



INFORME DE RETORNO

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD Versión 2008

BASADO EN EL MODELO CAF (MARCO COMUN DE EVALUACIÓN)

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

DIRECCION DE NORMAS DE VUELO INSTITUTO DOMINICANO DE AVIACION CIVIL

Elaborado por (Equipo Evaluador Externo)

<u>Dr. Luís Montás</u>	Coordinador
<u>Licda. Mary Esther Puello</u>	Evaluadora
<u>Licda. Miriam de la Cruz</u>	Evaluadora
<u>Ing. Yolanda Heredia M.</u>	Evaluadora

INTRODUCCIÓN AL RELATORIO.

La Dirección de Normas de Vuelo (DVN) perteneciente al Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC) presentó para su participación al Premio Nacional de Calidad, el cuestionario de auto-evaluación y las evidencias correspondientes a los diferentes criterios que integran el modelo CAF. No obstante lo anterior la Dirección Nacional de Vuelo obvió anexar el Relatorio establecido en las bases del premio, donde de manera general se hace un recuento del nivel de avance o de mejora de cada criterio que integra el modelo señalado. A pesar de lo indicado anteriormente, la Dirección aportó de manera organizada y coherente las evidencias que avalan la aplicación del modelo.

Los evaluadores externos del "Premio Nacional a la Calidad" en su versión 2008, asignados a la Dirección Nacional de Vuelo invirtieron en el proceso de evaluación el tiempo necesario para analizar, valorar y consensuar los argumentos y evidencias propuestas por la Dirección Nacional de Vuelo, tanto en el proceso de análisis de los documentos depositados como en la visita realizada a la Dirección.

OBSERVACIONES AL RELATORIO.

En relación al estilo gramatical utilizado, aplicaron el lenguaje técnico propio de la naturaleza del tema abordado; no obstante, en ocasiones, la congruencia, concordancia y claridad de lo expresado, no guardaba relación con la evidencia y/o respuesta solicitada. Sin embargo, es importante resaltar que en la visita muchos de esos puntos fueron aclarados e interpretados correctamente en relación al lenguaje utilizado en la metodología CAF.

RESUMEN EJECUTIVO

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

La Dirección de Normas de Vuelo está ubicada en la Av. México Esq. Dr. Delgado, Santo Domingo, D.N. Oficinas Gubernamentales Bloque A.

Tiene su fundamento en la Ley de Aviación Civil No. 491-06 del 28 de Diciembre del 2008, la función de la Dirección de Normas de Vuelo del IDAC, es certificar y mantener una continua vigilancia operacional de todos los operadores aéreos, operadores de trabajos aéreos, talleres de mantenimiento, escuelas de formación de pilotos, escuelas de estudiantes de mantenimiento de aeronaves y la aviación general. En adición, certifica y supervisa todo el personal aeronáutico con el otorgamiento de licencias y habilitaciones así como el estado y condiciones de las aeronaves mediante el otorgamiento de un certificado de aeronavegabilidad o de exportación y supervisa su condición de aeronavegabilidad.

Observaciones realizadas durante la visita del Equipo Evaluador.

En la visita realizada se observó la identificación y motivación que tienen los directivos y funcionarios, encabezados por el Director Iván Vásquez Reyes en relación a la implementación y aplicación del modelo de calidad denominado Marco Común de Evaluación (CAF).

La organización hace uso de tecnologías adecuadas y el personal de apoyo demostró participación e identificación con el proceso de calidad implementado en la institución.

La Dirección Nacional de Vuelo aunque no posee una planta física amplia, hace buen uso de los espacios disponibles, contribuyendo al cuidado y la protección del personal.

Agradecimiento la Dirección Nacional de Vuelo por el esfuerzo y el trabajo realizado para participar en el "Premio Nacional a la Calidad".

El Equipo de Evaluadores Externos reconoce que los Directivos y el personal de la Dirección Nacional de Vuelo, sobre todo el Director Iván Vásquez Reyes quienes recibieron y atendieron a los evaluadores externos en la visita realizada a la Dirección, han realizado una encomiable labor al implementar a lo interno de la institución la metodología ya señalada.

De igual forma, el Equipo de Evaluadores Externos, felicita a la Dirección Nacional de Vuelo por su gran interés en autoevaluarse con el Modelo de Calidad CAF, para de esta manera conocer el nivel de avance obtenido en la aplicación del mismo y además por participar en el Premio Nacional a la Calidad.


ANALISIS DETALLADO

CRITERIOS Y SUB-CRITERIOS: PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA.



Criterio 1. Liderazgo

Sub-criterio 1.1. Dar una orientación a la organización: Dirigir la organización desarrollando su misión visión y valores

PUNTOS FUERTES

- Se evidencia la formulación y desarrollo de la misión (cuáles son nuestros objetivos) y la visión (dónde queremos llegar) de la organización implicando a los grupos de interés relevantes y a los empleados.
- Se evidencia la traducción de la misión y la visión en objetivos estratégicos (largo y medio plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y en acciones concretas. 
- Se Evidencia el establecimiento de un marco de valores que incluya la transparencia, la ética y el servicio a los ciudadanos, así como un código de conducta, con la participación de los grupos de interés.
- Se evidencia el fortalecimiento de la confianza y el respeto mutuo entre los líderes/directivos y los empleados.
- Se evidencia la creación de condiciones adecuadas para el desarrollo de una comunicación efectiva. Asegurar que la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos se comunican a todos los empleados de la organización.

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia la revisión periódica de la misión, la visión y los valores reflejando los cambios en el medio externo. 
- No se evidencia la gestión de los "conflictos de intereses" identificando áreas potenciales donde puedan darse y ofreciendo directrices a los empleados. 

Subcriterio 1.2. Desarrollar e implantar un sistema para gestionar la organización, el desempeño y el cambio.



PUNTOS FUERTES

- Se evidencia el desarrollo de los procesos y estructuras organizativas de acuerdo con la estrategia, la planificación y las necesidades y expectativas de los grupos de interés, utilizando la tecnología

disponible.

- Se evidencian formas de Gestión apropiadas (niveles, funciones, responsabilidades y competencias/capacidades) y asegurar un sistema para gestionar los procesos.
- Se evidencia desarrollo y consenso de los objetivos y metas medibles para todos los niveles de la organización.
- Se evidencia la formulación y alineamiento de la estrategia de red/administración electrónica con los objetivos estratégicos y operativos de la organización.
- Se evidencia un sistema de información para la gestión, incluyendo auditorías internas.
- Se evidencia un marco adecuado para la gestión de proyectos y el trabajo en equipo.
- Se evidencia la aplicación permanentemente de sistemas de gestión de la calidad total tales como el Modelo CAF y el Modelo EFQM de Excelencia.
- Se evidencia el desarrollo en la organización de un sistema de objetivos estratégicos y operativos.
- Se evidencia el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad tales como la norma ISO 9001:2000 y OHSAS 18001:2007.
- Se evidencia la identificación y el establecimiento de las prioridades para introducir los cambios necesarios relativos al diseño organizativo y al modelo de gestión.
- Se evidencia la comunicación de los cambios y las razones para el cambio a los empleados y a los grupos de interés relevantes.

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia que la organización para conseguir los objetivos de efectos y resultados tenga en cuenta las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés 
- No se evidencia indicadores de medición del rendimiento en toda la organización. 

SUBCRITERIO 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia.


PUNTOS FUERTES

- Se evidencia una dirección con el ejemplo, actuando de acuerdo con los objetivos y valores establecidos.
- Se evidencia la voluntad personal de los líderes/directivos a aceptar el

cambio con un diálogo constructivo.

- Se evidencia mecanismos para mantener informados a los empleados sobre los temas clave que les conciernen.
- Se evidencia un apoyo a los empleados ayudándoles a cumplir con sus obligaciones, a realizar sus planes y alcanzar sus objetivos, en consonancia con el logro de los objetivos de la organización.
- Se evidencia la estimulación, animación y creación de las condiciones necesarias para la delegación de competencias, responsabilidades y capacidades (empowerment) incluyendo la rendición de cuentas.
- Se evidencia la promoción de una cultura de innovación y mejora animando y apoyando a los empleados para que hagan sugerencias y sean proactivos en el trabajo diario.
- Se evidencia el reconocimiento y recompensa de los esfuerzos de los equipos y las personas.

ÁREAS DE MEJORA



- No se Evidencia el respeto y atención a las necesidades individuales y las circunstancias personales de los empleados 


SUBCRITERIO 1.4. Gestionar las relaciones con los político y con otros grupos de interés para garantizar que se comparte la responsabilidad.



PUNTOS FUERTES

- Se evidencia el desarrollo y mantenimiento de alianzas y redes con los grupos de interés relevantes (ciudadanos, ONG´s, grupos de interés, empresas y otras autoridades públicas).
- Se evidencia el esfuerzo para que la organización y los servicios que presta obtengan reconocimiento público y buena reputación.
- Se evidencia el desarrollado un concepto de marketing (enfocado al producto o al servicio) y comunicarlo a los grupos de interés.

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia la identificación de las políticas públicas que afectan a la organización. 
- No se evidencia el involucramiento de los políticos y otros grupos e interés en la definición de los objetivos sobre productos y resultados y en el desarrollo del sistema de gestión de la organización
- No se evidencian relaciones proactivas y regulares con las autoridades

políticas de las correspondientes áreas ejecutivas y legislativas 

- No se evidencia que los objetivos y las metas de la organización están alineados con las políticas públicas. 
- No se evidencia la participación en las actividades de asociaciones profesionales, organizaciones representativas y grupos de interés 




CRITERIO 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

SUBCRITERIO 2.1. Recoger información relativa a las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés.

PUNTOS FUERTES

- Se evidencia el análisis sistemático de las fortalezas y las debilidades de la organización (por ejemplo, mediante un diagnóstico con un sistema de gestión de la calidad total, con CAF ó EFQM, ó un análisis DAFO).

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia la identificación de todos los grupos de interés relevantes. 
- No se evidencia análisis de forma sistemática de la información sobre los grupos de interés y sus necesidades y expectativas. 
- No se evidencia el recabar periódicamente información y analizar su origen, exactitud y calidad. 


SUBCRITERIO 2.2 Desarrollar, revisar y actualizar la estrategia y la planificación teniendo en cuenta las necesidades de los grupos de interés y los recursos disponibles.

PUNTOS FUERTES

- Se evidencian métodos para analizar sistemáticamente riesgos y oportunidades (por ejemplo con un análisis DAFO) e identificar los factores críticos de éxito evaluando regularmente esos factores en el entorno de la organización, incluidos los cambios políticos.
- Se evidencian métodos para evaluar las tareas actuales en términos de productos (resultados) y efectos (impactos) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.
- Se evidencia el equilibrio de las tareas y los recursos, las presiones a corto y largo plazo y las demandas de los grupos de interés.

- Se evidencian métodos para evaluar las necesidades de reorganizar y mejorar estrategias y métodos de planificación.

ÁREAS DE MEJORA


- No se evidencia el desarrollo y aplicación de métodos para controlar, medir y evaluar el rendimiento de la organización a todos los niveles, asegurando el control de la implantación de la estrategia de la organización. 

SUBCRITERIO 2.3 Implantar la estrategia y la planificación de toda la organización.

PUNTOS FUERTES

- Se evidencia la implantación de la estrategia y la planificación mediante el acuerdo en la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, unos procesos y una estructura organizativa adecuados.
- Se evidencia una traducción de los objetivos estratégicos y operativos de la organización en sus correspondientes planes y tareas en todas las unidades y para todos los individuos de la organización.

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia la implicación de los grupos de interés en el proceso de implantación de la estrategia y la planificación y priorizar sus expectativas y necesidades 

SUBCRITERIO 2.4. Planificar, implementar y revisar la modernización y la innovación.

PUNTOS FUERTES

- Se evidencia la creación y desarrollo de una nueva cultura y preparación para la innovación mediante la formación, el benchmarking y el establecimiento de laboratorios de aprendizaje (learning labs), centrándose en el papel del pensamiento estratégico y la planificación.
- Se evidencia un control de forma sistemática de los indicadores internos del cambio y las demandas externas de modernización e innovación.
- Se evidencia una planificación de los cambios dirigidos a los procesos de modernización e innovación (por ejemplo, aplicando servicios en red) a partir del debate con los grupos de interés.
- Se evidencian instrumentos y medidas; por ejemplo: mediciones de

entrada (input) + salida (output) + efecto (out come); utilización de sistemas de gestión de la calidad total.

- Se evidencia el despliegue de un sistema eficiente de gestión del cambio que incluya el control del progreso en la innovación.
- Se evidencia la disponibilidad de los recursos necesarios para implantar los cambios planificados.

ÁREAS DE MEJORA

CRITERIO 3: GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

SUBCRITERIO 3.1 Planificar, gestionar y mejorar con transparencia los Recursos Humanos de acuerdo con la estrategia y la planificación.

PUNTOS FUERTES

- Se evidencia el análisis periódico de las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- Se evidencia una política de gestión de recursos humanos basada en la estrategia y planificación de la organización.
- Se evidencia que las capacidades de las personas (selección, distribución, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar las tareas y para equilibrar éstas con las responsabilidades.
- Se evidencia la inversión en recursos humanos en la producción y desarrollo de servicios en red.
- Se evidencia el control y consenso de una política clara con criterios objetivos para la selección, promoción, remuneración, reconocimiento y asignación de funciones de gestión.
- Se evidencia unas buenas condiciones de trabajo en toda la organización incluyendo la atención a las necesidades sobre salud y seguridad.
- Se evidencia 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, religión).
- Se evidencia que las condiciones de trabajo son propicias para conciliar la vida laboral y familiar de los empleados.
- Se evidencia especial atención a las necesidades de los empleados más desfavorecidos o con discapacidad.

ÁREAS DE MEJORA

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

PUNTOS FUERTES

- Se evidencia la identificación de las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como de la organización, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes.
- Se evidencia el establecimiento y comunicación de una estrategia para desarrollar capacidades. Esto incluye un plan general de formación consensuado basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas (haciendo, por ejemplo, distinción entre programas de formación obligatorios y optativos).
- Se evidencia el desarrollo y consenso de actividades y planes de formación para todos los empleados, poniendo especial énfasis en temas de gestión, liderazgo y habilidades para tratar con los clientes/ciudadanos y asociados. Asimismo, puede incluir formación en técnicas para prestar servicios en red.
- Se evidencia el desarrollo de habilidades gerenciales y de liderazgo así como competencias relacionales de gestión relativas a las personas de la organización, los ciudadanos/clientes y los asociados.
- Se evidencia que existe movilidad interna y externa de los empleados.
- Se evidencia un desarrollo y promoción de métodos modernos de formación (por ejemplo, enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning]).
- Se evidencia planificación de las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos.
- Se evidencia la evaluación del impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas en relación con el coste de actividades, por medio del control y el análisis coste- beneficio

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia el apoyo y ayuda a los nuevos empleados (por ejemplo, por medio del acompañamiento individualizado (coaching), la tutoría o la asignación de un mentor).
- No se evidencia técnicas de comunicación en los conflictos de interés.

SUBCRITERIO 3.3 Involucrar a los empleados por medio del diálogo y la responsabilización (empowerment).

PUNTOS FUERTES

- Se evidencia la promoción de una cultura de comunicación y diálogo abierto y de trabajo en equipo.
- Se evidencia la creación de una forma proactiva un entorno propicio y desarrollo de mecanismos adecuados para recoger ideas y sugerencias de los empleados (por ejemplo, sistemas de sugerencias, grupos de trabajo, técnica del brainstorming).
- Se evidencia el involucramiento de los empleados y a sus representantes en el desarrollo de planes, estrategias, metas, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora.
- Se evidencia el consenso/acuerdo entre directivos y empleados sobre los objetivos y la manera de medir su consecución.

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia la realización periódica de encuestas a los empleados y la publicación de sus resultados, resúmenes e interpretaciones.
- No se evidencia que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre sus jefes/directivos.
- No se evidencia que existan representantes de los empleados (por ejemplo, con los sindicatos).

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

SUBCRITERIO 4.1. Desarrollar e implantar relaciones clave de asociación.

PUNTOS FUERTES

- Se evidencia el establecimiento de acuerdos apropiados de asociación teniendo en cuenta la naturaleza de la relación (por ejemplo, comprador-proveedor, colaborador/coproductor de productos o servicios, cooperación, servicios en red).
- Se evidencia la definición de las responsabilidades mutuas en la gestión de las alianzas, incluidos los controles.
- Se evidencia el control y evaluación periódica de los procesos, los resultados y la naturaleza de las relaciones.

- Se evidencia la promoción y organización de alianzas para tareas específicas y desarrollar e implantar proyectos conjuntos con otras organizaciones del sector público.

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia la creación de las condiciones para los intercambios de personal con los asociados.
- No se evidencia la identificación de potenciales asociados estratégicos y la naturaleza de la alianza (por ejemplo, comprador-proveedor, coproducción, servicios en red).
- No se evidencia la promoción de actividades en el área de responsabilidad social corporativa.

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

PUNTOS FUERTES

- Se evidencia la promoción e implicación de los ciudadanos/clientes en materias del sector público y en los procesos de toma de decisiones políticas (por ejemplo, por medio de grupos de consulta, encuestas, sondeos de opinión, círculos de calidad).
- Se evidencia la disposición de las autoridades a las ideas, sugerencias y quejas de los ciudadanos/clientes, desarrollando y utilizando los mecanismos adecuados para recogerlas (por ejemplo, por medio de encuestas, grupo de consulta, cuestionarios, buzones de quejas y sugerencias, sondeos de opinión, etc.).
- Se evidencia la transparencia de la organización incluyendo la de sus decisiones y su desarrollo (por ejemplo, publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Intranet).

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia la animación activa de los ciudadanos/clientes a que se organicen y expresen sus necesidades y requisitos y apoyar a las agrupaciones de ciudadanos.
- No se evidencia una política proactiva de información (por ejemplo, sobre las competencias de determinadas autoridades públicas, sobre sus procesos, etc.).

SUBCRITERIO 4.3 Gestionar las finanzas.

PUNTOS FUERTES

- Se evidencia la introducción de sistemas innovadores de planificación presupuestaria y de planificación de costes (por ejemplo, presupuestos plurianuales, programas de presupuesto por proyectos, presupuestos de género).

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia la alineación de la gestión financiera con los objetivos estratégicos.
- No se Evidencia la transparencia financiera y presupuestaria.
- No se evidencia una gestión eficiente de los recursos financieros.
- No se evidencia el control permanente de los costes de la prestación y producción y del cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios y productos habituales, teniendo en cuenta la participación de las unidades de la organización.
- No se evidencia la delegación y descentralización de las responsabilidades financieras manteniendo un control financiero centralizado.
- No se evidencia basar las decisiones de inversión y el control financiero en el análisis coste- beneficio.
- No se evidencia el desarrollo e introducción de controles financieros modernos (por ejemplo, mediante auditorías financieras internas) y promover la transparencia del control financiero entre los empleados.
- No se evidencia un sistema paralelo de contabilidad de coste y financiero con inclusión de balances (contabilidad de capitales).
- No se evidencia la asignación de costes internos (por ejemplo, precios de transferencia: se factura a las unidades por servicios internos).
- No se evidencia la inclusión de los resultados no financieros en los documentos presupuestarios.
- No se evidencia la introducción de análisis comparativos (por ejemplo, benchmarking) entre los diferentes actores y organizaciones.

SUBCRITERIO 4.4. Gestionar la información y el conocimiento.

PUNTOS FUERTES

- Se evidencia el desarrollo de un sistema para gestionar, almacenar, mantener y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos.
- Se evidencia que la información disponible externamente sea recogida, procesada y usada eficazmente.
- Se evidencia el control constante de la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad y alinearlos con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.
- Se evidencia el desarrollo de canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos.
- Se evidencia el acceso y el intercambio de información relevante con todos los grupos de interés y presentarla de forma accesible para los usuarios.
- Se evidencia 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.

ÁREAS DE MEJORA

SUBCRITERIO 4.5 Gestionar la tecnología

PUNTOS FUERTES

- Se evidencia la implantación de una política integral de gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos.
- Se evidencia la aplicación de unas formas eficientes de las tecnologías más adecuadas a:
 - ✓ La gestión de 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

ÁREAS DE MEJORA

SUBCRITERIO 4.6 Gestionar las instalaciones.

PUNTOS FUERTES

- Se evidencia el uso seguro, eficiente y ergonómicamente adecuado de las oficinas basado en los objetivos estratégicos y operativos, la accesibilidad por transporte público, las necesidades personales de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas (por ejemplo, despachos abiertos versus despachos individuales, oficinas móviles) y de los equipamientos técnicos (por ejemplo, número de PCs y fotocopiadoras en cada departamento).
- Se evidencia el mantenimiento eficiente, eficaz, planificado y sostenible de los edificios, las oficinas y los equipos.
- Se evidencia el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos.
- Se evidencia 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).

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia 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).
- No se evidencia el desarrollo de una política integral para gestionar los activos físicos, incluyendo la posibilidad de un reciclado seguro, por ejemplo, mediante gestión directa o subcontratación.

CRITERIO 5: PROCESOS

SUBCRITERIO 5.1 Identificar, diseñar, gestionar y mejorar los procesos de forma continua.

PUNTOS FUERTES

- Se evidencia la identificación, descripción y documentación de los procesos clave de forma continua.
- Se evidencia la asignación de responsabilidades a los propietarios de los procesos.
- Se evidencia el involucramiento de los empleados.

- Se evidencia la asignación de recursos a los procesos en función de la importancia relativa de su contribución a la consecución de los fines estratégicos de la organización.
- Se evidencia el registro y comprensión de los requisitos legales y otras regulaciones relacionadas con los procesos de la organización, analizándolos y haciendo propuestas para la racionalización de los procesos legalmente integrados con el fin de eliminar las cargas administrativas innecesarias y la burocracia.
- Se evidencia la definición de indicadores de proceso y establecer objetivos de resultados orientados a los ciudadanos/clientes.
- Se evidencia la coordinación y sincronización de los procesos.
- Se evidencia el control y evaluación de los impactos de los servicios en red y de la administración electrónica en los procesos de la organización (por ejemplo, en la eficiencia, calidad y eficacia).
- Se evidencia mejoramiento de los procesos sobre la base de las mediciones de eficiencia, eficacia y resultados (productos (outputs) y efectos (outcomes)), trabajando con los grupos de interés.
- Se evidencia el análisis y evaluación los procesos clave, los riesgos y los factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y los cambios en el entorno.
- Se evidencia la identificación, diseño e implantación de los cambios en los procesos que conducen a servicios prestados en ventanilla única.

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia la medición y revisión de la eficacia de los cambios de los procesos y desarrollar actividades de benchmarking para conseguir mejoras.
- No se evidencia el involucramiento de los grupos de interés externos en el diseño y desarrollo de los procesos clave.

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

PUNTOS FUERTES

- Se evidencian directrices y normativa claras utilizando un lenguaje sencillo.

- Se evidencia que se proporciona a los ciudadanos/clientes la disponibilidad de información apropiada y fiable para proporcionarles asistencia y apoyo.
- Se evidencia la accesibilidad a la organización (por ejemplo, con horarios flexibles y con documentos en diversos soportes (lenguaje apropiado, Internet, carteles, folletos, Braille).
- Se evidencia la comunicación por medios electrónicos y la interacción con los ciudadanos/clientes.
- Se evidencia el desarrollo de sistemas y procedimientos que permitan ofrecer respuestas fundamentadas a las consultas y gestionar las quejas.

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia el involucramiento de los ciudadanos/clientes en el diseño y mejora de los servicios y productos (por ejemplo, por medio de encuestas, grupos focales, investigaciones sobre la adecuación de los servicios o productos o sobre si tienen en cuenta aspectos como el género y la diversidad).
- No se evidencia el involucramiento de los ciudadanos/clientes en el diseño y desarrollo de las fuentes y canales de información

SUBCRITERIO 5.3 Innovar los procesos con la participación de los ciudadanos/ clientes

PUNTOS FUERTE

- Se evidencia que se proporcionan los recursos necesarios para innovar los procesos.
- Se evidencia la identificación , análisis y vencimiento de los obstáculos a la innovación.

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia el involucramiento de los grupos de interés en la innovación de los procesos, por ejemplo con pruebas piloto de nuevos servicios y soluciones de administración electrónica.
- No se evidencia el involucramiento de los ciudadanos/clientes y a otros grupos de interés en la innovación de los procesos.
- No se evidencia que aprendan de las innovaciones de otras organizaciones, tanto nacionales como internacionales.

CRITERIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS A LOS CIUDADANOS/CLIENTES.

SUBCRITERIO 6.1. Resultados de las mediciones de la satisfacción de los ciudadanos /clientes.

PUNTOS FUERTES

- Se evidencian resultados en relación con la imagen general de la organización (simpatía, y equidad en el trato; flexibilidad y habilidad para manejar soluciones individuales).

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencian resultados en relación con la accesibilidad (por ejemplo: horarios de apertura al público y tiempos de espera, ventanilla única)
- No se evidencian resultados en relación con los productos y servicios (por ejemplo, calidad, fiabilidad, conformidad con los estándares de calidad, tiempos o plazos de tramitación, calidad del asesoramiento prestado a los ciudadanos/clientes).
- No se evidencia resultados en relación con la implicación y la participación.

SUBCRITERIO 6.2 Indicadores utilizados para medir los resultados en los ciudadanos /clientes

1. Indicadores en relación con la imagen global de la organización

PUNTOS FUERTES

- No hay evidencias de puntos fuertes.

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencian número y tiempos de tramitación de las quejas (por ejemplo, casos de resolución de conflictos de intereses).
- No se evidencian acciones realizadas para mejorar el grado de confianza del público en la organización y en sus productos y servicios.
- No se evidencian tiempos de espera.
- No se evidencian tiempos de tramitación en la prestación de los servicios.
- No se evidencian actividades de formación del personal en relación con el trato eficaz a los ciudadanos/clientes (por ejemplo, profesionalidad, comunicación empática y trato).

- No se evidencian indicadores de cumplimiento de normas sobre aspectos relacionados con el género y la diversidad.

2. Indicadores en relación con la participación.

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia 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.
- No se evidencian sugerencias recibidas y registradas.
- No se evidencian implantación y grado de utilización de nuevos e innovadores métodos para atender a los ciudadanos/clientes.

3. Indicadores en relación con los productos y servicios

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia cumplimiento de los estándares de calidad de servicio publicados (por ejemplo en las cartas de servicios).
- No se evidencia número de expedientes recurridos por errores o de casos que han requerido repetir el proceso o compensaciones.
- No se evidencia acciones realizadas para mejorar la disponibilidad, exactitud y transparencia de la información

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

SUBCRITERIO 7.1 Resultados de las mediciones de la satisfacción y de la motivación de las personas

1. Resultados en relación con la satisfacción global con:

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia que la imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés).
- No se evidencia el nivel de concienciación de los empleados con el conflicto de intereses.
- No se evidencia el nivel de compromiso de los empleados con la organización y su misión.

2. Resultados relativos a la satisfacción con la dirección y los sistemas de gestión.

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia la capacidad de la alta dirección de la organización y los directivos medios para dirigir la organización (por ejemplo, estableciendo objetivos, asignando recursos, etc.) y para comunicarse.
- No se evidencia reconocimiento de los esfuerzos individuales y de los equipos.
- No se evidencia el enfoque adoptado por la organización para innovar.

3. Resultados en relación a la satisfacción con las condiciones de trabajo:

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia en el entorno de trabajo y la cultura de la organización cómo se gestionan los conflictos, las quejas y los problemas personales.
- No se evidencia el enfoque hacia las cuestiones sociales (por ejemplo, flexibilidad de horarios, conciliación de la vida familiar y laboral, la salud).
- No se evidencia la toma en consideración de la igualdad de oportunidades y del trato y comportamientos justos en la organización.

4. Resultados en relación con la motivación y la satisfacción con la carrera profesional y el desarrollo de las capacidades:

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia la capacidad de la dirección para promover una estrategia de recursos humanos y un desarrollo sistemático de las capacidades y el conocimiento por los empleados de las metas de la organización.
- No se evidencia la voluntad de los empleados para aceptar los cambios.

SUBCRITERIO 7.2 Indicadores de los Resultados en las personas.

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencian indicadores en relación con la satisfacción (por ejemplo, niveles de absentismo o baja laboral por enfermedad, índices de rotación del personal, número de quejas).
- No se evidencian indicadores en relación con el rendimiento (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones)

- No hay niveles de utilización de los empleados de las tecnologías de la información y el conocimiento.
- No se evidencian indicadores en relación 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).
- No se evidencia evidencias de las capacidades para tratar con los ciudadanos/clientes y para responder a sus necesidades.
- No se evidencia índices de rotación del personal dentro de la organización (movilidad).
- No se evidencian 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).
- No se evidencia número y frecuencia de acciones de reconocimiento a los individuos y a los equipos.
- No se evidencia número de informes sobre posibles casos de conflicto de intereses identificados.

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

SUBCRITERIO 8.1. Resultados de las mediciones de percepción de los grupos de interés sobre el rendimiento social de la organización

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia conciencia del público en general sobre el impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes.
- No se evidencia reputación de la organización, (por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global).
- No se evidencia impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional e internacional.
- No se evidencia enfoque hacia las cuestiones medioambientales (por ejemplo, protección contra ruidos y contaminación).
- No se evidencia impacto medioambiental en la sociedad, en el ámbito local, regional, nacional e internacional.
- No se evidencia impacto en la sociedad en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional.
- No se evidencia impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional.

- No se evidencia opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización.
- No se evidencia comportamiento ético de la organización.
- No se evidencia tono de las apariciones en los medios de comunicación.

SUBCRITERIO 8.2. Indicadores del rendimiento social establecidos por la organización.

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencian relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.
- No se evidencia grado de cobertura recibida por los medios de comunicación.
- No se evidencia ayudas a los desfavorecidos sociales.
- No se evidencia ayuda para la integración y aceptación de las minorías étnicas.
- No se evidencia contribución a proyectos internacionales de ayuda al desarrollo.
- No se evidencia apoyo al compromiso cívico de los ciudadanos/clientes y de los empleados.
- No se evidencia intercambio productivo de conocimiento e información con terceros.
- No se evidencia programa para la prevención de riesgos y la salud y los accidentes en los ciudadanos/clientes y en los empleados.
- No se evidencian actividades de la organización para preservar y mantener los recursos (por ejemplo, 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 gas, agua y electricidad).

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO.

SUBCRITERIO 9.1 externos: Consecución de objetivos en términos de productos y efectos.

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia grado de consecución de los objetivos en términos de productos (prestación de servicios o entrega de productos).
- No se evidencia mejora de la calidad de la prestación de servicios o entrega de productos con respecto a los resultados de las mediciones.
- No se evidencia relación coste-eficiencia o eficiencia de coste (resultados obtenidos al menor coste posible).
- No se evidencia resultados de las inspecciones y auditorias.
- No se evidencia resultados de la participación en concursos, premios a la calidad y certificación de los sistemas de gestión de la calidad. (Premio a la excelencia – Tabla de clasificación/Benchmark).
- No se evidencia resultados de las actividades de benchmarking/benchlearning.
- No se evidencia relación coste eficacia (efectos obtenidos al menor coste posible).

SUBCRITERIO 9.2 Resultados internos

1. Resultados en el campo de la gestión y la innovación:

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencian evidencias de la implicación en la organización de todos los grupos de interés.
- No se evidencian resultados del establecimiento de alianzas y de las actividades llevadas a cabo conjuntamente.
- No se evidencian evidencias de la capacidad para satisfacer y equilibrar las necesidades de todos los grupos de interés.
- No se evidencia el éxito de la mejora e innovación de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización.
- No se evidencia la mejora en el uso de tecnologías de la información (en la gestión del conocimiento interno o en la comunicación interna y externa y el trabajo en red).

- No se evidencia resultados de las inspecciones y auditorias.
- No se evidencia rendimiento de los procesos.

2. Resultados Económicos:

ÁREAS DE MEJORA

- No se evidencia grado en el que se cumplen los objetivos económicos y presupuestarios.
- No se evidencia el grado en el que la organización depende de sus recursos fiscales y de sus ingresos por tasas o por venta de sus servicios y productos.
- No se evidencia evidencias de la capacidad para satisfacer y equilibrar los intereses económicos de todos los grupos de interés.
- No se evidencian medidas del uso eficaz de los fondos operativos.
- No se evidencian resultados de las inspecciones económicas y de las auditorias.

CONCLUSIONES GENERALES.

El equipo de Evaluadores Externos determinó luego de analizar y consensuar las evidencias aportadas por la Dirección Nacional de Vuelo, que los criterios sobre Liderazgo y sobre las Personas, son los mas desarrollados por la Dirección.

La Dirección Nacional de Vuelo posee un plan estratégico, con planes operativos en las diferentes áreas, con indicadores de medición que son periódicamente revisados y modificados para adecuarlos a las metas y objetivos definidos.

De igual forma tienen establecidos los procesos claves con sus respectivos dueños de procesos, cuyos indicadores señalan el nivel de avance institucional en relación a lo proyectado en el plan estratégico de la Dirección.

Los directivos están plenamente identificados con los objetivos de la organización y se involucran con el personal y con el Comité de Calidad interno en la implementación de las tareas y proyectos a ejecutarse en la Dirección.

El personal de la Dirección Nacional de Vuelo tiene una participación activa en los trabajos y proyectos de la institución, siendo parte fundamental en la consecución de los objetivos de la organización, a través del empoderamiento de responsabilidades y tareas propias del área en que cada uno se desempeña. Los empleados de la Dirección Nacional de Vuelo ingresan a través de concursos públicos, y son capacitados constantemente en sus respectivas áreas, para elevar su nivel de competitividad y eficiencia en su funcionamiento. Esta capacitación se mide anualmente a través de la evaluación de desempeño.

En los actuales momentos la Dirección Nacional de Vuelo está a la espera de la certificación de varios procesos claves con las normas ISO.

En relación a los demás criterios facilitados la Dirección Nacional de Vuelo de acuerdo a las evidencias aportadas esta desarrollando e implementando herramientas y mecanismos que le permitan de manera sistemática fomentar la aplicación adecuada del modelo CAF.

De igual manera, la institución debe en los criterios de resultados implementar instrumentos que le permitan medir el nivel de resultados obtenidos estableciendo parámetros comparativos con periodos anteriores y con otras instituciones relacionadas.

No obstante lo anterior la institución realiza ejercicios de medición a través de un formulario depositado por los interesados en el buzón interno de sugerencias de clientes y relacionados, dicho formulario no recoge las informaciones necesarias solicitadas por los criterios de resultados ni tampoco las informaciones obtenidas son procesadas, tabuladas e interpretadas científicamente.

VI. RESUMEN DE PUNTUACIONES (CUADROS)

NOMBRE ORGANIZACIÓN	
Criterios	Puntos Totales
1: Liderazgo (140 puntos)	103
2: Estrategia y Planificación (140 puntos)	92
3: Personas (100 puntos)	85
4: Alianzas y Recursos (100 puntos)	66
5: Procesos (120 puntos)	71
6: Resultados orientados a los Clientes Ciudadanos (100 puntos)	10
7: Resultados en las Personas (100 puntos)	10
8: Resultados en la Sociedad (100 puntos)	10
9: Resultados Clave de Rendimiento (100 puntos)	10
Puntuación Total (sobre 1000 puntos)	403

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.