



GUIA CAF 2013 PARA LA REALIZACION DEL AUTODIAGNOSTICO

NOMBRE DE INSTITUCIÓN

JUNTA DE AVIACION CIVIL

FECHA

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 JAC se ha trabajado en 3 Versiones del Plan Estratégico y la revisión de este, además de poseer una tercera versión de la Misión, Visión y Valores. Ver. Actas de reuniones, memorandum y fotos</p> <p>Evidencia: Nuestra página web, Plan Estratégico 2017-2020. Actas de Reuniones, Revisión por la Dirección, y Reuniones del Comité de Gestión, Reuniones del Comité de Ética. Para este final del año 2020, estaremos completando el Plan Estratégico 2021-2024</p> <p>En nuestra institución estamos promoviendo la adecuación del personal a comunicarse a través del correo electrónico. Se realizaron talleres para comunicar directamente a cada empleado la Misión, Visión, Valores, y Objetivos Estratégicos y de Calidad. Tenemos un portal adecuado al cumplimiento de la Ley No.200-04, de Libre Acceso a la Información Pública, además de brochures que circulan dentro de la institución y de nuestro periódico informativo. Evidencia: Talleres y reuniones con el Personal de Nuevo Ingreso, registros de asistencia, actas de reuniones de trabajo, publicación en el portal.</p>	<p>Medir la efectividad de los mecanismos de difusión y comunicación de la filosofía organizacional para asegurar que cumplan con su propósito; de la misma forma esto les permitirá aprovecharlos para obtener datos que permitan conocer el grado de conocimiento y vivencia de los valores institucionales por parte de los colaboradores.</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>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>Para el año 2020. En cuatro ocasiones hemos trabajado en la Misión, Visión y Valores, también en nuestra Política de Calidad. Desde el año 2010, estamos certificados en la Norma ISO 9001:2008 y en el año 2019 nos recertificamos bajo la Norma ISO 9001:2015 Evidencia: Número de Versiones de la Misión, Visión, Valores y Política de Calidad.</p> <p>Hasta el momento no ha ocurrido problemática alguna con los conflictos de interés, sin embargo, nuestros empleados han recibido talleres acerca de cómo manejarse éticamente en la institución, además tenemos conformado nuestro Comité de Ética, y contamos con un buzón de ética, para que los empleados puedan denunciar en tal caso, algún hecho sobre la materia. Evidencia: Conformación de Comité de Ética de la Institución, seminario sobre el tema y lista de asistencia a talleres de ética.</p> <p>Evidencia: Conformación de Comité Ética de la Institución, seminario sobre tema y lista de asistencia a talleres de ét. se han celebrados 2 Elecciones del Comité de Etica</p> <p>En la dirección se establece la confianza y el respeto mutuo entre el Presidente de la institución y los empleados, el cual promueve las iniciativas de los mismos, en base a normas de liderazgo compartido y oportunidad de crecimiento personal y profesional. Se asignan responsabilidades, se promueve al personal dentro de la institución por los logros alcanzados y los canales de comunicación son efectivos a través de los</p>	
---	---	--

	buzones de sugerencias y correo institucional (Ver buzón de sugerencias en sección de fotos adjunta)	
--	--	--

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>Evidencia: Manual de Funciones, Manual de Cargos por Competencias, Manual de Calidad, Mapa de Procesos, tenemos aprobado en enero del 2020 la nueva Estructura Orgánica de la JAC.</p> <p>En nuestra Institución se asignan los procesos, funciones y responsabilidades, tomando en consideración las capacidades y competencias de los servidores. Evidencia: Manual de Funciones, Manual de Cargos por Competencias, Manual de Calidad, Mapa de Procesos.</p> <p>Plan Estratégico 2017-2020, Plan Operativo Anual (POA).</p> <p>Nuestro Sistema de Gestión de Calidad cuenta con un Mapa de Proceso, en el que cada proceso apunta a lograr uno de los objetivos estratégicos de nuestra organización, cada uno de estos procesos tiene asignado Indicadores de Gestión comprometidos a la mejora continua y a brindar un servicio de calidad. Evidencia: Cuadro de Mando Integral. PEI (Ver 1.2-i).</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 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>Evidencia: Certificación ISO 9001:2008, ISO 9001:2015, Correo con el MAP, SISMAP, 3 versiones de Carta Compromiso al Ciudadano (ver I.1.f). participamos en el Premio Iberoamericano logrando el galardón Plata.</p> <p>Evidencia: Plan Estratégico Institucional Cuadro de Mando Integral. (Ver I.2-a), presentación Santiago de ponencia de la Importancia de Indicadores de gestión y el Cuadro de mando integral.</p> <p>Evidencia: Los trabajos se realizan comisiones de trabajo de esa manera se promueve el trabajo en equipo, Comisión Carta Compromiso al Ciudadano (ver I.1.f), fotos de grupos de trabajo, actas de reuniones de comité de trabajo, Certificado de Medalla de Oro. Gran Premio Nacional a la Calidad y Premio Iberoamericano a la Calidad.</p> <p>Tenemos política de Comunicación Interna, además de tener mesa de ayuda para nuestros clientes durante el año, Se realizó un conversatorio con las líneas aéreas y con los países de Centro América en diciembre del 2017 en Punta Cana.</p> <p>Evidencia: Manual de Calidad (ver I.2.b), Carta Compromiso al Ciudadano (ver I.1.f), fotos de grupos de trabajo, actas de reuniones de comité de trabajo, Certificado de Medalla de Oro. Gran Premio Nacional A la Calidad.</p> <p>Evidencia: Correos Electrónicos, Memorándum.</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
<ol style="list-style-type: none"> 1. Predicar con el ejemplo, actuando personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos. 2. Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación. 3. Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización. 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. 5. Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual. 6. Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas. 7. Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias. 8. Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva. 	<p>Evidencia: Promociones, Placas de Reconocimientos.</p> <p>Evidencia: certificado de la Norma ISO 9001:2015 (ver I.1.h), CAF, Carta Compromiso al Ciudadano (ver I.1.f).</p> <p>Evidencia: Plan de comunicación interna (ver I.1.e) Talleres de socialización, correos electrónicos, mural de comunicación, portal institucional.</p> <p>Evidencia: Capacitaciones nacionales e internacionales, actualización de equipos de trabajo y presupuesto de dietas.</p> <p>Cada Año se realizan 3 Reuniones del Comité de Gestión y 2 Revisiones por la Dirección en donde se informa el status del sistema y todos los temas de interés relacionados al desempeño de la Institución.</p> <p>Evidencia Actas de reuniones del Comité de Gestión</p> <p>Evidencias: Actas de reuniones de trabajo, foto del buzón de sugerencias (ver I.1.c), registro de asistencia de equipos de trabajo.</p> <p>Todos los años se realiza el Plan de capacitación de los colaboradores, y se implantan indicadores de Cumplimiento, Evidencia, Proceso de Capacitación y Desarrollo, Plan de Capacitación Anual.</p> <p>Evidencia: Placas de reconocimiento (ver I.3.a), Carta de Felicitación.</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>Evidencia: Incentivos económicos al personal, correos, fotos.</p> <p>Evidencia: Correos de solidaridad y acompañamiento en momentos difíciles, ayuda económica.</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>2. Ayudar a las autoridades políticas a definir las políticas públicas relacionadas con la organización.</p> <p>3. Identificar las políticas públicas relevantes para la organización e incorporarlas a la organización.</p>	<p>Ley No.491-06, de Aviación Civil de la República Dominicana, modificada por la Ley No. 67-13. Decreto 832-09, modificado por el Decreto 392-11 y 232-14, Reglamento para la Expedición de Licencias de Consignatario, Decreto 746-08 del 13 de noviembre del 2008 en donde se fija la conformación y sede del Comité Nacional de Facilitación. Decreto 500-09, que aprueba el Reglamento del Comité Nacional de Facilitación, Resolución No.183-(2019) de la Junta de Aviación Civil, mediante la cual se aprueba el Manual de Requisitos de la Junta de Aviación Civil.</p> <p>Evidencia: Aprobación de la modificación del Decreto No.232-14 de Agentes Consignatarios, Informes de Reuniones con las instituciones, visita a Expo Logística Panamá, SISMAP (ver I.I.f).</p> <p>En todo el accionar de la Junta de Aviación Civil, se puede mostrar claramente que estamos alineados a las políticas públicas, Constitución de la República Dominicana, Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público No.423-06, ingresos y gastos, Ley No.41-08, de Administración Pública, decreto 211-10</p>	

<p>4. Comprobar que los objetivos y metas para productos y servicios ofrecidos por la organización están alineados con las políticas públicas y las decisiones políticas y llegar acuerdos con las autoridades políticas acerca de los recursos necesarios.</p> <p>5. Involucrar a los políticos y otros grupos de interés en el desarrollo del sistema de gestión de la organización.</p> <p>6. Mantener relaciones periódicas y proactivas con las autoridades políticas desde las áreas ejecutivas y legislativas adecuadas.</p> <p>7. Desarrollar y mantener alianzas y trabajos en red con grupos de interés importantes (ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), grupos de presión y asociaciones profesionales, industrias, otras autoridades públicas, etc.).</p> <p>8. Participar en las actividades organizadas por asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de presión.</p> <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>Evidencia: Encuestas de Satisfacción al cliente (ver criterio 6), Proceso de SNC, Encuestas al Pleno de la JAC, Fotos del evento del lanzamiento de la 2da. Carta Compromiso al Ciudadano (ver sección de fotos).</p> <p>Evidencia: CD Interactivo del Departamento de Transporte Aéreo sobre la Junta de Aviación Civil, Guía del Usuario del Transporte Aéreo.</p> <p>En todo el accionar de la Junta de Aviación Civil, se puede mostrar claramente que estamos alineados a las políticas públicas, Constitución de la República Dominicana, Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público No.423-06, ingresos y gastos, Ley No.41-08, de Administración Pública, decreto 211-10</p> <p>Evidencia: Reunión de Trabajo para la creación de la zona Económica de Petrocaribe, Participación en la mesa de Trabajo Económica en el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) y Expo Panamá</p> <p>Evidencia: Carta Compromiso, Comunicaciones con la OACI, CLAC.</p> <p>Evidencia: SISMAP (ver I.1.f), Certificado del Premio Nacional a la Calidad (ver I.2.g) , Felicitación del Auditor Externo.</p> <p>Evidencia: CD Interactivo del Departamento de Transporte Aéreo sobre la Junta de Aviación Civil, Guía del Usuario del Transporte Aéreo.</p>	<p>En el desarrollo de una serie de alianzas estratégicas con diferentes actores no reflejan datos cuantitativos que permitan validar el impacto de estas en el fortalecimiento de sus capacidades organizacionales y de liderazgo con los grupos externos.</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>Formulación del Plan Estratégico Evidencia: Ver páginas del 1 al 5 de este informe, ley no.491-06 de Aviación Civil de la República Dominicana modificada por la ley no.67-13. y PE 2017-2020</p> <p>Evidencia: Informe de Costo de Combustible, Informes sobre Tasas e Impuestos, Informes sobre entradas y salidas de pasajeros. Encuesta de satisfacción del Cliente realizadas 2 veces al año</p> <p>Evidencia: Reportes mensuales de pasajeros transportados.</p> <p>Evidencia: Memoria de Postulación, informes de auditorías, plan de mejora, informes de retorno de evaluadores externos del CAF. Proceso de Revisión por la Dirección.</p> <p>Evidencia, Plan Estratégico, Proceso de gestión de Riesgos y Reunión de Revisión por la Dirección</p>	<p>Si bien es cierto que se existe una asignación de recursos para actividades de mejora, no se evidenció que se asignen recursos para actividades vinculadas a la innovación ni tampoco se especifica el nivel de inversión para este tipo de actividades de mejora e innovación por proceso o por estrategia.</p>

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. 6. Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización. 	<p>Evidencia: Cuadro de Mando Integral Plan estratégico 2017-2020, Evaluaciones por desempeño, Evaluaciones por competencia, Carta Compromiso al Ciudadano. (Ver I.I.f)</p> <p>Evidencia: Reuniones con las líneas aéreas dominicanas y extranjeras, Comunicación de Aprobación del Pleno de la JAC (ver I.I.d), reuniones de áreas para realización del POA.</p> <p>Evidencia: Revisiones del Plan de capacitación (ver 3.I.a), Acta de la Reunión Revisión por la Dirección (ver I.I.c), Acta de la reunión del Comité de Gestión y Comité de Calidad (ver I.I.c).</p> <p>Evidencia, Plan Operativo, Reuniones de Trabajo para la formulación del Plan Operativo. Inducciones y talleres de procesos.</p> <p>Evidencia: Plan Operativo 2019-y 2020, Partidas Presupuestarias.</p> <p>Evidencia. Proyectos de Accesibilidad Universal en los Aeropuertos, Limpieza de Playas, y Diplomado en lenguajes de señas.</p>	<p>Aunque se evidencia la participación de la institución en algunas iniciativas sociales, es necesario definir una estrategia integradora para maximizar los impactos que pueden lograrse y optimizar tiempos, recursos y esfuerzos.</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. 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>Evidencia: Plan Estratégico (ver I.I.c), Plan Operativo (ver I.I.c), Formulario de Detección de Necesidades y de Personal (ver 3.I.a).</p> <p>Evidencia, Plan Operativo, Reuniones de Trabajo para la formulación del Plan Operativo. Inducciones y talleres de procesos.</p> <p>Cada año en el mes de junio se realizan las reuniones del Plan Operativo anual, para cada unida de la JAC, y esos planes se llevan a una matriz en la cual se le da seguimiento trimestralmente. Evidencia, ver Actas de Reuniones, Plan Operativo Anual y Proceso de Planificación Estratégica</p> <p>En cada reunión de la Revisión por la Dirección se les informa a todos los encargados acerca de los planes, indicadores y seguimientos a los planes de la JAC.</p> <p>Existe una planilla de seguimiento de los planes de Acción, existe un registro digital en la cual se le da seguimiento a los proyectos plasmado en el Plan Estratégico. Evidencia, ver Matriz de seguimiento Proyectos en Share Point.</p> <p>En la Gerencia financiera de la institución y en la División de Planificación se proyectan y estiman los costos de los proyectos planificados y se estima los resultados contra los costos de estos y los riesgos que conllevan.</p>	<p>Aunque se demostró durante las entrevistas un adecuado conocimiento de la estrategia en la que participan las personas entrevistadas, no se evidencia un esquema sistemático para la validación del conocimiento del resto de los colaboradores de los diferentes niveles sobre la estrategia y como contribuyen a la misma.</p>

7. Evaluar las necesidades de reorganización y mejorar las estrategias y métodos de planificación, involucrando los grupos de interés.	Evidencia: Reuniones con las líneas aéreas dominicanas y extranjeras, Comunicación de Aprobación del Pleno de la JAC (ver I.I.d), reuniones de áreas para realización del POA.	
--	--	--

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Crear y desarrollar una cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.	Evidencia, envío de comunicación solicitud de benchmarking, Evidencia de la Visita al ITLA, y al Archivo de la Presidencia de la Republica, fotos., brouchures compartir buenas prácticas, benchmarking con el Ministerio de Relaciones Internacionales, IDAC. Acuerdo de trabajo con otras instituciones del Estado.	Si bien existen experiencias al respecto (identificación de mejores prácticas o comparaciones a nivel de resultados), no queda clara la existencia de una metodología estructurada de benchmarking/análisis sistemático y regular de buenas prácticas existentes en otras organizaciones.
2. Monitorizar de forma sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa de innovación y cambio.	Evidencia: Acta de reuniones de revisión de Indicadores de Gestión (ver I.I.c), Compra de equipos (ver I.I.b), cursos de capacitación personal de la División de la Tecnología de la Información, Sistema de Administración de la Documentación y Digitalización (ver I.2.e).	
3. Debatir sobre la innovación y la modernización planificada y su implementación con los grupos de interés relevantes.	Evidencia, envío de comunicación solicitud de benchmarking, Evidencia de la Visita al ITLA, y al Archivo de la Presidencia de la Republica, Cancilleria de la Republica, Visita al IDAC fotos., brouchures compartir buenas prácticas.	
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.).	Desde El año 2010 hasta la fecha nos hemos certificado bajo la norma ISO 9001, hemos cada año a la semana de la calidad preparada por el MAP, hemos sido elegido para para ser parte de los proyectos piloto en Evaluación por Resultado, Observatorio de los servicios públicos.	

<p>5. Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de los cambios planificados.</p>	<p>Evidencia, Página web. Sistema de Administración y Digitalización de la Documentación (ver 1.2.e), Carta Compromiso al Ciudadano (ver 1.1.f).</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 de nuestro liderazgo se han implando sistemas de Gestión de Calidad, la cual nos da la oportunidad de que todos los colaboradores puedan participar dentro de la decisiones para mejorar la gestión Evidencia: Plan Estratégico (ver 1.1.c), Plan Operativo (ver 1.1.c), Formulario de Detección de Necesidades y de Personal (ver 3.1.a).</p>	
<p>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.</p>	<p>Todos nuestro sistema de gestión de Calidad esta, en intranet donde todos los colaboradores puedan tener acceso a él. Evidencia Portal Web. Intranet sistema SGC.</p>	

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
<p>1. Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización.</p> <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>Las necesidades de personal se plantean de dos maneras: una es en el plan operativo de cada año, en el cual se calculan, exponen y planifican los salarios del nuevo personal a través del presupuesto institucional y la segunda a través de del llenado del formulario de requisición de personal por los encargados de cada área. Evidencia: Detección de Necesidades de Capacitación, Resultados Medición Clima Organizacional, Plan Anual de Capacitación. Plan Operativo (Ver Evidencia I.I.B), formulario de requisición de personal.</p> <p>Todas las tareas elaboradas en el Área de Gestión Humana se realizan en cumplimiento del plan, ya sea directa o indirectamente Evidencia de cada POA de RRHH (Ver Evidencia I.I.B), Plan Estratégico (Ver Evidencia I.I.C).</p> <p>Evidencia: Manual de Cargos (Ver evidencia (I.2.B), Plan de Capacitación, plantilla de Evaluaciones de Desempeño y por Competencias, Proceso de Reclutamiento y Selección.</p> <p>La Comisión de Ética de la JAC, ha elaborado una política de reconocimiento al empleado del mes, tomando en consideración los valores éticos. Evidencia:</p>	<p>No se evidencia en forma clara la alineación entre necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y estrategia de la organización. De la misma forma no se puede constatar la alineación entre objetivos individuales de colaboradores, de equipos de trabajo y de otros interesados y objetivos estratégicos.</p> <p>Dentro de los mecanismos de reconocimiento y recompensa para el personal, no se cuenta con algún esquema de recompensas o estímulos formalmente vinculado a logros individuales especiales de calidad, mejora o innovación. Además, no se evidencia la relación de la estructura de remuneraciones con la estrategia.</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>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>Reglamento Interno de Personal, Manual de Cargos y Manual de Funciones.</p> <p>Tenemos nuestro Manual internos de los colaboradores, en donde están fijados los tipos de reconocimiento e incentivos para los colaboradores. Evidencia, Reglamento Interno de Personal.</p> <p>Para llamar a concurso de una vacante solo se toman en cuenta las limitaciones establecidas en el Artículo 37 de la Ley No.41-08 de Función Pública. En ambos procesos se trabaja con transparencia e igualdad de oportunidades.</p> <p>Evidencia: Concursos y acciones de personal de promoción (Ver Evidencia 1.2.1).</p> <p>Hemos impartido algunos cursos no presenciales (e-learning); en el 2017 se impartirá un curso de estadísticas del transporte aéreo. Evidencia: Curso Estadísticas del Transporte Aéreo, Asociación Internacional de Transportistas Aéreos. (IATA).</p> <p>Para llamar a concurso de una vacante solo se toman en cuenta las limitaciones establecidas en el Artículo 37 de la Ley No.41-08 de Función Pública. En ambos procesos se trabaja con transparencia e igualdad de oportunidades.</p> <p>Evidencia: Concursos y acciones de personal de promoción (Ver Evidencia 1.2.1).</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>La división de RRHH, tomando el manual de cargos como guía, evalúa las competencias formativas, educativas y de experiencia de cada persona. Luego la parte de la evaluación de habilidades y actitudes, el servidor es evaluado por el superior inmediato mediante un dialogo cara a cara con cada colaborador, luego expresado por los formularios correspondientes. Mediante estas evaluaciones, identificamos las capacidades y competencias de las personas al igual que las áreas de mejora. Evidencia: Evaluaciones de Desempeño y por Competencia y formulario Detección de Necesidades, taller de evaluación por resultados.</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>En la Junta de Aviación Civil, se elabora un Plan Anual de Capacitación y Desarrollo y es ejecutado trimestralmente. Los insumos utilizados para llegar a ese resultado final son: Análisis de brechas, Detección de necesidades de capacitación, Informe de evaluación de desempeño, evaluación de competencias Evidencia :Plan de Capacitación Anual.</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>Mediante la Capacitación, buscamos proporcionarle las herramientas necesarias a la Alta Gerencia, con el fin de incrementar la eficiencia en la elaboración de las tareas. Evidencia Constancia de todas las capacitaciones realizadas y Formulario Efecto-Impacto</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>Mediante la Capacitación, buscamos proporcionarle las herramientas necesarias a la Alta Gerencia, con el fin de incrementar la eficiencia en la elaboración de las tareas. Evidencia Constancia de todas las capacitaciones realizadas y Formulario Efecto-Impacto</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>Cuando ingresa personal nuevo a la institución, el mismo transcurre por una serie de inducciones: primeramente se le facilita la inducción del Reglamento Interno de Personal, luego la Inducción a los Sistemas de Gestión de Calidad y finalmente la Inducción al puesto a desempeñar Evidencia: Plan de Inducción, Inducción en la Norma ISO 9001:2015.</p>	
<p>6. Promover la movilidad interna y externa de los empleados.</p>	<p>La Junta de Aviación Civil fomenta e invierte en el desarrollo de su personal; por dicha razón, capacitamos a nuestros colaboradores tanto para su puesto actual, como para posibles puestos futuros se estimula la promoción interna de los empleados, además de la realización de Concursos Internos Cerrado y Concurso</p>	

	Internos Abiertos. Evidencia: Acción de Personal	
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).	Hemos impartido algunos cursos no presenciales (e-learning); en el 2017 se impartirá un curso de estadísticas del transporte aéreo. Evidencia: Curso Estadísticas del Transporte Aéreo, Asociación Internacional de Transportistas Aéreos. (IATA).	
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.	Se determinó que nuestro personal, específicamente el de Gestión de la Calidad, necesita ser capacitado en el área de Risk Management. Por dicha razón fue incluido en el Plan de Capacitación anual 2017 y está programado para llevarse a cabo en el 4to trimestre de este año. Evidencia: Plan de Capacitación Anual.	
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.	Hacemos el cálculo de costo-beneficio de las capacitaciones, esta medición no se hace en todas las capacitaciones, pero si en las más técnicas, así determinamos la factibilidad de las capacitaciones Evidencia: Formulario efecto-impacto y análisis costo-beneficio.	
10. Revisar la necesidad de promover carreras para las mujeres y desarrollar planes en concordancia.	La junta de aviación Civil tienen un 40% de mujeres las cuales ocupa cargo de alta gerencia y gerencia media,	

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.	En el segundo trimestre de este año 2017, se impartió a los encargados de Área una capacitación sobre el trabajo en equipo, con	Socializar, comunicar y agregar índices de medición de los canales de información de la política de comunicación interna por parte del área de RRHH, así como las medidas que se han de tomar para mejorar.
	la finalidad de facilitarles herramientas y conocimientos necesarios, para empoderar a sus colaboradores en las diferentes áreas de trabajo, y que establezcan una comunicación interna más eficiente; abierta, y sobre todo, fomentar el trabajo en equipo. Evidencia: Listado de participantes curso a encargados de área.	
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)).	Poseemos un buzón de sugerencias, en el cual les permitimos a nuestros colaboradores expresar sus sugerencias y/o mejoras todo el año a través de dicho mecanismo. Evidencia: Buzón de sugerencias (Ver evidencia I.I.D), mural institucional (Ver sesión de fotos), correo institucional y Clima organizacional.	
3. Involucrar a los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.	Se ha establecido dentro del sistema que los colaboradores tienen el derecho y deber de levantar actas de mejoras, tanto en sus propios procesos, como en otros procesos. Evidencia: Informe de Dueño de Proceso, Acta de Mejora, Plan Estratégico (Ver Evidencia I.I.C), Plan Operativo (Ver Evidencia I.I.B).	

<p>4. Procurar el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.</p>	<p>Cada anualmente el área de calidad hace una medición de las acciones tomadas, en cuanto al cumplimiento de las áreas involucradas. Evidencia. Acta de Revisión de Indicadores de Gestión, Acta de Reunión del Plan Operativo, Cuadro de Mando Integral.</p>	
<p>5. Realizar periódicamente encuestas a los empleados y publicar sus resultados, resúmenes, interpretaciones y acciones de mejora.</p>	<p>Evidencia: ver criterio 7</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>Evidencia: Ver encuesta del clima organizacional 2017.</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>Nuestro Comité de Seguridad y Salud, es el responsable de que el plan de acción surgido a raíz de dicha inspección, se lleve a cabo para garantizar la seguridad en nuestro ambiente laboral. Contamos con una infraestructura señalizada en cuanto a salidas de emergencias, rutas de evacuación etc Evidencia: Resultados de Evaluación de Riesgo Laboral, Seguro de Enfermedades Graves, Mapa de Señalización (Ver Insitu), Curso de Conformación y estructuración de brigadas de emergencias e incendios.</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>La Política de Incentivos está contenida en el Reglamento Interno de Personal Evidencia: Planes de Seguros de Salud. licencias especiales, en casos que lo amerite y en los casos establecidos en la Ley 41-08 de Función Pública.</p>	

<p>9. Prestar especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.</p>	<p>En este año, se le ha otorgado una ayuda económica a uno de nuestros colaboradores, para cubrir una necesidad familiar, así como también se le ha otorgado una licencia especial a una servidora, para viajar al extranjero a visitar un médico especial, para resolver un problema de discapacidad Evidencia: Casos Empleados : Sr. Joaquin Curiel.</p>	
<p>10. Proporcionar planes y métodos adaptados para premiar a las personas de una forma no monetaria (por ejemplo, mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, centradas en la salud y bienestar).</p>	<p>La Política de Incentivos está contenida en el Reglamento Interno de Personal Evidencia: Planes de Seguros de Salud. licencias especiales, en casos que lo amerite y en los casos establecidos en la Ley 41-08 de Función Pública.</p>	

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Considerar lo que la organización hace para:

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.).	Evidencia: Contrato Sellfast, carta cuota de la CLAC, listado Pleno de la Junta, Sistema de Administración de la Documentación y Digitalización	No es evidente la forma en la que se determina la asignación de recursos financieros en pro de cubrir las necesidades a largo plazo; adicionalmente, no se muestra cómo es la distribución de los planes de inversión y presupuestos de operación en actividades críticas o de impacto.
2. Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, incluyendo los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados.	Evidencia: Contratos de servicios, Sellfast, publicidad, MAP, la Ley No.41-08, de Función Pública. (Ver 4.1-a).	
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.	Evidencia: Contratos de servicios, Ley No.491-06 modificada por la Ley No.67-13, de Aviación Civil, y la Ley 41-08, de Función Pública. Ley 10-07 de sistema de control interno de la Contraloría (Ver 4.1-b).	
4. Monitorizar y evaluar de forma periódica la implementación y resultados de las alianzas o colaboraciones.	Evidencia: Informe de Dueño de Proceso y Memoria de Autoevaluación metodología CAF, Carta Compromiso al Ciudadano.	
5. Identificar las necesidades de alianzas público-privada (APP) a largo plazo y desarrollarlas cuando sea apropiado.	Evidencia: informes de inspección de facilitación a los aeropuertos, comunicación de solicitud de viáticos.	
6. Definir las responsabilidades de cada socio en la gestión de la alianza/colaboración, incluyendo sistemas de control, evaluación y revisión.	Evidencia, acuerdos de trabajo con el Instituto Dominicano de Aviación Civil, Procompetencia, banco Central	
7. Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de las agencias de colocación.		No Evidencia, en la Institución no se ha presentado este tipo de intercambio.

8. Intercambiar buenas prácticas con los socios y usar el benchlearning y el benchmarking.	En 2016 y 2017 intercambiamos buenas practicas con El IDAC, Ministerio de Relaciones Exteriores.	
9. Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública.	Los Proveedores se contratan siguiendo los lineamientos de la Ley No.340-06 de compras y contrataciones del Estado	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Asegurar una política proactiva de información (por ejemplo, sobre el funcionamiento de la organización. sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, su estructura y procesos, etc.).	Evidencia: Información de nuestro portal.	No se constata una estrategia de promoción de su imagen de marca e imagen corporativa y de comunicación de los valores corporativos, así como de la propuesta de valor de la institución para sus grupos de interés y segmentos de clientes.
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.	Evidencia: Aviso de Vista Pública, Nuevo Decreto de Agentes Consignatarios, versiones del Manual de Requisitos JAC-001	
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.	Evidencia Carta Compromiso al Ciudadano. Ver 4.2-e	
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.).	EN la Junta de Aviación Civil se realizan reuniones con los clientes dos veces al año, se coloca en la página web un espacio para que las líneas aéreas puedan expresar su opinión acerca de nuevos proyectos, realizamos encuestas una vez se le entrega un servicio.	Optimización del uso de las TIC, para la innovación, realización y adquisición de Software y aplicaciones Internas para el beneficio de los clientes.
5. Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones, (por ejemplo, publicando informes anuales,	Evidencia: ver La Guía y Directorio de los Servicios de Transporte Aéreo en la República Dominicana, Página Web.	

dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).		
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).	Ver Criterio 6	
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.	Ver Carta Compromiso al Ciudadano y Criterio 6	
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.	Ver sistema de Gestión ISO 9001	

SUBCRITERIO 4.3. Gestionar las finanzas.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Alinear la gestión financiera con los objetivos estratégicos de una forma eficaz, eficiente y ahorrativa.	Evidencia: Plan Operativo Anual y presupuesto 2014. Ver I.1-b	Aunque se ha destacado las inversiones realizadas en infraestructuras y equipamientos no es claro que respondan a una planificación en apoyo a estrategias y planes a medio y largo plazo. Un ejemplo de esto es la compra de un nuevo edificio para la JAC que constituye una excepción a la norma del enfoque en el corto plazo (un año).
2. Analizar los riesgos y oportunidades de las decisiones financieras.	Evidencia: Ley No.10-07 de control interno, Ley No.340-06 de compras y contrataciones Públicas, Ejecución Presupuestaria Trimestral.	
3. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria.	Evidencia: Página Web www.jac.gob.do.	

4. Asegurar la gestión rentable, eficaz y ahorrativa de los recursos financieros usando una contabilidad de costos y sistemas de control eficientes.	Evidencia: Ley No.10-07 de control interno, Ley No.340-06 de compras y contrataciones Públicas, Ejecución Presupuestaria Trimestral.	
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.).	Evidencia: Módulo Consulta de Presupuesto, Plan Operativo, Ejecución Presupuestaria. (Ver 4.3-c). (Ver 1.1-b).	No Evidencia: No tenemos sistemas paralelos de contabilidad. Ni presupuestos plurianuales.
6. Delegar y descentralizar las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.	Evidencia: Acción de personal del Encargado del Departamento Financiero y de la División de Contabilidad.	
7. Fundamentar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis costo- beneficio, en la sostenibilidad y en la ética.	Evidencia: Ley No.340-06 de Compras y Contrataciones, Estados Financieros, Licitaciones, análisis coste/beneficios de curso de fotografía	
8. Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados de impacto.	Evidencia: ejecución presupuestaria trimestral con las notas explicativas.	

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos. 2. Garantizar que la información disponible externamente sea recogida, procesada, usada eficazmente y almacenada. 3. Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. 	<p>Evidencia: Sistemas de back-up, correo institucional.</p> <p>Evidencia: Correos Electrónicos, base de datos suministrada por el IDAC</p> <p>Evidencia: Correos electrónicos.</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</p>	<p>Evidencia: Correo electrónico, Mural, Manual de Cargos y Descripción de Puesto.</p>	
<p>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 conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización.</p>	<p>Poseemos Manual de calidad para realizar los procesos, la División de Calidad y la Regulación de transporte aéreo, imparten cursos y talleres para todos los colaboradores de la Institución. Evidencia. Listado de Asistencia y listado de Cursos Internos.</p> <p>Evidencia: Agenda del Pleno de la Junta, Grupos de correo electrónico (Gestión de Calidad, Comité de Ética, Grupo CAF).</p> <p>Evidencia: Ver expedientes del personal inactivo.</p>	

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>Evidencia: Ver Mapa de Proceso y Ficha Técnica de procesos, Sistema Amadeus y Sistema de Administración de la documentación y Digitalización. Ver 4.3- Cuando se realizan Compras de tecnología, se realizan los distintos análisis para medir el resultado y el uso de estas nuevas actualizaciones.</p>	

<p>3. Asegurar el uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, mirando especialmente las capacidades de las personas.</p>	<p>EN la Junta de Aviación hay en promedio una PC de escritorio por cada colaborador. Evidencia. Proceso P-DTI-01</p>	
<p>4. Aplicar de forma eficiente las tecnologías más adecuadas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión de proyectos y tareas ✓ La gestión del conocimiento ✓ Las actividades formativas y de mejora ✓ La interacción con los grupos de interés y asociados ✓ El desarrollo y mantenimiento de las redes internas y externas. <p>5. Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. Por ejemplo, utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.</p> <p>6. Adoptar el marco de trabajo de las TIC y de los recursos necesarios para ofrecer servicios online inteligentes y eficientes y mejorar el servicio al cliente.</p> <p>7. Estar siempre atento a las innovaciones tecnológicas y revisar la política si fuera necesario.</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>Como se puede evidenciar en nuestra página Web, tenemos una excelente plataforma tecnológica tanto para uso interno como para relacionado con nuestros clientes externos y grupos de intereses. Ver Proceso P-Dti-01 Ver Proceso P-Dti-01 Ver Proceso P-Dti-01 Ver Proceso P-Dti-01 Ver Proceso P-Dti-01</p> <p>Evidencia. Página Web y Portal de Calidad.</p> <p>Evidencia. Página Web y Portal de Calidad.</p> <p>Evidencia. Página Web y Portal de Calidad.</p> <p>Todos los cartuchos comprados son devueltos a nuestros suplidores.</p>	

SUBCRITERIO 4.6. Gestionar las instalaciones.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Equilibrar la eficiencia y eficacia del emplazamiento físico de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios (por ejemplo, centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, conexión con transporte público). 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. 3. Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados. 4. Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos. 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). 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. 7. Poner las instalaciones a disposición de la comunidad local. 	<p>Evidencia: Proceso de Licitación.</p> <p>Evidencia, Proceso de Licitación, Listado de Activo Fijo, y fotografías de las Instalaciones.</p> <p>Evidencia Programa de Actividades de Mantenimiento.</p> <p>Evidencia Programa de Actividades de Mantenimiento.</p> <p>Evidencia Programa de Actividades de Mantenimiento.</p> <p>Evidencia: Manual Interno de Gestión y Control de los Activos Fijos, Modulo AF, del sistema SELLFAST</p> <p>En dos Ocasiones se ha puesto el local en disposición de la comunidad. En el 2013 para la renovación de la Cedula de Identidad y para vacunación</p>	<p>Programa de Mantenimiento para los vehículos de la JAC. Realización de los planes de mantenimiento preventivo, para todos los vehículos de la institución e incluirla en el presupuesto anual Mantener los equipos en uso constante y prevenir daños. Llevar y realizar los mantenimientos a tiempo.</p> <p>Programa de Mantenimiento para la estructura física de la JAC. Realización de los planes de mantenimiento preventivo, para la infraestructura de la institución e incluirla en el presupuesto anual. Mantener la infraestructura en uso constante y en condiciones cómodas para el trabajo. Llevar y realizar los mantenimientos a tiempo.</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
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar, mapear, describir y documentar los procesos clave de forma continua. 2. Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso). 3. Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante. 4. Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos. 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). 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. 7. Simplificar los procesos a intervalos regulares, proponiendo cambios en los requisitos legales, si fuera necesario, 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>Evidencia: Manual de Calidad (Ver 1.2.b) .Mapa de Procesos (Ver 1.2.b) .Recertificación SGS</p> <p>Evidencia: Listado de Dueño de Procesos. Calendario entrega de Informe de Dueño de Proceso. Listado de Informes de Dueño de Procesos. Informes de Dueño de Procesos. Evidencia, ver Plan Estratégico y Proceso evaluación de riesgos y oportunidades P-SGC-06</p> <p>Evidencia, Tablero de Control, y Plan Operativo Anual.</p> <p>Evidencia: Informes de Dueños de Procesos, P-COM-01,2016 y 2017</p> <p>Evidencia, Reunión de Revisión por la Dirección.</p> <p>Evidencia, Ver Portal Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>Ver Carta Compromiso, Tablero de Control.</p>	<p>Unificación de los procesos operacionales en lo que respecta al área de Transporte Aéreo y de acuerdo con a la Carta Compromiso al Ciudadano. Diagramar el proceso de Transporte Aéreo, incluyendo las entradas de la solicitud de servicios y aprobación de los éstos. Simplificar los procesos y cumplir con los requisitos de la CCC, Reunión con las áreas involucradas en cada proceso a diagramar.</p> <p>Documentar los procesos de apoyo que no se encuentran controlados dentro del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), ejemplo: transportación, correspondencia y archivo, entre otros que apliquen. Diagramar los distintos procesos de apoyo de la Junta de Aviación Civil. Mejorar continuamente los procesos. Reunión con las áreas involucradas en cada proceso a diagramar.</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>Evidencia, Ver Portal Sistema de Gestión de Calidad y portal de la Optic.</p> <p>Ver Página Web</p>	<p>Actualizar la matriz de riesgos, incluyendo los riesgos generales de la institución, como, por ejemplo: económicos – financieros y algunos riesgos que no son directamente de procesos del SGC, pero que pueden afectar el desarrollo de las actividades de la institución.</p> <p>Actualizar la matriz de riesgo y realizar el diccionario de riesgo en indicadores del Plan Estratégico Identificar los riesgos, para evitarlos o disminuirlos Actualizar la matriz de los riesgos</p>
---	--	---

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Identificar los outputs (productos y servicios en los procesos nucleares.	Evidencia, ver Ficha técnica de Proceso Regulación del Transporte Aéreo.	
2. Involucrar a los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, retroalimentación, grupos focales, sondes acerca los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.).	Evidencia: Encuestas de Satisfacción del Cliente DTA, Facilitación y Reunión CIAA.	
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.	Evidencia: Proceso P-Com-01 y P-SGC-05, Carta Compromiso al Ciudadano (Ver I.1.f).	
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.	Evidencia: Página web, Sistema de Administración y Digitalización de Documentos (Ver I.2.e).	
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.	Evidencia: Planificación Estratégica	
6. Asegurar que la información adecuada y fiable esté accesible, con el fin de asistir y soportar a los	Evidencia. Ver Pagina Web.	

clientes/ciudadanos y de informarle sobre los cambios realizados.		
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, tabloneros de noticias en formato de audio, etc.).	Evidencia: Carta Compromiso (Ver 1.1.f). Sistema de Administración y Digitalización de Documentos (Ver 1.2.e).	
8. Desarrollar un elaborado sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y procedimientos.	Evidencia Ver Carta Compromiso al Ciudadano y Proceso de Atención al cliente, P-OAI-01	

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.	Evidencia, Sistema de Gestión de Calidad de la JAC. Portal Intranet.	
2. Coordinar y unir procesos con socios claves del sector privado, no lucrativo y público.	Poseemos contratos con Claro para la telefonía empresarial y móvil, hemos hecho acuerdo con la Predif de España para realizar informe	
3. Desarrollar un sistema compartido con los socios en la cadena de prestación de servicios, para facilitar el intercambio de datos.	Tenemos un acuerdo con el Instituto Dominicana de Aviación Civil, para el intercambio de Datos Estadísticos y sobre solicitudes de vuelos Chárter	
4. Empezar el análisis de ciudadanos/clientes a través de diferentes organizaciones, para aprender acerca de una mejor coordinación de procesos y superar los límites organizacionales.	Se han realizado Bench marking con Idac, Cancillería.	
5. Crear grupos de trabajo con las organizaciones/proveedores de servicios, para solucionar problemas.	Evidencia: ver formularios solicitud vuelos chárter (Ver página Web). Sistema de Administración y Digitalización de Documentos (Ver 1.2.e).	

<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>Evidencia: ver capacitación de esas entidades. Evidencia Actualizada de Benchmarking.</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>Evidencia: Ver Talleres de ISO 9001:2015, lista de asistencia y fotos.</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
<ol style="list-style-type: none"> 1. La imagen global de la organización y su reputación (por ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas). 2. Involucración y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. 3. Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, costo de los servicios, etc.). 4. Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, etc.). 	<p>Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02</p> <p>Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02</p> <p>Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02</p> <p>Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 5. Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento con los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los ciudadanos/clientes, enfoque medioambiental, etc.). 6. La diferenciación de los servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.). 7. La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, facilidad de lectura, adecuada al grupo de interés, etc.). 8. La correcta recepción de la información por los clientes/ciudadanos. 	<p>Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02</p> <p>Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02</p> <p>Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02</p> <p>Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02</p>	

9. La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/clientes en la organización.	Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02	
10. Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/servicios.	Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02	

6.2. Mediciones de resultados.

Resultados en relación con la participación:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
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.	Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02	
2. Sugerencias recibidas e implementadas.	Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02	
3. Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes.	Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02	
4. Indicadores de cumplimiento de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes.	Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02	
5. Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen.	Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02	

Resultados de la accesibilidad de la organización:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Horario de atención de los diferentes servicios (departamentos).	Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02	
2. Tiempo de espera. Tiempo para prestar el servicio.	Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02	
3. Costo de los servicios.	Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02	
4. Disponibilidad de información acerca de la responsabilidad de gestión de los distintos servicios.	Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número de canales de información y su eficiencia.	Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02	
2. Disponibilidad y precisión de la información.	Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02	
3. Disponibilidad de los objetivos de rendimiento de la organización.	Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02	
4. Número de actuaciones del Defensor Público.	Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02	
5. Alcance de los esfuerzos para mejorar la disponibilidad, precisión y transparencia de la información.	Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02	

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Número y tiempo de procesamiento de las quejas.	Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02	
2. Número de expedientes devueltos por errores o casos que necesiten repetir el proceso/compensación.	Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02	
3. Cumplimiento de los estándares de servicio publicados (por ejemplo requerimientos legales).	Ver encuestas, Evaluación de Satisfacción del Ciudadano/Cliente P-DPD-02	

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, visión y valores. 3. Participación de las personas en las actividades de mejora. 4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un compromiso ético. 5. Mecanismos de consulta y dialogo. 6. La responsabilidad social de la organización. 	<p>Evidencia: Encuesta “Satisfacción al Cliente” (Ver Criterio 6) y del Clima Organizacional (Grafico IV; Imagen Institucional).</p> <p>Ver Reunión de Revisión por la Dirección, Concurso interno para demostrar conocimiento sobre Misión y Visión.</p> <p>Evidencia. Ver nuestro portal de Calidad.</p> <p>Evidencia: Curso de Capacitación impartido por la Comisión Nacional de Ética y Combate a la Corrupción (ver Evidencia I.I.D).</p> <p>Evidencia: <u>Resultados levantamiento de sugerencias</u>, Fotografía del buzón de sugerencias (Ver evidencia I.I.D), Ley 41-08 y encuesta Clima Organizacional (Grafico IV; Ambiente y Condiciones de Trabajo).</p> <p>Cada Año participamos en Limpieza,</p>	<p>En cuanto a los factores generales de las mediciones del Clima Laboral, se presentan oportunidades de mejora en los siguientes factores: a) Reclutamiento del personal idóneo y b) Desarrollo de programas de capacitación. No se indican causas ni acciones específicas para mejorar estas tendencias. No se pudo evidenciar un análisis de causas ni de acciones correctivas con base en el análisis.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RRHH, etc.) y de comunicar sobre ello. 2. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. 3. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. 4. La extensión y calidad con la que el esfuerzo individual y de equipo es reconocido. 5. El enfoque de la organización para los cambios y la innovación. 	<p>Evidencia: Resultados Evaluación de Desempeño y por competencias (Ver Evidencias 3.1.C), Fichas Técnicas de Proceso.</p> <p>Ver nuestro Sistema de Gestión de Calidad, Listado de Dueño de Procesos.</p> <p>Ver Evaluación por resultados.</p> <p>Evidencia. Ver Reglamento Interno de Personal</p> <p>Evidencia, Ver Sistemas de Gestión de Calidad, Metodología CAF, y Modelo Iberoamericano de Calidad en la Gestión.</p>	

Resultados relacionados con la percepción de las condiciones de trabajo:

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 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.). 2. El enfoque hacia las cuestiones sociales (flexibilidad de horarios, conciliación de la vida personal y laboral, salud). 3. La toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización. 4. La disposición del lugar de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo. 	<p>Evidencia: Ver indicadores SISMAP para Absentismo y Rotación de Personal.</p> <p>Evidencia: Permisos de empleados</p> <p>Evidencia: Detección de necesidades de Capacitación (Ver Evidencia 3.1.A) y Concursos (Ver Evidencia 3.1.G).</p> <p>Evidencia, ver estructura física, Planes de mantenimientos.</p>	<p>No se pudo evidenciar un análisis de causas ni de acciones correctivas con base en el análisis en varios de los indicadores mostrados, ejemplo, los de la encuesta de Clima Organizacional.</p>

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

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de Carrera sistemático y desarrollo de competencias. 2. Motivación y empoderamiento. 3. Acceso y calidad de la formación en relación con los objetivos estratégicos de la organización. 	<p>Ver Empleados de Carrera, Cambios de posición de Colaboradores, y Evidencia del Plan de Capacitación y sus indicadores.</p> <p>Ver Política de Calidad y Informe de Dueños de Procesos y Actas de mejoras.</p> <p>Ver Plan de Capacitación Anual.</p>	

SUBCRITERIO 7.2. Mediciones del desempeño.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.). 2. Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos). 3. Indicadores relacionados con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones). 4. Nivel de involucramiento en las mejoras de las actividades. 5. Nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación. 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>Evidencia: Ver indicadores SISMAP para Absentismo y Rotación de Personal.</p> <p>Evidencia: Ver Estudio Clima Organizacional (Grafico VIII; Compensación, reconocimiento y recomendaciones).</p> <p>Evidencia: Ver resultados de Evaluaciones de competencias y de desempeño (Ver Evidencia 3.1.c), taller de evaluación por resultados (Ver Evidencia 3.2.a).</p> <p>Ver Tablero de control y Matriz de Seguimiento de las Acciones</p> <p>Índice de Utilización de Tecnología = $\frac{\text{No. De Computadoras}}{\text{No. De empleados Nivel II hasta Nivel V}} \times 100 = \frac{109}{99} \times 100 = 110\%$</p> <p>Evidencia: Ver Formulario Efecto-Impacto (Ver Evidencia 3.2.d), indicadores del proceso P-DRH-03.</p>	

<p>7. Indicadores relacionados con las capacidades de las personas para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades (por ejemplo: número de horas de formación dedicadas a la gestión de la atención al ciudadano/ cliente, número de quejas de los ciudadanos/clientes sobre el trato recibido por el personal, mediciones de la actitud del personal hacia los ciudadanos/clientes.).</p>	<p>Evidencia: Ver Encuesta Satisfacción al Cliente (Ver Evidencia en Criterio 6).</p>	
<p>8. Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos.</p>	<p>Evidencia: Ver evidencia de entrega de compensaciones económicas (Ver Evidencia 1.3.6), fotografía de reconocimientos (Ver Sesión de Fotos) y comunicaciones de reconocimientos (Ver Evidencia 1.3.1), correos de felicitaciones de cumpleaños. Cero casos registrados a la fecha.</p>	
<p>9. Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés).</p>	<p>Cero casos registrados a la fecha.</p>	
<p>10. Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización.</p>	<p>Ver Listados de Asistencia en Limpieza de Playas,</p>	

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
<p>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</p>	<p>Evidencia: Fotos de la jornada de cedulación, comunicaciones de Visión Mundial, copia de la comunicación de invitación por parte del presidente de la JAC a las instituciones aledañas.</p>	<p>Los resultados de la última encuesta de presencia mediática de las instituciones adscritas al gobierno de la República Dominicana realizada por la DIAPE indican áreas de oportunidad para mejorar la percepción del público a través de los siguientes medios: redes sociales (Twitter), noticieros y radio. Se evidencian bajos niveles de opinión favorable en noticiero y en Twitter (por debajo de 70%). Asegurar que se establezcan análisis y acciones de mejora a nivel JAC.</p>
<p>desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.</p> <p>2. Reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).</p> <p>3. Percepción del Impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, (por ejemplo, creación/atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.).</p> <p>4. Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo, percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo en el uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.).</p>	<p>Evidencia: Carta de aprobación de la donación al Ministerio Evangelístico.</p> <p>Evidencia, Ver informes estadísticos, e informes de Impactos Económicos del Transporte Aéreo a la Rep. Dom.</p> <p>Evidencia: Fotos de los Zafacones de Reciclaje, solicitudes de mantenimiento a los vehículos.</p>	

<p>5. Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo con la compra de productos de comercio justo, productos reutilizables, productos de energía renovable, etc.).</p> <p>6. Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional (por ejemplo, conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad.</p> <p>7. Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia en el servicio, etc.).</p> <p>8. Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando</p>	<p>No se evidencia.</p> <p>Evidencia: Documento que nos acredite como miembro de la CLAC, Evidencia de participación en el SICA y Petrocaribe, Proyecto Corsia de la OACI</p> <p>Evidencia: Certificación de la DIGEIG, certificación de la OPTIC, Matriz de atención al cliente del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>Evidencia: estadísticas de publicaciones Depto. Comunicaciones.</p>	
<p>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>Evidencia: Actas de reuniones de la comisión de ética. (Ver evidencia 1.2.9.).</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>Evidencia: Memorándums y fotos, acta de reunión del comité de gestión.</p> <p>Evidencia: Fotos de los militares custodiando zonas aledañas, (ver evidencia de criterio 8.1.1).</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>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>Evidencia: Tono de apariciones en los medios de comunicación.</p> <p>Evidencia, Ver 8.1.1</p> <p>En la Junta de Aviación Civil, se contrata al personal de acuerdo con sus capacidades y conocimientos y no se toma en consideración raza, color, religión ni género. En nuestro Proceso de Reclutamiento del Persona, se toman en cuenta las competencias de las personas, Evidencia, criterio 3, Proceso P-DRH-01 P-DRH-02 y P-DRH-03</p> <p>Evidencia: fotos de las charlas realizadas, fotos de visita al altar de la patria.</p>	
<p>7. Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados).</p> <p>8. Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales).</p> <p>9. Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación costo/calidad de estos programas).</p> <p>10. Resultados de la medición de la responsabilidad social (por ejemplo, informe de sostenibilidad).</p>	<p>Evidencia: fotos de las charlas realizadas, fotos de visita al altar de la patria.</p> <p>Evidencia: Participación en Petro Caribe y SICA. Expositores en la Semana de la Calidad (MAP), participación como miembro activo de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil.</p> <p>Evidencias: Brouchures Compartiendo Buenas Prácticas, actas de reuniones de benchmarking. (Ver evidencias 2.4.8.).</p> <p>Evidencia: Fotos de eventos realizados, listados de participantes y comunicaciones. (Ver evidencia 8.2.3 y 3.1.5.).</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
<ol style="list-style-type: none">1. Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos).2. Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.).3. Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones.4. Grado de cumplimiento de contratos/acuerdos entre las autoridades y la organización.5. Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados de impacto.	<p>Evidencia: cuadro de mando integral, informes de DP, encuestas de satisfacción al cliente.</p> <p>Evidencia: cuadro de mando integral, informes de DP, encuestas de satisfacción al cliente.</p> <p>Evidencia: Actas de mejora, versiones en las FTP de los procesos, cuadro de mando integral, matriz de atención al cliente.</p> <p>Evidencia: Ver página de la 1 a la 5 de esta memoria.).</p> <p>Evidencias: Informes de auditoría, medalla de oro CAF. (Ver evidencia 1.2.6.).</p>	
<ol style="list-style-type: none">6. Resultados del benchmarking (análisis comparativo) en términos de outputs y outcome.7. Resultados de la innovación en servicios/productos para la mejora del impacto.	<p>Evidencia: Certificado de ISO 9001:2015, evaluaciones del SISMAP, certificación de medalla de oro. (Ver evidencia: 1.2.3. 1.2.6.).</p> <p>Evidencia, Sistema de Control DTA y Sistema de Gestión Financiero Sellfast, Sistema de Administración de la Documentación y Digitalización. (Ver evidencias 1.2.5.).</p>	

SUBCRITERIO 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
<ol style="list-style-type: none"> 1. La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos. 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). 3. Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. 4. Resultados de benchmarking (análisis comparativo). 5. Eficacia de las alianzas (por ejemplo, grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.). 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>Evidencia: Mediciones Tablero de Control. Informe de Dueño de Procesos. Actas Reuniones Comité de Gestión. (Ver evidencia: 1.1.3.).</p> <p>Evidencia: Partidas Presupuestarias 2014 y 2019, Decreto No. 499-12, Ver evidencias del literal 9.1.3. y 4.3.1.).</p> <p>Evidencia, Sistema de Control DTA y Sistema de Gestión Financiero Sellfast, Sistema de Administración de la Documentación y Digitalización. (Ver evidencias 1.2.5.).</p> <p>Evidencia: Fotos de evento en Santiago, benchmarking realizados, viaje a México. (Ver evidencia: 2.4.1.).</p> <p>Evidencia: (Ver página WEB, evidencia 1.2.7.).</p> <p>Evidencia: Correos de respuesta de la mesa de ayuda de la DTI. Solicitud de Informaciones vía Correo Electrónico. SELFAST. Encuesta y Plataforma DTI. (Ver evidencia 1.1.2.).</p>	
<p>trabajando en forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.).</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorias de funcionamiento de la organización. 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>Evidencias: Informes de auditoría, medalla de oro CAF. (Ver evidencia 1.2.6.).</p> <p>Evidencias: Informes de auditoría, medalla de oro CAF, Premio Nacional a la Calidad. (Ver evidencia 1.2.6.).</p>	

9. Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros.	Evidencia: Ejecución Presupuestaria. Ver Subcriterio 4.3.5, Ver página web de la JAC. Evidencia: Pagina Web, ejecuciones presupuestales, estados Financieros de la Junta de Aviación Civil (Ver Su Evidencia: Pagina Web, ejecuciones presupuestales, estados Financieros de la Junta de Aviación Civil (Ver Subcriterio 4.3.6.) briterio 4.3.6.)
10. Resultados de las auditorias e inspecciones de la gestión financiera.	Evidencia: Oficio 1270 de fecha 03/06/2013, Plan de Auditoria Cámara de Cuentas 2017. Expedientes Departamento Financiero (Ver Subcriterio 4.37.).
11. Eficiencia de costos (impactos logrados al menor costo posible.).	Evidencia: Pagina Web, ejecuciones presupuestales, estados Financieros de la Junta de Aviación Civil (Ver Subcriterio 4.3.6.)

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.