidad social.

<p>económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.</p>	<p>establecidos en la política de compras verdes. Hacemos jornadas de reforestación con la participación de nuestros colaboradores. Evidencia: Política de medio ambiente, invitación a la jornada de reforestación.</p>	
<p>3. Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/cadena y a diferentes niveles institucionales.</p>	<p>Tenemos acuerdos de cooperación en conjunto con otras organizaciones. Evidencia: Acuerdo con Salud Pública de Construcción de Helipuertos de Salud, Acuerdo de cooperación con CESTUR para la construcción de una caseta en Constanza. Acuerdo con el IDAC.</p>	
<p>4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.</p>	<p>Los acuerdos que se firman con otras instituciones del sector establecen las responsabilidades en cuanto a la unidad organizativa que realizará el monitoreo y evaluación del mismo, por ambas partes que firman el acuerdo. A la vez en los POA's del área que desarrolla el acuerdo están establecidos los indicadores de medición, evaluación y monitoreo. Evidencia: Contamos con un Procedimiento de Gestión de Acuerdos y convenios, en el cual se mide la implementación de los mismos.</p>	
<p>5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.</p>	<p>Las instituciones con las cuales el DA pudiese establecer alianzas y acuerdos están identificados en el Plan Estratégico y Plan Operativo Anual.</p>	

	Evidencia: PEI, POA y Planeación de estos Acuerdos.	
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	Los acuerdos que se firman con otras instituciones del sector establecen las responsabilidades en cuanto la unidad organizativa que realizará el monitoreo y evaluación del mismo, por ambas partes que firman el acuerdo. Evidencia: Los acuerdos disponen de medidas de control, además de que el Procedimiento de Gestión de Acuerdos y Convenios, establece los controles de seguimiento mediante el Enlace de Relaciones Interinstitucionales.	
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencia de colocación.		No contamos agencias de colocación.
8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	Hemos implementado controles internos y procesos administrativos en la institución que han servido de parámetros para otras instituciones del Estado. Formamos parte de la Mesa de Buenas Practicas del Ministerio de Obras Públicas y hemos documentado el instructivo de benchmarking. Evidencia: Tenemos implementado un instructivo de Benchmarking, el cual establece estas buenas prácticas, lista de asistencia a la mesa de ayuda.	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	Los procesos de contratación pública acorde a la Ley 340-06 de Compras y Contrataciones se realizan conforme a los criterios que establecen sus procedimientos, cumpliendo con los	

	<p>critérios de participación igualitaria y dando oportunidad a pequeñas y medianas empresas.</p> <p>Evidencia: Compras regionales y participación de Proveedores con discapacidad.</p>	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización, sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).</p>	<p>En la Página Web Institucional están plasmados los servicios que lleva a cabo el DA, con su estructura organizativa y las funciones de cada área de la institución, a la vez se ha establecido como norma la edición del informe de Gestión Anual. Se utilizan las redes sociales y demás canales de comunicación, también notas de prensa a medios de comunicación de alcance masivo (radio, TV.)</p> <p>Evidencia: Carta Compromiso al Ciudadano, pagina web, notas de prensa, informes, redes sociales, portal de transparencia.</p>	
<p>2. Animar activamente a los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las alianzas con ciudadanos, agrupaciones ciudadanas y organizaciones de la sociedad civil.</p>	<p>Se realizan Encuestas de Satisfacción, tenemos buzones de quejas y sugerencias en la sede central y las delegaciones AILA y el helipuerto de Sto-Dgo. tenemos implementado la línea 311 y en el portal institucional el chat en</p>	

	<p>Línea y un foro, para nuestros usuarios y relacionados.</p> <p>Evidencia: Encuesta de Satisfacción al Ciudadano, buzones de Quejas y Sugerencias, portal de transparencia, línea 311.</p>	
<p>3. Incentivar la involucración de los ciudadanos/clientes y sus representantes en las consultas y su participación activa en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización (co-diseño y co-decisión), por ejemplo, vía grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión y grupos de calidad.</p>	<p>Realizamos encuestas de satisfacción de servicios a nuestros usuarios y grupos de interés. Tenemos buzones de quejas y sugerencias en la sede central y las delegaciones AILA y el helipuerto.</p> <p>Evidencia: Encuesta de Satisfacción al Ciudadano y Buzones de Quejas y Sugerencias, Portal Institucional y encuestas a los grupos de interés.</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>En nuestra institución tenemos los canales de comunicación establecidos para que los clientes puedan externar sus sugerencias y reclamos a través de buzones de sugerencias y encuestas de Satisfacción.</p> <p>Evidencia: Encuesta de Satisfacción al Ciudadano y Buzones de Quejas y Sugerencias, Portal Institucional y encuestas a los grupos de interés.</p>	
<p>5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).</p>	<p>En nuestra página Web institucional e intranet están plasmadas las informaciones relevantes, a la vez se ha establecido como norma la edición del informe de gestión anual y la memoria institucional. Se utilizan las redes sociales y demás canales de comunicación, también notas de prensa</p>	

	a medios de comunicación de alcance masivo (radio, TV.) Evidencia: Memorias Institucionales Anuales, Publicación de Informes en el Portal de Transparencia Institucional: Informes de Ejecución de Proyectos.	
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).	Medimos su satisfacción a través de encuestas. Evidencia: Encuesta de Satisfacción al Ciudadano y encuestas a los Grupos de interés	
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.	A través de nuestra Carta Compromiso, explicamos a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores y atributos de calidad. Evidencia: Carta Compromiso al Ciudadano del DA.	
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.	A través de las encuestas nos mantenemos actualizados sobre el comportamiento de los ciudadanos clientes. Evidencia: Se hacen encuestas de Satisfacción a Grupos de Interés, a modo de medir la percepción del usuario sobre nuestros servicios. Estadísticas del SAIP.	

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Areas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	El departamento financiero de la institución se maneja de una forma eficaz y eficiente; ya que los controles internos	No hemos implementado la manera de evidenciar como alinean la gestión financiera con la planificación estratégica.

	<p>de esta área se llevan a cabo desde principio a fin, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la institución, cumpliendo con las entregas de informes financieros mensuales a tiempo. Esta información es entregada al departamento de Libre Acceso a la Información, para que esta oficina publique en la página web a tiempo (estados, ejecuciones presupuestarias, conciliaciones).</p> <p>Evidencia: Política de Formulación de Presupuesto. Cada presupuesto es alineado al Plan Operativo de la Unidad.</p>	
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	<p>Se realizó una Matriz de Riesgo, en cumplimiento a la Metodología de Valoración y Administración de Riesgo y se realizan los Análisis de Factibilidad de todos los Proyectos a implementarse en la Institución.</p> <p>Evidencia: Matriz VAR de dpto financiero y Análisis de Factibilidad de Proyectos.</p>	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	<p>La institución dispone de Controles Internos y una unidad de Auditoría Interna que vela por el fiel cumplimiento de los mismos, en los aspectos financieros y de control presupuestario anual. A nivel de transparencia presupuestaria las ejecuciones de ingresos y gastos mensuales son cargadas a la página del DA, abierto a todo público tanto interno como externo.</p>	<p>No nos hemos Incorporado al Sistema de Información de la Gestión Financiera SIGEF.</p>

	Evidencia: Publicación de la Ejecución Presupuestaria de manera mensual.	
4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.		No tenemos una contabilidad de costo.
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.).	Contamos con un control presupuestario, el cual se puso en marcha a partir del segundo semestre del año 2016. A su vez contamos con un presupuesto por proyecto que en nuestro caso como institución del estado lo llamaríamos por programa, que es el clasificador por gasto o ingresos según la DIGEPRES. Evidencia: Ruta para entrar en el Presupuesto Plurianual.	
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	De acuerdo al manual de Política y Procedimiento de control interno del área de finanzas y a su vez el director financiero y encargados, delegan responsabilidades a cada empleado de esta área, y cada encargado se responsabiliza de que el subalterno cumpla con el trabajo que se le ha asignado. Evidencia: POA Departamento Financiero.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Las decisiones de inversión las aprueba el director ejecutivo de la institución y existe un control financiero el cual lo dirige el encargado de finanzas y el departamento de tesorería.	

	Evidencia: Solicitudes de Pago, Análisis de Factibilidad de los Proyectos de Inversión de Infraestructura y Teológica.	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	En los documentos presupuestarios se incluyen datos de ingresos y gastos de meses o años anteriores así como proyecciones a futuro para evidenciar.	No se elabora presupuesto por resultados.

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 	<p>Disponemos de Planes de Contingencia para el almacenamiento y gestión de la información. Parte del proceso conlleva también almacenar las informaciones de manera física en los archivos de cada área.</p> <p>Las informaciones disponibles en nuestra página Web cumplen con los requerimientos de calidad y pasan por el control del Departamento de Comunicaciones y OAI.</p> <p>Evidencia: Contamos con un Procedimiento de Comunicación Externa, el cual establece los controles sobre el uso y el manejo de las informaciones de carácter externo.</p> <p>Mantenemos actualizados nuestros documentos, manuales, políticas y procedimientos, los mismos están alineados con nuestro plan estratégico y</p>	No existe un sistema para salvaguardar la información que gestione todas las áreas de la institución.

<p>necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.</p> <p>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> <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</p>	<p>hemos realizado la Encuesta de Satisfacción a los Grupos de Interés, para conocer sus necesidades actuales y futuras.</p> <p>Evidencia: manuales, PEI, encuesta a los grupos de interés, procedimiento Gestión de Normativas Legales aplicables.</p> <p>Se publican las comunicaciones a través de canales establecidos como Memos Internos, Página Web, Mural Institucional e Intranet y vía email. Disponemos de una Política de Comunicación Interna.</p> <p>Evidencia: memos, política interna, intranet.</p> <p>Cada unidad organizativa realiza reuniones donde se da retroalimentación al personal. Se efectúan reuniones estratégicas para difundir los manuales y funciones de cada área.</p> <p>Evidencia: minutas de reunión, entrega de manuales.</p> <p>Se garantiza el acceso a la información al Ciudadano, a través de la OAI, página web, carta compromiso, redes sociales etc.</p> <p>Evidencia: informaciones publicadas en los medios establecidos.</p>	<p>No contamos con las herramientas de traspaso de conocimiento en el momento de la entrega del cargo como continuidad en la gestión.</p>
--	--	---

conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.

SUBCRITERIO 4.5. Gestionar la tecnología.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>2. Implementar, monitorizar y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello.</p> <p>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p> <p>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a: ✓ La gestión de proyectos y tareas</p>	<p>En nuestro PEI tenemos un punto orientado al desarrollo de las tecnologías. Evidencia: PEI, eje: Fortalecimiento institucional.</p> <p>Se han implementado controles en el uso de las flotas de comunicación de la institución, reduciendo el costo en consumo. El uso del Outlook institucional disminuye el costo en impresión de oficios internos. Se documentó la P. DTIC.ADMSERV.05 formulación y Gestión de proyectos TIC. Evidencia: P. DTIC.ADMSERV.05 formulación y Gestión de proyectos TIC.</p> <p>Se ha documentado la política PO.DTIC.ACC.01 Políticas para el buen uso de accesos a los sistemas informáticos. Evidencia: PO.DTIC.ACC.01 Políticas para el buen uso de accesos a los sistemas informáticos.</p>	<p>No se ha establecido los indicadores de medición y el Tiempo de Retorno de la Inversión ROI.</p> <p>No se han implementado herramientas que ayuden a Gestionar de forma eficiente los niveles de acceso por perfiles de usuarios.</p> <p>No se aplican las tecnologías más usadas en: La gestión de proyectos y tareas.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</p>	<p>Tenemos establecidos los grupos de interés. A través de formularios de google form se les envían las encuestas para conocer su percepción.</p> <p>Evidencia: listado de grupos de interés, encuestas de satisfacción.</p> <p>Hemos desarrollado el uso de las redes sociales e intranet institucional, las mismas son actualizadas de acuerdo a las novedades.</p> <p>Evidencia: redes sociales, intranet.</p> <p>Hemos desarrollado un intranet institucional, lo cual mejora y facilita la comunicación interna a través del uso de los medios digitales, de igual forma fomenta la concientización y el buen uso de las plataformas digitales.</p> <p>A través de las TIC se ha simplificado y puesto en línea nuestro servicio (Uso de salones protocolares).</p> <p>Evidencia: Intranet Institucional, servicio en línea.</p> <p>Con la colaboración de la OPTIC, a través del proyecto república digital, hemos logrado la puesta en línea de nuestro servicio (uso de salones protocolares).</p> <p>Evidencia: Servicio en línea</p> <p>Las políticas nuevas que surjan en el aspecto de las TICs son monitoreadas y nos mantenemos en contacto directo con la OPTIC. Si surgen políticas nuevas que afecten los procesos internos de las</p>	<p>La gestión del conocimiento. Actividades formativas y de mejora.</p>
---	---	---

<p>8. Tener en cuenta el impacto socio-económico y medioambiental de las TIC. Por ejemplo: gestión de residuos de los cartuchos, reducida accesibilidad de los usuarios no electrónicos.</p>	<p>TIC son incorporadas, de manera que mejoren el desempeño de las tareas y procesos de la institución. Mediante el Sistema de Implementación del uso de las TIC SISTICGE somos monitoreados por la OPTIC. Evidencia: informe de auditoría por parte de la OPTIC.</p>	<p>No hemos establecido políticas para manejo de consumibles y adecuación de productos y materiales reciclables.</p>
--	---	--

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público).</p>	<p>(La Comisión Aeroportuaria y el Departamento Aeroportuario cuentan con una estructura física propia que unifica las operaciones ejecutivas y administrativas, las cuales se encontraban disgregadas en varias locaciones. Una edificación con oficinas funcionales y confortables, equipadas con tecnología de punta y facilidades para personas con discapacidad. Fácil acceso a transporte público. Se procedió a alquilar un terreno destinado para</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. 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>parqueos a todos los servidores de esta institución.</p> <p>Evidencia: PO.DRRHH.07 y memo con pagos mensuales, fotografías de la institución.</p> <p>La distribución interior de las oficinas se trabajó de manera modular, lo cual permite flexibilidad de la misma.</p> <p>El edificio sede del Departamento Aeroportuario, fue construido con materiales de gran resistencia, alto tráfico y cuenta con equipamiento de elevado rendimiento, lo cual permite un fácil mantenimiento preventivo. Este se lleva a cabo a través de un plan preestablecido que permite ahorro de recursos. El mantenimiento de equipos críticos se lleva a cabo a través de empresas especializadas contratadas para tales fines.</p> <p>Evidencia: Plan de mantenimiento, contratos de mantenimientos.</p> <p>Contamos con un sistema energético de bajo consumo (LED), así como los equipos de emergencia en casos de falla. El departamento Administrativo gestiona el Transporte de los Servidores Públicos para fines institucionales.</p> <p>Las delegaciones aeroportuarias tienen la facilidad de pago de compensación por transporte.</p>	<p>No se han realizado anexos de las oficinas para un mejor uso de los espacios disponibles.</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>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>	<p>Evidencia: Reglamento de Uso y Control Vehicular y Procedimientos de Asignación y Uso Vehicular. Procedimiento de Pago de Compensación por Alimentación y Transporte.</p> <p>El Departamento Aeroportuario cuenta con la facilidad de acceso a transporte público y con facilidades de aparcamiento tanto público como privado el cual cubre con las necesidades y expectativas de los empleados y ciudadanos/clientes. Adicionalmente, poseemos facilidades para el acceso de personas con discapacidad.</p> <p>Evidencia: Procedimiento Pago por Uso de Parques No Asignados.</p> <p>Tenemos como política gestionar los registros y cuantificar los equipos y materiales de operación propiedad de esta entidad. Contamos con un Sistema para estos fines (SIAB), gestionando los descargos a través del Ministerio de Hacienda, Dirección Nacional de Bienes Nacionales.</p> <p>El Departamento Aeroportuario difunde a través de los diversos medios de comunicación la ubicación de todas sus instalaciones.</p> <p>Evidencias: Carta Compromiso al Ciudadano, Portal Instruccional, Redes Sociales.</p>	<p>No contamos con la contratación de un servicio de reciclaje de materiales usados y desechos tóxicos.</p>
--	--	---

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>1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua.</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>4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos.</p>	<p>Se ha elaborado el Mapa de procesos, tenemos documentado todos nuestros procesos. Evidencia: Mapa de proceso, manual de procedimientos de las diferentes unidades.</p> <p>Existe el manual de cargos explicando las funciones por departamentos y direcciones del personal del DA, en cada procedimiento se coloca el dueño del proceso y los puntos de control. Evidencia: Manual de cargos y Funciones, manual de procedimiento de las diferentes unidades.</p> <p>A través de la matriz de riesgo, se han identificado todos los riesgos de las diferentes unidades organizativas. Evidencia: Matriz de riesgo.</p> <p>Los procesos son documentados tomando en cuenta los objetivos estratégicos de la institución.</p>	

<p>5. Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos en el diseño y mejora de los procesos, en base a la medición de su eficacia, eficiencia y resultados (outputs y outcomes).</p> <p>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>Evidencia: manuales de procedimientos.</p> <p>Para el diseño, documentación y mejora de procesos, se involucran las áreas de interés, a través de propuestas de mejora, sesiones de trabajo y socializaciones de los mismos.</p> <p>Evidencia: procedimiento y formulario de mejora a procesos, minutas de reuniones y socializaciones.</p> <p>Los recursos están asignados de acuerdo a la importancia de las actividades en el logro de los objetivos de la institución, los mismos quedan plasmados en el POA de cada área y estipulados en el presupuesto anual.</p> <p>Evidencia: POA, presupuesto.</p> <p>A través del departamento de Planificación y desarrollo, se simplifican los procesos a intervalos regulares. Al mismo tiempo en conjunto con el MAP se han simplificado los procesos de Gestión de salones protocolares y uso de las facilidades de helipuertos y aeródromos. Para los cambios en los requisitos legales contamos con un procedimiento para actualizar las normativas legales o proponer cambios siempre que sea necesario.</p> <p>Evidencia: procedimiento de mejora a proceso, procedimiento de Gestión de normativas legales aplicables.</p>	
--	--	--

<p>8. Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (por ejemplo, carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel de los servicios, etc.).</p> <p>9. Monitorizar y evaluar el impacto de las TIC y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización (por ejemplo, en términos de eficiencia, calidad y eficacia).</p> <p>10. Innovar en los procesos basados en un continuo benchlearning nacional e internacional, prestando especial atención a los obstáculos para la innovación y los recursos necesarios.</p>	<p>Tenemos nuestros objetivos y compromisos establecidos en nuestra Carta Compromiso al Ciudadano. Evidencia: Carta Compromiso al Ciudadano.</p> <p>La Institución va haciendo cambios en sus procesos basado en la innovación, con miras a mejorar los servicios y recursos. Al mismo tiempo el DA, participó en el 40^{to} periodo de sesiones de la Asamblea General de la Organización de Aviación Civil (OACI). Evidencia: procedimiento de mejora a procesos, decreto 206-19.</p>	<p>No hemos elaborado un formulario de control con fines de recibir una retroalimentación de los servicios brindados de los sistemas que cumplen su rol dentro de los procesos de nuestra institución.</p>
---	---	--

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>Los outputs de los procesos se identifican a través de la ficha de procesos. Evidencia: Ficha de procesos.</p>	
<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, sondeos acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de</p>	<p>Realizamos encuestas de satisfacción a nuestros usuarios, donde damos la oportunidad de que expresen sus mejoras. Evidencia: Encuestas de satisfacción.</p>	

diversidad, etc.).		
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.	En las encuestas de satisfacción a nuestros usuarios, abarcamos preguntas que nos permiten conocer su percepción referente a los estándares de calidad y donde damos la oportunidad de que expresen sus mejoras en caso de considerarlo. Evidencia: Encuestas de satisfacción.	
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.	Por medio de los buzones y las formas de comunicación y participación ciudadana, OAI y encuestas, damos la oportunidad a nuestros ciudadanos/clientes de involucrarse en la prestación de nuestros servicios. Evidencia: Encuestas a los grupos de interés, ciudadanos/clientes y sugerencias recibidas y aplicadas.	
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.	Por medio de los buzones y las formas de comunicación y participación ciudadana, OAI y encuestas, damos la oportunidad a nuestros ciudadanos/clientes de involucrarse en la prestación de nuestros servicios. Evidencia: Encuestas a los grupos de interés, ciudadanos/clientes y sugerencias recibidas y aplicadas.	
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.	La segunda semana de cada mes, somos evaluados por la Dirección General de Ética e integridad gubernamental, confirmando que todos los datos de	

	información a la ciudadanía estén accesibles, obteniendo calificaciones sobresalientes. Evidencia: Portal de transparencia. Evaluación Portales de Transparencia.	
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.).	Tenemos a disposición de los ciudadanos nuestro folleto carta compromiso y brochures. Las encuestas de satisfacción están disponibles en diferentes idiomas. Nuestra página web está diseñada pensando en la accesibilidad. En el edificio sede contamos con un ascensor con sistema braille. Evidencia: Carta Compromiso, brochures, página web, encuestas.	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	Está documentado el procedimiento Gestión de satisfacción al usuario, donde se establece el mecanismo para dar respuesta a las quejas. Evidencia: Procedimiento gestión de quejas y sugerencias, matriz de seguimiento a quejas y sugerencias.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Definir la cadena de prestación de los servicios a la que la organización y sus colaboradores/socios pertenece.	En nuestra Carta Compromiso, está definida nuestra cadena de prestación de los servicios. Evidencia: Carta Compromiso (relación de los servicios que se ofrecen)	

<p>2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.</p>	<p>Contamos con socios claves, como CESAC, DNCD, DNI, también tenemos el acuerdo interinstitucional con la compañía GERDAU METALDOM. Evidencia: Ver actas del CEI-RD y acuerdos interinstitucionales.</p>	
<p>3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.</p>	<p>Existen acuerdos con otras instituciones del sector aeroportuario y privadas para el intercambio de información. Evidencia: Acuerdos interinstitucionales.</p>	
<p>4. Emprender el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.</p>	<p>Contamos con un instructivo que permite el entendimiento y puesta en práctica de la metodología benchmarking. Evidencia: I.DPYD.GC.01</p>	
<p>5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.</p>	<p>De acuerdo a los diferentes proyectos, creamos grupos de trabajo. Evidencia: Ver acta de reunión, cambio de acceso al salón de embajadores.</p>	
<p>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>	<p>En nuestro plan estratégico, tenemos incentivos definidos, a través de varios programas y proyectos que se llevan a cabo de forma inter-organizacionales.</p>	
<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>Se está trabajando en la gestión por proceso, al mismo tiempo aplicamos la metodología CAF, la cual nos permite autoevaluarnos de forma anual. Evidencia: Mapa de procesos, guía y plan de mejora CAF.</p>	

CRITERIOS DE RESULTADOS

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/ CLIENTES

Considerar qué resultados ha alcanzado la organización en sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, mediante la.....

SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la percepción

Resultados de mediciones de percepción en cuanto a:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas).</p> <p>2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización.</p>	<p>Diseñamos una encuesta que permite conocer la percepción de nuestros usuarios, referente a nuestra imagen corporativa. Teniendo como resultado en los siguientes porcentajes de Satisfacción:</p> <p>Amabilidad: 99%</p> <p>Claridad o fiabilidad: 98%</p> <p>Evidencia: Encuesta de imagen corporativa a los grupos de interés, encuesta de satisfacción al usuario.</p> <p>Por medio de los buzones y las formas de comunicación y participación ciudadana, además de la OAI, damos la oportunidad de identificar oportunidades de mejora, las cuales se toman en consideración al momento de tomar decisiones.</p> <p>Actualmente los datos arrojados por la encuesta realizada en junio 2019, fueron que el 75% de los encuestados califica como excelente nuestros servicios, el 22% lo percibe como bueno y un 3% como regular.</p>	

<p>3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.).</p> <p>4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.).</p>	<p>Evidencia: Encuesta a los grupos de interés.</p> <p>El Departamento Aeroportuario tiene una ubicación que permite el fácil acceso a los sistemas de transporte público, cuenta con 45 parqueos para los visitantes, acceso para discapacitados, 1 elevador con sistema braille, al mismo tiempo en nuestro portal institucional se anuncian las tarifas para operaciones en el Helipuerto de Santo Domingo.</p> <p>Tenemos un Portal de Transparencia definido por la Ley y en cumplimiento de los estándares y reglamentos requeridos. Hacemos públicas todas las informaciones en cumplimiento con la ley 200-04, de Libre Acceso a la Información. Obteniendo las siguientes calificaciones durante el año 2020: Enero 98%, febrero 100%, marzo 100%, abril 100%, mayo 91%, junio 97%, julio 88%, agosto 100%.</p> <p>Al mismo tiempo damos la oportunidad de que los ciudadanos/clientes expresen su opinión en cuanto a nuestra transparencia, obteniendo como resultado que el 99% de encuestados percibe como excelente y bueno el acceso y la transparencia de la información que brindamos.</p> <p>Evidencia: portal de transparencia, encuesta a grupo de interés.</p>	
--	---	--

<p>5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.).</p> <p>6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.).</p> <p>7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.).</p> <p>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>A través de las encuestas de satisfacción medimos la calidad, obteniendo un nivel de satisfacción de 98%.</p> <p>Evidencia: encuestas de satisfacción.</p> <p>De acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta nacional de satisfacción nacional el servicio más utilizado es el uso del salón de protocolo gubernamental, para un 54%. En cuanto a la edad el 22.83% de nuestros clientes oscila en un rango de edad de 32 a 38, el 22.42% oscila en un rango de edad de 39 a 45, el 21.41% oscila en un rango de edad de 46 a 52, el 15.96% oscila en un rango de edad de 25 a 31 y el 8.89% de nuestros clientes oscila en un rango de edad de 18 a 24.</p> <p>Evidencia: resultados de la encuesta nacional de satisfacción nacional.</p> <p>Tenemos la información disponible y adecuada a los grupos de interés, ya que el 99% de encuestados percibe como excelente y bueno el acceso y la transparencia de la información que brindamos.</p> <p>Evidencia: Encuesta a grupo de interés.</p> <p>De acuerdo a la percepción del 97% de nuestros ciudadanos/clientes nuestra comunicación está dentro del rango bueno a excelente.</p> <p>Evidencia: Encuesta a grupo de interés.</p> <p>La encuesta de satisfacción interna se realiza diariamente y una vez al año la encuesta a los grupos de interés, en adición a estas, aplicamos la encuesta</p>	
--	---	--

<p>10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.</p>	<p>nacional de satisfacción de la calidad de los servicios públicos en la administración pública regulada por el MAP. Evidencia: Encuestas de satisfacción interna, encuesta de satisfacción a grupo de interés, encuesta nacional de satisfacción. Tenemos un nivel de confianza del 98%. Evidencia: Encuesta a grupo de interés.</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>A través de las formas de participación A ciudadana, OAI y las encuestas, damos la oportunidad de ingerir en nuestros procesos. Evidencia: formas de participación, encuestas. Durante el 2018 se recibieron cinco sugerencias, a través de los medios establecidos; de las cuales fueron implementadas 3 para un 60%. Durante el 2019 recibimos cuatro sugerencias; de las cuales se implementó una para un 25%. Durante el periodo enero-noviembre no hemos recibido sugerencias. Evidencia: Matriz de seguimiento de quejas y sugerencias</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>Hemos adquirido métodos nuevos para atender a los ciudadanos/clientes, ejemplo de estos:</p> <p>1 Software para la realización de encuestas.</p> <p>4 Tablet para la realización de encuestas.</p> <p>1 servicio en línea (Gestión de salones protocolares).</p> <p>Evidencia: Software Survey Monkey, servicio en línea.</p> <p>Nuestro Director Ejecutivo junto al Director Técnico, llevan a cabo reuniones con el objetivo de escuchar y atender las necesidades de los grupos de interés. A través de las encuestas expresan sus necesidades. Durante el año 2018 recibimos 10 quejas de las cuales 7 fueron atendidas para un 70%. Durante el año 2019 recibimos 1 queja, la cual fue tramitada para un 100%. Durante el 2020 no hemos recibido quejas.</p> <p>Evidencia: Lista de asistencia y acta de reunión, formulario de quejas y sugerencias, matriz de seguimiento de quejas y sugerencias.</p>	<p>No contamos con este Indicador.</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>En la oficina administrativa cumplimos con horarios regulares de lunes a jueves de 8:00 a.m. a 3:00 p.m., viernes de 8:00 a.m. a 2:00 p.m. y en las Delegaciones ubicadas en los Aeropuertos horarios de 24 horas 7 días a la semana. Tenemos en nuestra página web una alerta de las solicitudes de información, respondiendo inmediatamente las solicitudes que pueden ser respondidas por el DA, capacitando a todos los empleados de la OAI, del conocimiento del manejo de los servicios.</p>	
<p>2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.</p>	<p>Evidencia: descripción de servicios. Para el servicio de Solicitud uso Salones Gubernamentales se requiera una solicitud de 48 horas antes. A esta solicitud se le da una respuesta dentro de las 24 horas de solicitada, lo cual se ha cumplido en el 99% de los casos.</p>	
<p>3. Costo de los servicios.</p>	<p>Evidencia: Matriz tiempo de respuesta a las solicitudes. El Servicio de uso de los Salones Gubernamentales no tiene ningún costo. El servicio de aterrizaje en el Helipuerto Santo Domingo tiene un costo de US\$10 o su equivalente en pesos dominicanos, según la tasa del día para las aeronaves registradas en el (IDAC) y US\$20 a las aeronaves privadas.</p>	
<p>4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.</p>	<p>Evidencia: Carta Compromiso. Los servicios que brinda el DA están detallados en la página web institucional y</p>	

	<p>en nuestra Carta Compromiso. En el SISMAP a través del sub-indicador Transparencia en las informaciones de Servicios y Funcionarios está disponible la información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios y funcionarios, obteniendo una calificación de un 100%.</p> <p>Evidencia: página web, carta compromiso, SISMAP.</p>	
--	---	--

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>Tenemos 5 formas de comunicación y participación ciudadana: Presencial, central telefónica, correos electrónicos, sitio web, encuestas de satisfacción al cliente.</p> <p>Evidencia: carta compromiso.</p> <p>Los servicios que brinda el DA están detallados en la página web institucional y en nuestra Carta Compromiso. En el SISMAP a través del sub-indicador Transparencia en las informaciones de Servicios y Funcionarios, está disponible la información acerca de la responsabilidad de gestión de los distinto servicios y funcionarios, obteniendo una calificación de un 100%.</p> <p>Evidencia: página web, carta compromiso, SISMAP.</p>	

3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.	Nuestros objetivos están alineados a nuestro Plan Estratégico, el mismo está publicado en nuestra página web. Evidencia: página web, PEI.	
4. Número de actuaciones del Defensor Público.		No se evidencian mediciones del número de actuaciones del Defensor del Público.
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	La MAE ha instruido a todos los departamentos colaborar con la OAI para que la información sea precisa y transparente, esto queda evidenciado en las ultimas evaluaciones de nuestro portal de transparencia: Enero 98%, febrero 100%, marzo 100%, abril 100%, mayo 91%, junio 97%, julio 88%, agosto 100%. Evidencia: Memo de la MAE. Calificaciones DIGEIG.	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.	De acuerdo a lo comprometido en nuestra Carta Compromiso, el tiempo de respuesta a las quejas recibidas es de 15 días hábiles, siempre que las mismas tengan los datos y correo electrónico donde enviar dicha respuesta. Durante el primer semestre del año 2019 se recibió 1 queja, la cual fue respondida a tiempo, para un 100%. Durante el año 2020 no se ha recibido quejas.	

<ol style="list-style-type: none"> 2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación. 3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales). 	<p>Evidencia: Matriz de seguimiento de quejas y sugerencias. No se ha presentado la necesidad de devolver expedientes por errores.</p> <p>En cuanto a nuestra carta compromiso, somos regulados por el Ministerio de Administración Pública. Desde el lanzamiento en octubre 2017 hasta junio 2019 hemos sido evaluado en tres ocasiones, obteniendo un resultado satisfactorio 100%.</p> <p>Evidencia: Informes de seguimiento Carta Compromiso.</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
<ol style="list-style-type: none"> 1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés). 2. Involucramiento de las personas de la organización en el de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, 	<p>Según los datos arrojados en la encuesta realizada a los grupos de interés, el 75% de los encuestados percibe como excelente el desempeño de nuestra gestión, el 22% lo percibe como bueno y el 3% como regular.</p> <p>Evidencia: Resultado de la encuesta a los grupos de interés.</p> <p>Para la elaboración y revisión de la Misión, Visión y Valores tenemos un comité y</p>	

<p>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>damos participación a todo el personal. Tenemos 3 cuadros con el marco estratégico en la entrada de la institución, 3 en el pasillo central y 3 en el área del comedor, así como en todas nuestras delegaciones.</p> <p>Evidencia: minutas de reuniones, fotos con cuadros de marco estratégico.</p> <p>Está documentado el procedimiento de mejora a procesos, donde todos los servidores y funcionarios públicos pueden proponer sus mejoras al departamento de planificación y desarrollo. Durante el primer semestre 2019 se realizaron 42 solicitudes de mejora. Durante el año 2020 se realizaron 3 solicitudes.</p> <p>Durante</p> <p>Evidencia: Informe de Gestión Documental.</p> <p>Existen dos mecanismos a través de los cuales se explica a todos los servidores públicos sobre los posibles conflictos de interés.</p> <p>Evidencia: Manual de inducción y código de ética.</p> <p>Existen mecanismos de consultas y diálogo institucional como son los buzones de sugerencia y buzones de denuncias, de los cuales tenemos uno en cada delegación. En el mismo tenor los miembros de CEP están disponible ante cualquier consulta y dialogo.</p> <p>Evidencia: buzones, registro de consultas.</p>	
--	--	--

6. La responsabilidad social de la organización.	La entidad ha destacado diversas actividades encaminadas a la responsabilidad social, como una jornada de reforestación al año, intercambios deportivos, participación en celebración de fechas patrias, promoción para la prevención del cáncer de mama, una jornada de salud al año. Evidencia: Fotografías, convocatorias.	
--	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
I. 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.	Contamos con una Planificación Estratégica PEI, donde se detallan los objetivos estratégicos institucionales. Planes Operativos Anuales donde se detallan los objetivos específicos por cada área organizativa y se realizan Informes de Ejecución Presupuestaria, acorde con la Planificación Estratégica. Al cierre del segundo semestre 2019, de los 397 proyectos, 187 se encuentran en ejecución para un 47% y 210 fueron completados para un 52%. Durante el primer semestre 2020, de los 532 proyectos, 94 se encuentran en ejecución para un 17% y 438 fueron completados para un 82%. Evidencia: Informe de Ejecución Plan Operativo Anual segundo semestre 2019. Operativo Anual primer semestre 2020.	

2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.	Contamos con una gestión por procesos, hemos diseñado nuestro mapa de procesos, compuesto por 3 procesos estratégicos, 4 procesos operacionales y/o misionales y 5 de apoyo.	
3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.	Evidencia: mapa de proceso, Las tareas se distribuyen y se estipulan en el acuerdo de desempeño de cada colaborador, el resultado de este, es evaluado al final de cada año por el jefe inmediato del servidor público. Durante el 2019 fueron evaluados el 94.64% de los servidores y funcionarios públicos.	
4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido.	Evidencia: Acuerdos y evaluación del desempeño. Por el buen desempeño durante el año 2018 fueron reconocidos 20 servidores públicos de esta institución.	
5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación.	Evidencia: fotos del acto, correo de RR-HH. Se ha innovado en la automatización y puesta en línea del servicio (uso de salones protocolares), en la obtención de un software para la aplicación de encuestas.	

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.).	De acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta de clima, el 52.91% de los encuestados están de acuerdo con la	

<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>forma de conciliación de las diferencias que se presentan con los compañeros. Evidencia: resultados de estudio de clima organizacional 2018. Tenemos 3 servidores del departamento de comunicaciones con flexibilidad en su horario de entrada y salida. La institución cubre el 70% del seguro de salud complementario. Evidencia: Acción de personal. De acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta de clima, el 46.91% de los encuestados están de acuerdo con las oportunidades de ascenso y promoción, sin distinción. Evidencia: resultados de estudio de clima. De acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta de clima, el 52.91% de los encuestados están muy de acuerdo con las condiciones para realizar su trabajo. Evidencia: resultados de estudio de clima organizacional 2018.</p>	
---	---	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias.</p>	<p>De acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta de clima, el 39.51% de los servidores públicos, están muy de acuerdo con el movimiento como una forma de crecimiento dentro del sistema de carrera.</p>	

<p>2. Motivación y empoderamiento.</p> <p>3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización.</p>	<p>Evidencia: resultados de estudio de clima organizacional 2018. De acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta de clima, el 52.91% de los encuestados están muy de acuerdo con la forma en la que se alientan a ser creativos y se les permite participar en la elaboración e implementación de los planes de mejora.</p> <p>Evidencia: resultados de estudio de clima organizacional 2018. De acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta de clima, el 52.91% de los servidores públicos, están muy de acuerdo con la alineación del programa de capacitación y su aplicación para mejorar el desempeño en el trabajo.</p> <p>Evidencia: resultados de estudio de clima organizacional 2018.</p>	
--	--	--

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>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.).</p> <p>2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las</p>	<p>Durante el 2019 los resultados fueron los siguientes: Índice de absentismo 27.29 índice de rotación del personal 13.9</p> <p>Evidencia: reporte anual de rotación de personal, reporte anual absentismo laboral.</p> <p>Como resultado de la encuesta de clima laboral tenemos 4 propuestas de mejora.</p>	

<p>encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos).</p> <p>3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones).</p> <p>4. 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>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</p>	<p>Evidencia: resultados de encuesta de clima.</p> <p>Durante el 2018 obtuvimos un promedio de 95.7% en el rendimiento de los servidores.</p> <p>Evidencia: reporte evaluación de desempeño 2018.</p> <p>De acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta de clima, el 52.91% de los encuestados están muy de acuerdo con su participación en la elaboración e implementación de los planes de mejora.</p> <p>Evidencia: resultados de estudio de clima organizacional 2018.</p> <p>De acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta de clima, el 72.84% de los servidores públicos, están muy de acuerdo con el uso de las tecnologías.</p> <p>Evidencia: resultados de estudio de clima organizacional 2018.</p> <p>Medimos el éxito de las actividades formativas, a través de encuestas de satisfacción según tabulación el 80% de las actividades han sido exitosas.</p> <p>Evidencia: matriz de tabulación de encuesta de satisfacción de actividades formativas.</p> <p>Durante el 2018 184 horas hombres, fueron dedicadas a capacitación de atención al ciudadano. No recibimos queja de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, de acuerdo a las</p>	
---	--	--

ciudadanos/clientes.).		
8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.	encuestas tenemos un 99% de satisfacción en cuanto al trato recibido. Evidencia: Plan de capacitación, indicadores carta compromiso, matriz de quejas y sugerencias.	
9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).	A través del premio al mérito, cada año se reconoce a nuestros servidores. En el año 2018, fueron reconocidos 20 servidores públicos. Evidencia: política premio al mérito, convocatoria y fotos del evento.	
10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.	En el 2do. Trimestre 2019 se recibieron 4 denuncias, de las cuales 2 fueron tramitada y gestionada conforme las indicaciones de la DIGEIG. Evidencia: matriz de registro de denuncias. El índice de participación voluntaria es de un 80%. Evidencia: fotos de jornada de reforestación, lista de asistencia a las jornadas de salud.	

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.). 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.). 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.). 6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en 	<p>Según los datos arrojados en la encuesta realizada a los grupos de interés, el 46% de los encuestados califica como excelente el impacto que generamos en la calidad de vida de los ciudadanos, el 36% lo percibe como bueno, el 5% como regular y el 13% no sabe.</p> <p>Evidencia: informe de resultados de la encuesta a los grupos de interés.</p> <p>Según los datos arrojados en la encuesta realizada a los grupos de interés, el 54 % de encuestados evalúa como excelente nuestra preocupación de mantener y proteger el impacto ambiental, el 26% lo percibe como bueno, el 8% como regular, el 1% malo y el 11% no sabe.</p> <p>Evidencia: informe de resultados de la encuesta a los grupos de interés.</p> <p>Según los datos arrojados en la encuesta realizada a los grupos de interés, el 54 %</p>	<p>No se han desarrollado encuestas para conocer el impacto en esta actividad.</p> <p>No se han desarrollado encuestas para conocer el impacto en esta actividad.</p> <p>No se han desarrollado encuestas para conocer el impacto en esta actividad.</p>
---	---	--

<p>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>de encuestados evalúa como excelente nuestra preocupación de mantener y proteger el impacto ambiental, el 26% lo percibe como bueno, un 8% como regular, un 1% malo y el 11% no sabe.</p> <p>Evidencia: informe de resultados de la encuesta a los grupos de interés.</p> <p>Según los datos arrojados en la encuesta realizada a los grupos de interés, el 66% de encuestados percibe como excelente el acceso y la transparencia de la información que brindamos, el 33% lo percibe como bueno, y el 1% no sabe. En cuanto al comportamiento ético, el 71% de encuestados lo valora como excelente, el 26% le percibe como bueno, y el 1% como malo.</p> <p>Evidencia: informe de resultados de la encuesta a los grupos de interés.</p> <p>Según los datos arrojados, el 49% de encuestados evalúa la contribución voluntaria del Departamento Aeroportuario hacia el mejoramiento social y ambiental de las zonas aledañas, el 27% lo percibe como bueno, un 4% como regular y un 1% malo.</p> <p>Evidencia: informe de resultados de la encuesta a los grupos de interés.</p>	<p>No se han desarrollado encuestas para conocer el impacto en esta actividad.</p>
---	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas.).</p> <p>2. Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.</p> <p>3. Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenidos, etc.).</p> <p>4. Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja por ejemplo estimación del costo de la ayuda, número de beneficiarios, etc.).</p>	<p>Uso de luces Led, campaña permanente sobre uso racional del agua y del papel en la institución. En el 2018 RRHH realizó una jornada de reforestación. Se llevó a cabo el Proyecto de Remodelación Helipuerto basado en criterios de Proyecto Ecológico. Evidencia: fotos de actividad de reforestación, helipuerto remodelado.</p> <p>Según los datos arrojados, en los resultados de la encuesta aplicada a los grupos de interés, el 61% de encuestados evalúa como excelente la comunicación con nuestros relacionados, el 36% lo percibe como bueno, un 2% como regular y un 1% malo.</p> <p>37 notas de prensa emitidas en el 2018 Con un impacto: Alto, Positivo 18 Notas de prensa emitidas hasta 26/08/2019. Desde enero a noviembre 2020 se emitieron 25 notas. Impacto: Alto, Positivo.</p> <p>Evidencia: Redes Sociales y pagina web. Durante el primer trimestre 2019 se ha destinado un promedio de 1,400,000 destinados a diferentes beneficiarios; las cuales están en nuestro portal de</p>	

<p>5. Apoyo como empleador a las políticas de diversidad étnicas y de personas en situación de desventaja por ejemplo organizando programas/proyectos específicos para emplear a minorías étnicas).</p> <p>6. Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas.</p> <p>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</p>	<p>transparencia, donde pueden observar las ayudas de los años 2017, 2018 y 2019.</p> <p>Evidencia: página web/transparencia/beneficiarios de programas asistenciales.</p> <p>Según los datos arrojados en la encuesta de satisfacción aplicada a los grupos de interés, el 76% valora como excelente la obra social realizada por el Departamento Aeroportuario, mediante acuerdos y en beneficio de grupos vulnerables y/o minorías étnicas, el 15% lo percibe como bueno, un 6% como regular y un 29% de los mismos indica que no sabe.</p> <p>Evidencia: encuestas a los grupos de interés.</p> <p>Según los datos arrojados, en la encuesta de satisfacción aplicada a los grupos de interés, el 49% de encuestados evalúa como excelente la contribución voluntaria del Departamento Aeroportuario hacia el mejoramiento social y ambiental de las zonas aledañas, el 27% lo percibe como bueno, un 4% como regular, un 1% malo y un 19% informa que no sabe. De igual forma se han realizado visitas al altar de la patria con todos los empleados y en el año 2018, se realizó una jornada de reforestación.</p>	<p>No existen proyectos de desarrollo internacional, participación de los empleados en actividades filantrópicas.</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>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo informe de sostenibilidad).</p>	<p>En el año 2019 se realizaron 2 conferencias referentes a ética e integridad gubernamental.</p>	<p>No se realizan programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados.</p> <p>No se elaboran informes de sostenibilidad</p>
---	---	--

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

Considerar los resultados alcanzados por la organización en relación con.....

SUBCRITERIO 9.1. Resultados externos: resultados e impacto a conseguir.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).</p> <p>2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos).</p>	<p>Ofrecemos 3 servicios: Uso del salón de protocolo gubernamental, uso del salón de embajadores, uso de las facilidades de helipuertos y aeródromos. Según los datos arrojados, el 75% de los encuestados califica como excelente nuestros servicios, el 22% lo percibe como bueno y el 3% como regular.</p> <p>Evidencia: Carta Compromiso al ciudadano, observatorio nacional de calidad, resultados de encuesta a los grupos de interés.</p> <p>Según los datos arrojados, el 46% de encuestados califica como excelente el impacto que generamos en la calidad de vida</p>	

<p>3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.</p> <p>4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.</p>	<p>de los ciudadanos, el 36% lo percibe como bueno, el 5% como regular y el 13% no sabe. Evidencia: resultados de encuesta a grupo de interés.</p> <p>Según los datos arrojados, el 73% de encuestados considera al Departamento Aeroportuario como una institución comprometida en ofrecer servicios de calidad, el 26% lo percibe como bueno y el 1% restante indica que no sabe. Evidencia: resultados de encuesta a los grupos de interés.</p> <p>Acuerdo de Cooperación e Intercambio Interinstitucional entre el Departamento Aeroportuario y el Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC), cumplimiento 100%. El IDAC conjuntamente con el DA se</p> <p>Evidencia: curso impartido todos los viernes en el salón multiusos 2do nivel del DA, certificado de participación diplomado.</p> <p>Acuerdo Macro Interinstitucional de colaboración y apoyo entre el Departamento Aeroportuario (DA) y el Ministerio de Defensa (MIDE). Cumplimiento 100 %.</p> <p>Evidencia: el DA donó drones y accesorios; los cuales serán usados en labores de seguridad en la frontera dominico haitiana.</p>	
---	---	--

<p>5. Resultados de las inspecciones y auditorias de resultados de impacto.</p> <p>6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.</p> <p>7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.</p>	<p>El MIDE, nos ha facilitado el uso de los salones de eventos para la celebración de las actividades de la Asociación de Servidores Públicos del DA.</p> <p>En las auditorias realizada por parte del Ministerio de Administración Pública a nuestra carta compromiso, el resultado ha sido satisfactorio, para un 100% de cumplimiento.</p> <p>Evidencia: informe de seguimiento carta compromiso al ciudadano.</p> <p>Está documentado el instructivo benchmarking.</p> <p>Hemos innovado en la automatización del servicio: uso de salones protocolares.</p> <p>Evidencia: servicio en línea en plataforma república digital.</p>	<p>No se ha implementado benchmarking.</p>
---	---	--

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<p>I. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos.</p>	<p>Desde la Dirección Ejecutiva, existe un alto nivel de involucramiento con los resultados y conclusiones de las mediciones, ejemplo de esto es la socialización de los resultados del POA y la elaboración de los planes de acción resultantes de las conclusiones de auditoria.</p> <p>Evidencias: informe de ejecución POA, planes de acción.</p>	

<p>2. Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (input vs output).</p> <p>3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios.</p> <p>4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo).</p> <p>5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.).</p> <p>6. Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora de la calidad de la prestación de servicios, (por ejemplo, reduciendo costos, el uso del papel,</p>	<p>A través del informe de ejecución del POA, medimos la eficiencia de la organización, durante el 2019 de los 397 proyectos, 210 están cerrados y 184 se encuentran en ejecución. En el primer semestre 2020 de los 532 proyectos, 94 están cerrados y 438 se encuentran en ejecución.</p> <p>Evidencia: Informe de ejecución POA.</p> <p>Hemos innovado y mejorado diseñando una intranet institucional, incentivando al uso de documentos digitales, disminuyendo el consumo de papel. También se ha innovado con la puesta en línea del servicio Uso de salones protocolares.</p> <p>Evidencia: intranet institucional, memo con instrucciones de la MAE, servicio en línea.</p> <p>Tenemos documentado el procedimiento benchmarking.</p> <p>Dentro de las actividades conjuntas tenemos la elaboración del PEI, revisión de la estructura organizativa, este indicador está en un 100% en el SISMAP y elaboración del presupuesto.</p> <p>Evidencia: estructura actualizada, PEI y presupuesto actualizado.</p> <p>Hemos innovado y mejorado, diseñando una intranet institucional e incentivando al uso de documentos digitales, disminuyendo el consumo de papel. También se ha innovado con la puesta en</p>	<p>No se ha implementado benchmarking.</p>
---	--	--

<p>trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</p> <p>7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización.</p> <p>8. Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificaciones de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.).</p> <p>9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.</p>	<p>línea del servicio Uso de salones protocolares.</p> <p>Evidencia: intranet institucional, memo con instrucciones de la MAE, servicio en línea.</p> <p>Durante el 2019 se realizaron 15 auditorías internas de calidad, a través de las cuales se identificaron no conformidades y oportunidades de mejora.</p> <p>Evidencia: informes de auditoría.</p> <p>Para el año 2019, nuestro presupuesto es de RD\$893,615,709.00; de los cuales en el período Enero – Julio 2019 hemos ejecutado RD\$538,518,619.90, que equivale al 60% del Presupuesto, de los cuales RD\$291,781,456.79 corresponden a Gastos Operativos, igual al 54% de la ejecución presupuestaria y gracias al criterio de ahorro y eficiencia de costos el resto equivalente a RD\$246,737,163.11, es decir el 46% corresponden a Aportes devueltos al Gobierno Central , fruto de nuestra búsqueda constante y manejo eficiente de los ingresos, de acuerdo al artículo 9 de la Ley No.8-78 la cual expresa que ‘El superávit que produzca la administración de los mismos (Ingresos) deberá ser depositado en una cuenta especial destinada a proyectos de</p>	<p>No hemos participado en premios ni certificaciones de calidad.</p>
---	--	---

<p>10. Resultados de las auditorias e inspecciones de la gestión financiera.</p> <p>11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).</p>	<p>ampliación, equipamiento y modernización de los aeropuertos comerciales, para la realización de los cuales el Poder Ejecutivo impartirá su aprobación en cada caso.</p> <p>Evidencia: presupuesto vs ejecución. Durante el año 2015 fuimos auditados por parte de la Cámara de Cuentas, donde se expresó que nuestros estados financieros eran razonables.</p> <p>Evidencia: informe de auditoría. Para el año 2019 nuestro presupuesto es de RD\$893,615,709.00; de los cuales en el período Enero – Julio 2019, hemos ejecutado RD\$538,518,619.90, que equivale al 60% del Presupuesto, de los cuales RD\$291,781,456.79 corresponden a Gastos Operativos, igual al 54% de la ejecución presupuestaria y gracias al criterio de ahorro y eficiencia de costos el resto equivalente a RD\$246,737,163.11, es decir el 46% corresponden a Aportes devueltos al Gobierno Central , fruto de nuestra búsqueda constante manejo eficiente de los ingresos, de acuerdo al artículo 9 de la Ley No.8-78 la cual expresa que ‘El superávit que produzca la administración de los mismos (Ingresos) deberá ser depositado en una cuenta especial destinada a financieras proyectos de ampliación, equipamiento y modernización de los aeropuertos comerciales, para la realización de los</p>	
---	---	--

	cuales, el Poder Ejecutivo impartirá su aprobación en cada caso. Evidencia: presupuesto vs ejecución.	
--	---	--

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.