

Diagnóstico Institucional, Plan Estratégico y Modernización de la Estructura del CETAC y la DGAC



**Identificación de implicaciones
en el Modelo de Gestión
Fase 6**

ineco

Entregable C



1. Contenido y Alcance de la Identificación de implicaciones en el Modelo de Gestión.....	5
2. Modelo de Relación	6
3. Modelo de Gobierno	14
3.1. Comité de Transformacional Institucional	15
3.2. Comité de Programas Estratégicos	17
3.3. Comité de Roles Institucionales	19
3.4. Comité de Puestos de Estructura	21
3.5. Comité de Capacitación.....	23
3.6. Comité de Tecnología.....	25
4. Conclusiones.....	27

1. Contenido y Alcance de la Identificación de implicaciones en el Modelo de Gestión

El presente documento desarrolla la Fase 6 del Proyecto “**Diagnóstico Institucional, Plan Estratégico y Modernización de la estructura del CETAC y la DGAC**”, y se incluye dentro del Entregable C.

Etapa III: Definición del Modelo Objetivo y Análisis GAP

Fase 6: Identificación de implicaciones en el Modelo de Gestión

La definición del Modelo de Gestión se focaliza en definir la gestión de las nuevas áreas de la Organización, así como en determinar el modelo de relación que debe existir entre éstas, describiéndose para ello los procesos de interlocución y coordinación.

Por considerarse óptimo, esta Fase se desarrolla a su vez en función de dos Modelos:

- **Modelo de Relación.**
- **Modelo de Gobierno.**

El Modelo de Relación define, para ciertas áreas de la Organización Objetivo, cómo debe ser la interacción entre los Departamentos-Unidades que la conforman, así como con otras dependencias de la Institución.

Con el Modelo de Gobierno se desarrollan los Comités necesarios para gobernar y facilitar el desarrollo de la nueva Organización, definiéndose los roles del personal asistente y otras especificaciones. El Modelo de Gobierno provee la información necesaria para la toma de decisiones en los diferentes niveles de responsabilidad de la Organización y sirve como herramienta de control y seguimiento para poder evaluar la evolución e implantación del Plan Estratégico Institucional.

2. Modelo de Relación

En el presente Capítulo se define el modo de relación que debe mantenerse entre las diferentes áreas de la Institución, a fin de diseñar un modelo jerárquico y de vínculos óptimo para el gobierno de la Organización.

Se establece una relación de subordinación entre la jefatura superior y sus colaboradores de forma unívoca y directa. Dicha relación se establece, por ejemplo, entre un director hacia un responsable de Departamento y así sucesivamente.

La relación de autoridad funcional representa la relación de mando especializado. Dicha autoridad se limita al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad lineal, o bien, entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de línea.

De forma global, las unidades staff colaboran con todas las dependencias de la Institución, aunque principalmente asesoran al CETAC y a la Dirección General, dependiendo de su ubicación en el organigrama. Las Unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y/ o experiencia, lo cual les permite proponer a la Unidades de línea, las medidas o criterios para resolver ciertos asuntos, pero no para transmitírselas como órdenes. En todo caso, pueden recurrir a una dependencia superior, para que ésta, a su vez, la transmita con carácter de orden o mandato.

Relación de coordinación

La relación de coordinación tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas dependencias de la Institución. En las ilustraciones siguientes, ésta se presenta mediante una línea discontinua de color verde.

Ilustración 1. Relación de coordinación

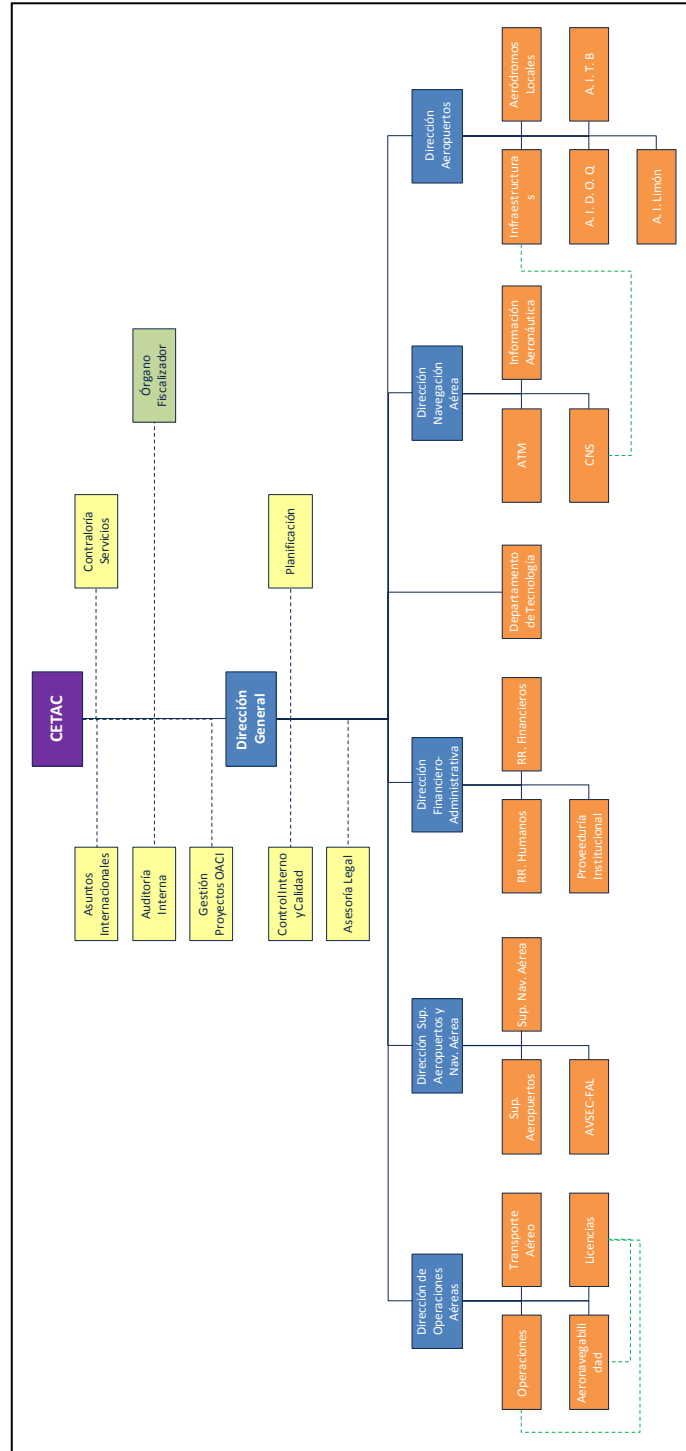


Ilustración 2. Relación de coordinación

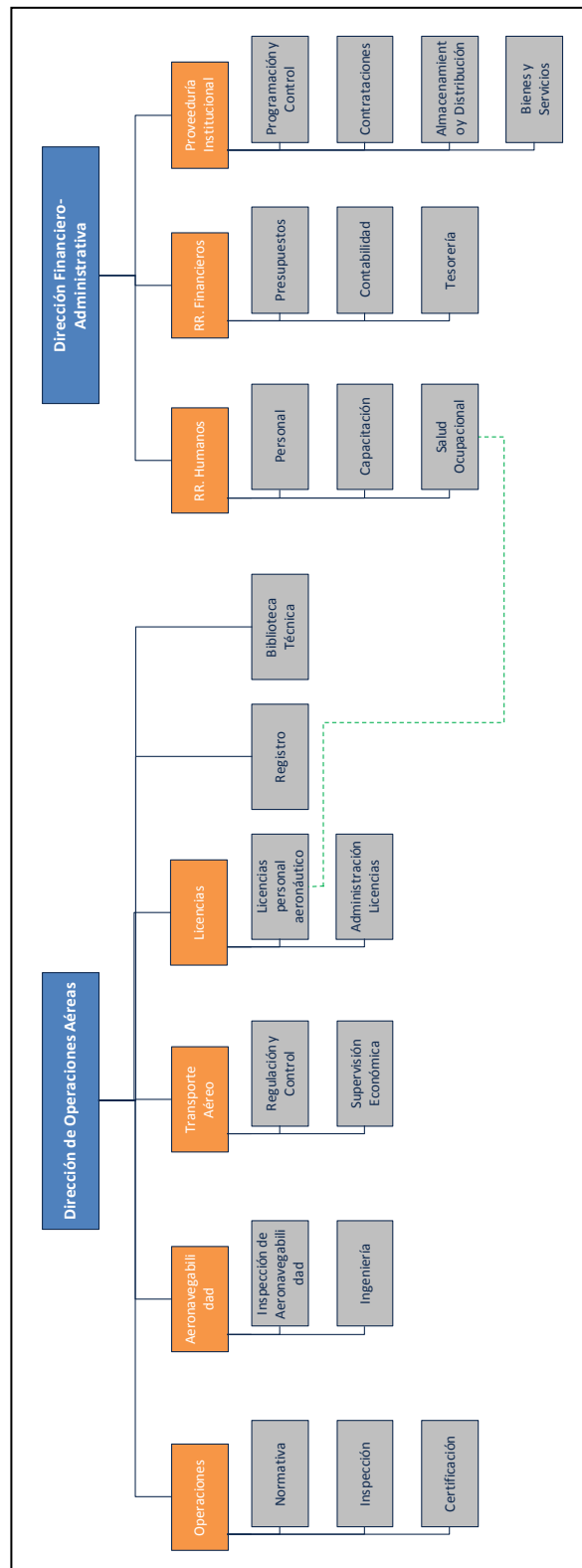
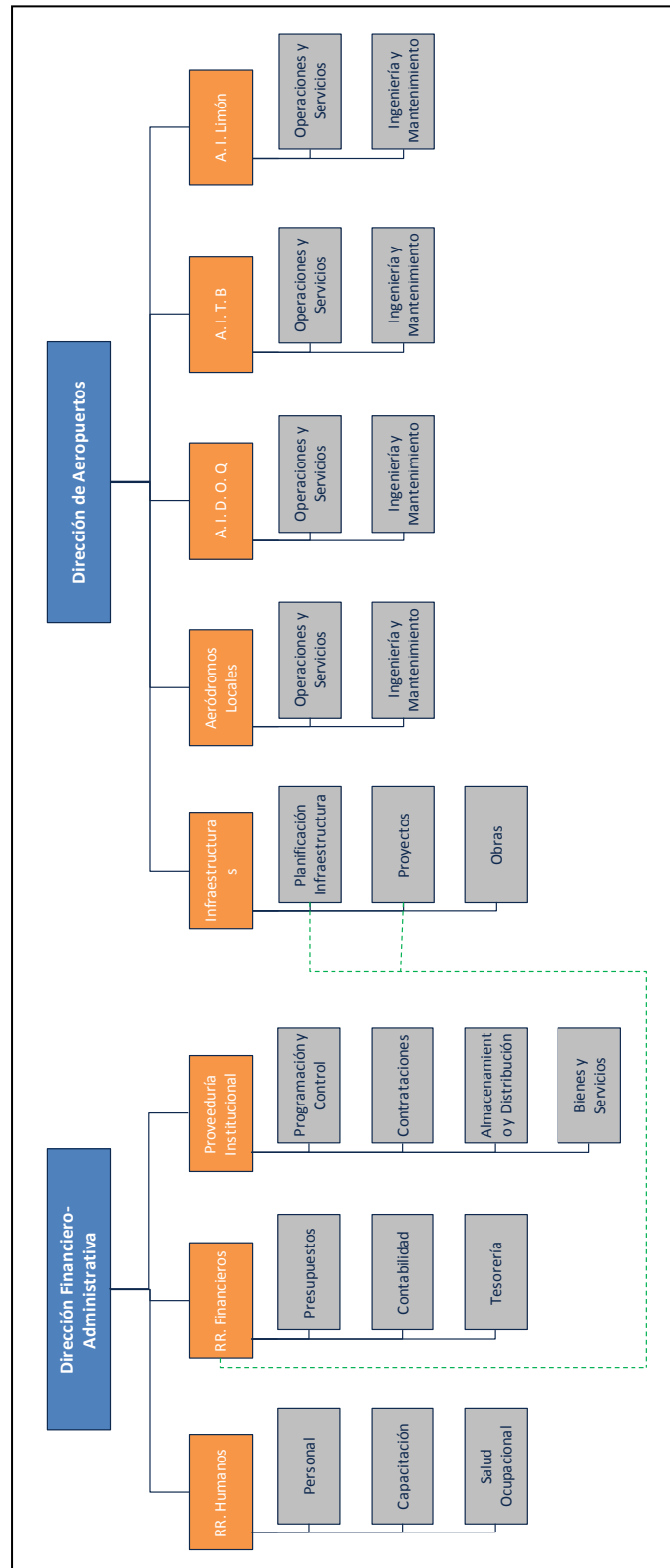


Ilustración 3. Relación de coordinación



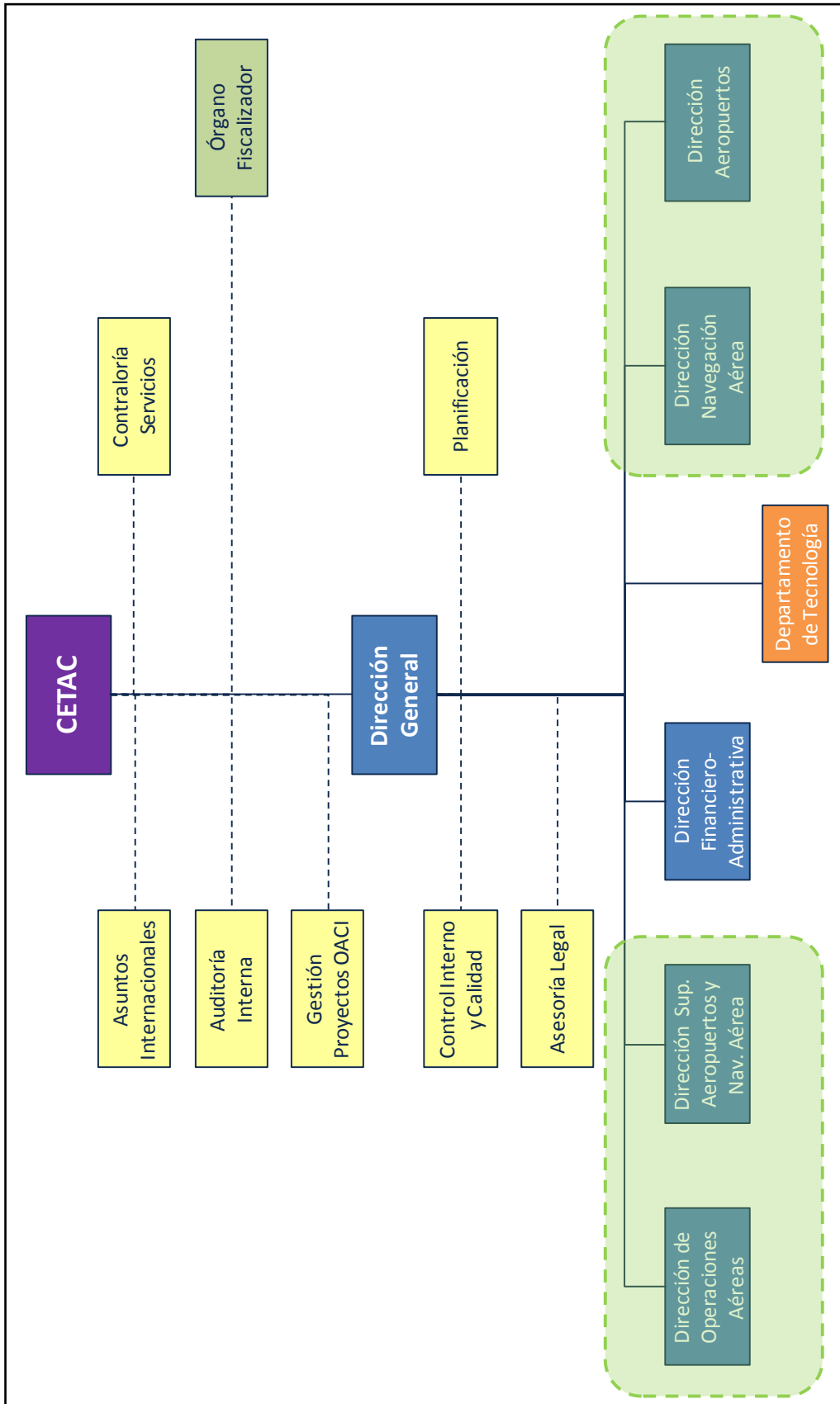
Relación entre áreas

Con el objeto de indicar la relación entre áreas, se hace uso del nuevo organigrama institucional, donde la asignación de una serie de colores permite fácilmente observar las vinculaciones de cada Unidad.

El color verde indica relación de coordinación entre dependencias. Este tipo de relación tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas áreas de la Institución.

Por el contrario, con el color rojo se indican aquellas relaciones que deben evitarse entre ciertas dependencias. En este sentido, dentro del área funcional técnica se debe mantener una independencia entre el área reguladora/ supervisora (Dirección de Operaciones Aéreas y Dirección de Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea) y el área operadora (Dirección de Aeropuertos y Dirección de Navegación Aérea).

Ilustración 4. Relación de áreas





3. Modelo de Gobierno

En este Capítulo se presentan los diferentes Comités que deberán crearse para llevar a cabo el desarrollo y seguimiento de las diferentes estrategias planteadas a lo largo del presente Proyecto.

Para ello, se recurre a un modelo de ficha, donde se contemplan los siguientes aspectos:

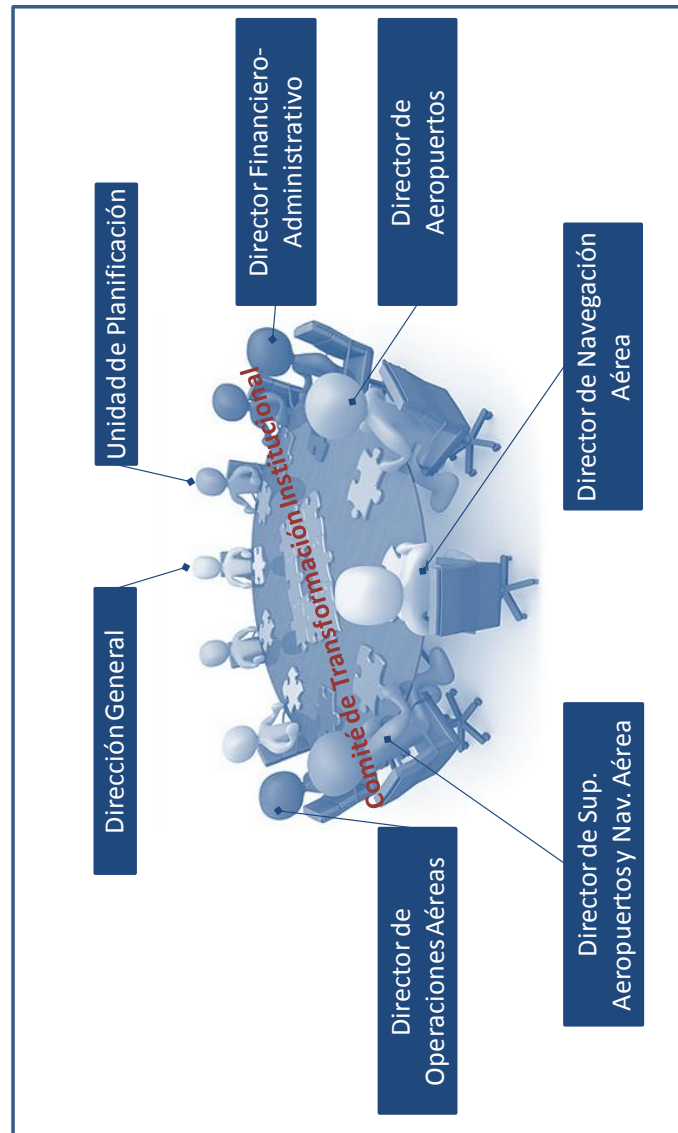
- **Comité.** Identifica el Comité en cuestión.
- **Miembros del Comité.** Designa al personal que debe formar parte del Comité.
- **Alcance/ Ámbito.** Indica el objeto fundamental del Comité. Se presentan cuatro tipos de ámbito, los cuales cubren el total de Comités planteados.
 - Implantación.
 - Desarrollo.
 - Seguimiento.
 - Evaluación.

Dentro de este apartado también se hace referencia al Programa Estratégico que se encuentra especialmente vinculado al Comité en cuestión.

- **Asuntos a tratar.** Define brevemente aquellos temas objeto de trabajo del Comité.
- **Periodicidad.** Indica la regularidad de las reuniones del Comité.
- **Duración.** Define la duración del Comité, pudiendo ésta ser indefinida o temporal. Para este último caso, se plantea el hito a partir del cual el Comité deberá dejar de trabajar, pues sus objetivos se han alcanzado.

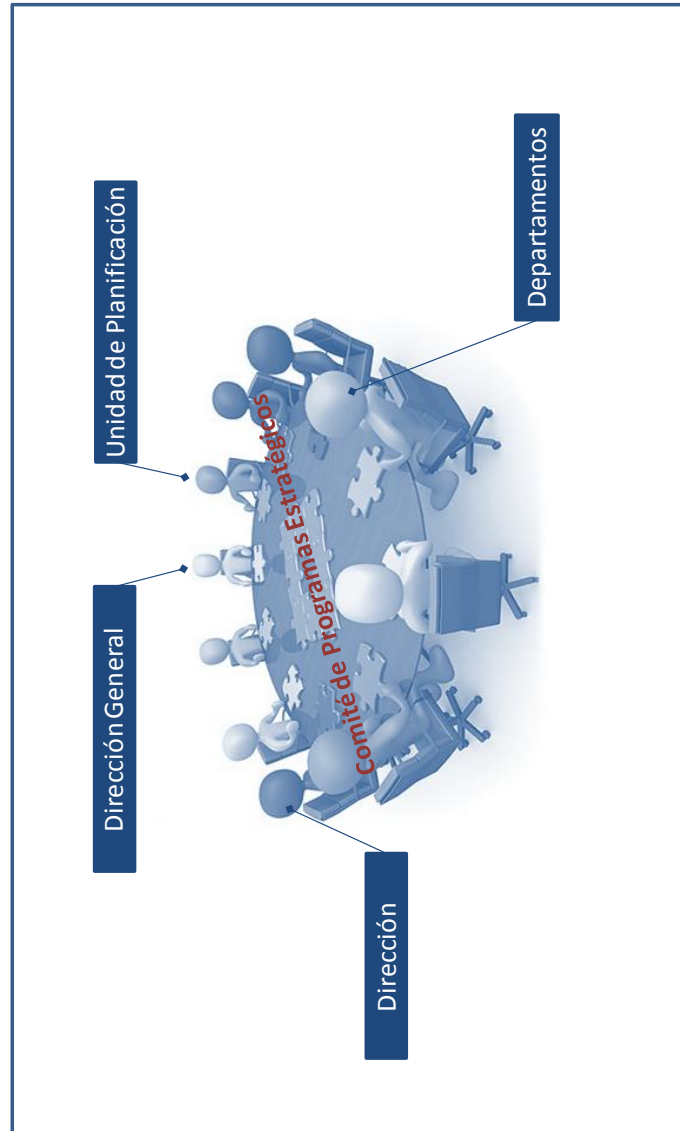
3.1. Comité de Transformacional Institucional

Comité de Transformación Institucional	
Miembros:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección General ✓ Unidad de Planificación ✓ Director Financiero-Administrativo ✓ Director de Operaciones Aéreas ✓ Director de Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea ✓ Director de Navegación Aérea ✓ Director de Aeropuertos 	
Alcance/Ámbito:	<input checked="" type="checkbox"/> Implantación <input checked="" type="checkbox"/> Seguimiento <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo <input checked="" type="checkbox"/> Evaluación
Programa Estratégico: “Desarrollo e implantación del Plan Estratégico y Modernización de la Estructura”	
Asuntos a tratar:	
Definición de cronograma para la implantación del Modelo Objetivo. Constitución de todos los Comités. Coordinación del Plan Estratégico y Modernización de la Estructura.	
Periodicidad:	
La periodicidad será semanal. Podrá reunirse el Comité a propuesta de cualquiera de las partes.	
Duración:	<input type="checkbox"/> Indefinida <input checked="" type="checkbox"/> Temporal
El Comité dejará de trabajar cuando se hayan finalizado todas las transformaciones necesarias para adoptar el Modelo Objetivo.	



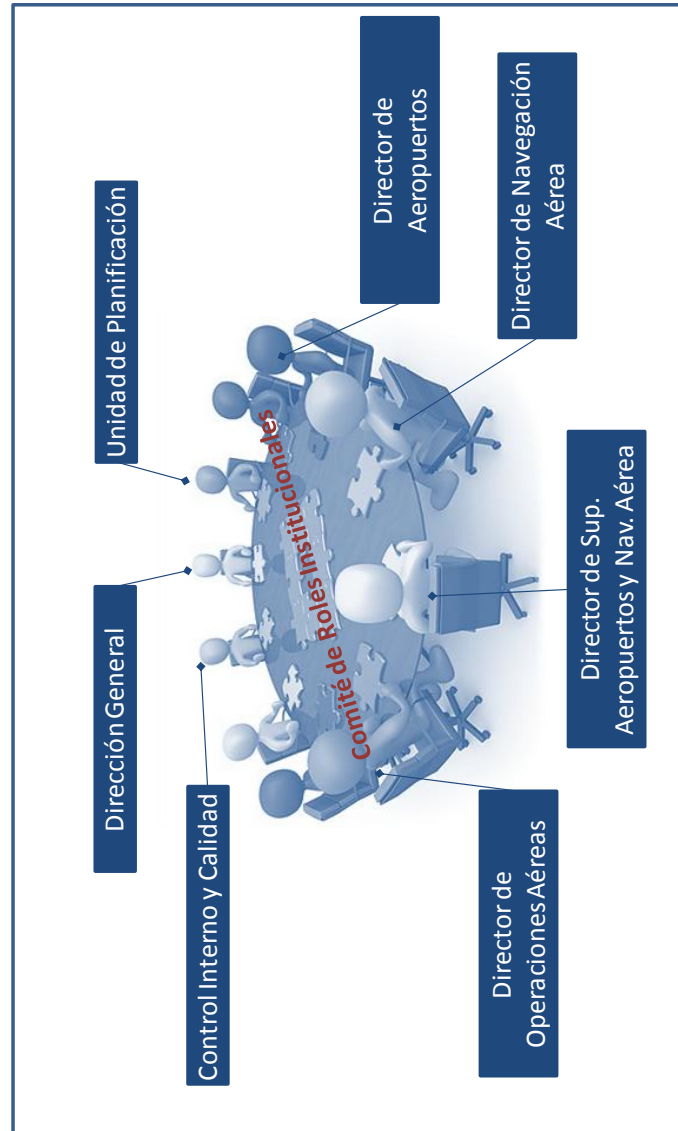
3.2. Comité de Programas Estratégicos

Comité de Programas Estratégicos					
<p>Miembros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección General ✓ Unidad de Planificación ✓ Direcciones/ Departamentos <p>En este Comité participarán todas las Direcciones de forma individualizada</p>					
<p>Alcance/ Ámbito:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"><input type="checkbox"/> Implantación</td> <td style="width: 50%; border: none;"><input checked="" type="checkbox"/> Seguimiento</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> Desarrollo</td> <td style="border: none;"><input checked="" type="checkbox"/> Evaluación</td> </tr> </table> <p>Programa Estratégico: “Desarrollo e implantación del Plan Estratégico y Modernización de la Estructura”</p>		<input type="checkbox"/> Implantación	<input checked="" type="checkbox"/> Seguimiento	<input type="checkbox"/> Desarrollo	<input checked="" type="checkbox"/> Evaluación
<input type="checkbox"/> Implantación	<input checked="" type="checkbox"/> Seguimiento				
<input type="checkbox"/> Desarrollo	<input checked="" type="checkbox"/> Evaluación				
<p>Asuntos a tratar:</p> <p>Seguimiento y evaluación del desarrollo de los Programas Estratégicos. Identificación de incumplimientos e irregularidades. Propuesta de soluciones.</p>					
<p>Periodicidad:</p> <p>La periodicidad será mensual. Podrá reunirse el Comité a propuesta de cualquiera de las partes.</p>					
<p>Duración:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"><input type="checkbox"/> Indefinida</td> <td style="width: 50%; border: none;"><input checked="" type="checkbox"/> Temporal</td> </tr> </table> <p>El Comité dejará de trabajar cuando transcurra un tiempo adecuado tras el desarrollo de todos los Programas Estratégicos que permita la evaluación de los mismos.</p>		<input type="checkbox"/> Indefinida	<input checked="" type="checkbox"/> Temporal		
<input type="checkbox"/> Indefinida	<input checked="" type="checkbox"/> Temporal				



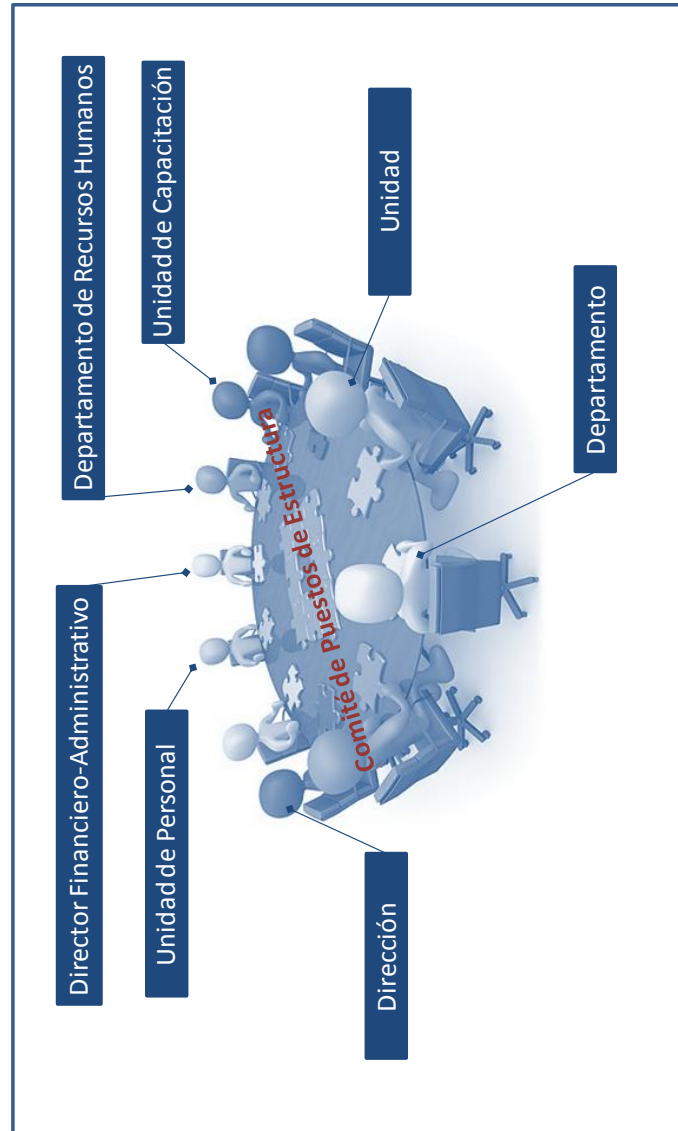
3.3. Comité de Roles Institucionales

Comité de Roles Institucionales	
Miembros:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección General ✓ Unidad de Planificación ✓ Unidad de Control Interno y Calidad ✓ Director de Operaciones Aéreas ✓ Director de Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea ✓ Director de Navegación Aérea ✓ Director de Aeropuertos 	
Alcance/ Ámbito:	<input type="checkbox"/> Implantación <input checked="" type="checkbox"/> Seguimiento <input type="checkbox"/> Desarrollo <input checked="" type="checkbox"/> Evaluación
Programa Estratégico: “Velar por la diferenciación de roles en la Institución”	
Asuntos a tratar:	
<p>Identificación de posibles conflictos de interés entre el área reguladora el área operadora de aeropuertos y navegación aérea.</p> <p>Supervisión de relaciones entre ambas áreas.</p> <p>Desarrollo de medidas preventivas y correctivas.</p>	
Periodicidad:	
<p>La periodicidad será mensual.</p> <p>Podrá reunirse el Comité a propuesta de cualquiera de las partes.</p>	
Duración:	<input checked="" type="checkbox"/> Indefinida <input type="checkbox"/> Temporal



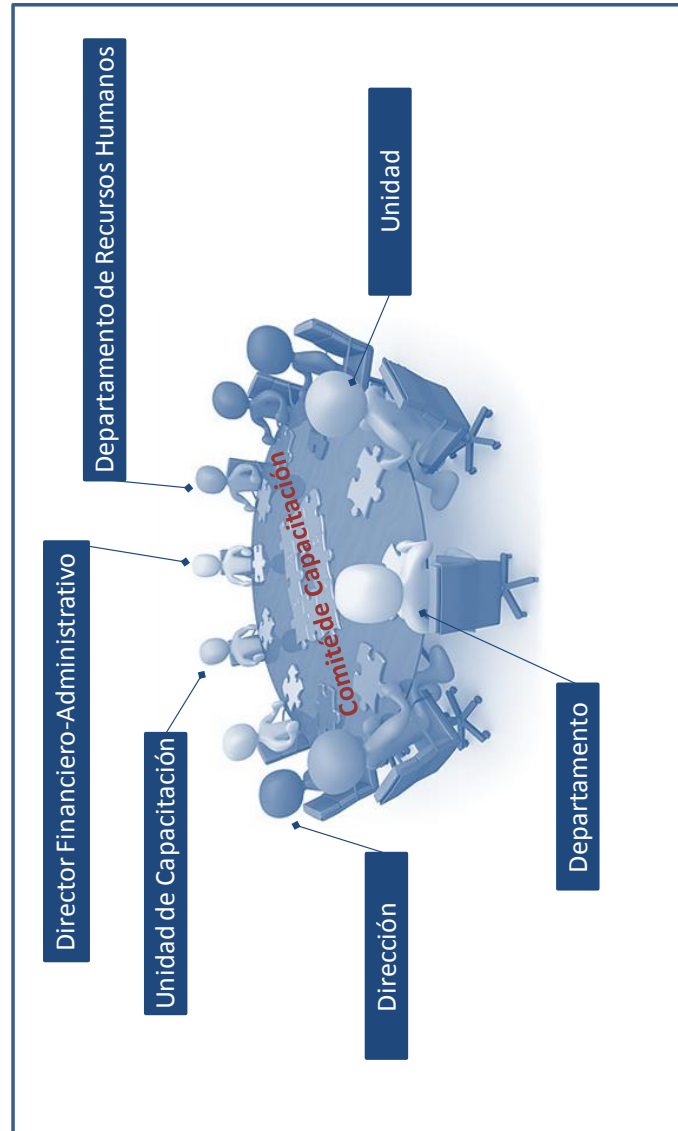
3.4. Comité de Puestos de Estructura

Comité de Puestos de Estructura			
<p>Miembros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Director Financiero-Administrativo ✓ Departamento de Recursos Humanos ✓ Unidad de Personal ✓ Unidad de Capacitación ✓ Unidades de la Institución ✓ Direcciones y Departamentos correspondientes <p>En este Comité participarán todas las Unidades de forma individualizada</p>			
<p>Alcance/ Ámbito:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Implantación <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Seguimiento <input checked="" type="checkbox"/> Evaluación </td> </tr> </table> <p>Programa Estratégico: “Desarrollo de mapa de puestos y carrera profesional”</p>		<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Implantación <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Seguimiento <input checked="" type="checkbox"/> Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Implantación <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Seguimiento <input checked="" type="checkbox"/> Evaluación 		
<p>Asuntos a tratar:</p> <p>Desarrollo de un mapa de puestos para la totalidad de la Institución. Coordinación entre: definición de puesto – perfil profesional – capacitación - promoción</p>			
<p>Periodicidad:</p> <p>El comité se reunirá inicialmente con todas las Unidades de la Institución. Podrá reunirse el Comité a propuesta de cualquiera de las partes.</p>			
<p>Duración:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Indefinida <input checked="" type="checkbox"/> Temporal </td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> </table> <p>El Comité dejará de trabajar cuando el mapa de puestos esté desarrollado y evaluado.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Indefinida <input checked="" type="checkbox"/> Temporal 	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Indefinida <input checked="" type="checkbox"/> Temporal 			



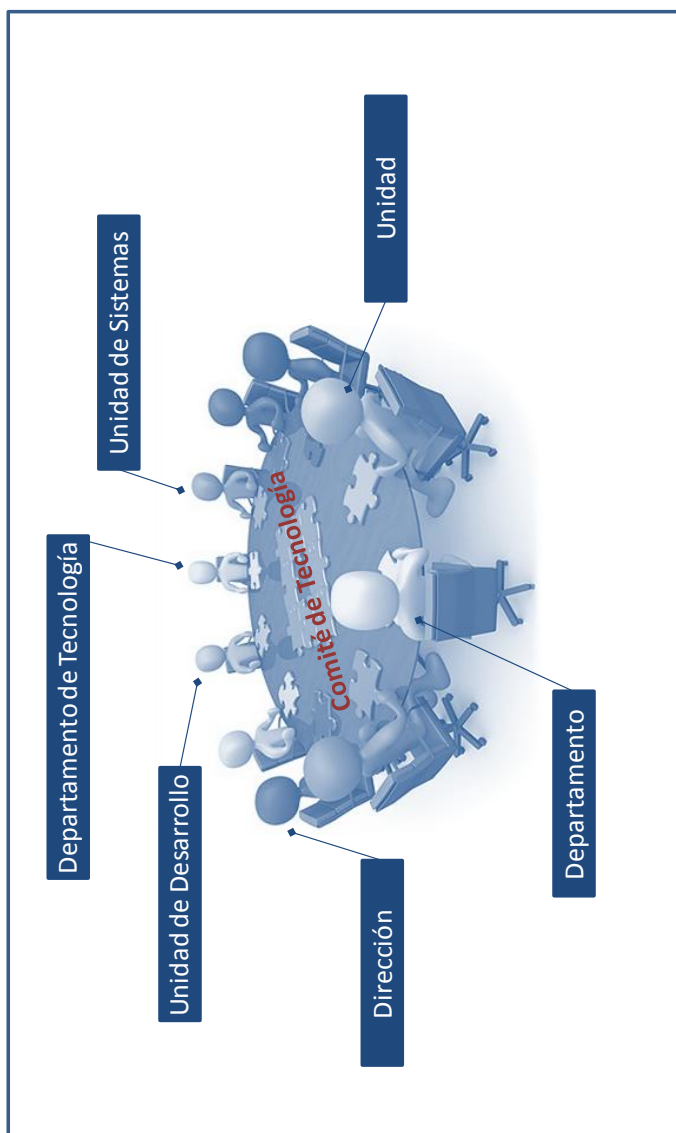
3.5. Comité de Capacitación

Comité de Capacitación			
<p>Miembros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Director Financiero-Administrativo ✓ Departamento de Recursos Humanos ✓ Unidad de Capacitación ✓ Unidades de la Institución ✓ Direcciones y Departamentos correspondientes <p>En este Comité participarán todas las Unidades de forma individualizada</p>			
<p>Alcance/ Ámbito:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Implantación <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Seguimiento <input checked="" type="checkbox"/> Evaluación </td> </tr> </table> <p>Programa Estratégico: “Capacitación enfocada”</p>		<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Implantación <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Seguimiento <input checked="" type="checkbox"/> Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Implantación <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Seguimiento <input checked="" type="checkbox"/> Evaluación 		
<p>Asuntos a tratar:</p> <p>Desarrollo de un Plan de Capacitación enfocado para toda la Institución.</p> <p>Una vez desarrollado el Plan de Capacitación, deberá eliminarse el actual Comité de Capacitación, cuyas funciones y objetivos no responden a la nueva estrategia de la Institución.</p>			
<p>Periodicidad:</p> <p>El Comité comenzará su trabajo una vez desarrollado el mapa de puestos de la estructura institucional (Comité de Puestos de Estructura).</p> <p>El comité se reunirá inicialmente con todas las Unidades.</p> <p>La periodicidad será anual.</p> <p>Podrá reunirse el Comité a propuesta de cualquiera de las partes.</p>			
<p>Duración:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Indefinida <input type="checkbox"/> Temporal </td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> </table>		<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Indefinida <input type="checkbox"/> Temporal 	
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Indefinida <input type="checkbox"/> Temporal 			



3.6. Comité de Tecnología

Comité de Tecnología	
<p>Miembros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Departamento de Tecnología ✓ Unidad de Desarrollo ✓ Unidad de Sistemas ✓ Unidades de la Institución ✓ Direcciones y Departamentos correspondientes <p>En este Comité participarán todas las Unidades de forma individualizada</p>	
<p>Alcance/Ámbito:</p>	<p> <input checked="" type="checkbox"/> Implantación <input type="checkbox"/> Seguimiento <input checked="" type="checkbox"/> Desarrollo <input type="checkbox"/> Evaluación </p>
<p>Asuntos a tratar:</p> <p>Identificación de necesidades tecnológicas en cada una de las Unidades de la Institución. Planteamiento de soluciones tecnológicos para cubrir las necesidades detectadas. Identificación de la adaptación del personal a los nuevos sistemas tecnológicos.</p>	
<p>Periodicidad:</p> <p>El comité se reunirá inicialmente con todas las Unidades. La periodicidad será trimestral. Podrá reunirse el Comité a propuesta de cualquiera de las partes.</p>	
<p>Duración:</p>	<p> <input checked="" type="checkbox"/> Indefinida <input type="checkbox"/> Temporal </p>



4. Conclusiones

El presente documento Fase 6 “Identificación de implicaciones en el Modelo de Gestión” desarrolla el modo de relación que debe existir entre las diferentes áreas de la nueva Institución, así como los diferentes Comités, cuya creación se considerada necesaria para gestionar diversos aspectos del Proyecto **“Diagnóstico Institucional, Plan Estratégico y Modernización de la Estructura del CETAC y la DGAC”**.

El documento se divide en dos partes esenciales: Modelo de Relación y Modelo de Gobierno. En el primero de ellos, se diseña la vinculación entre las diversas Direcciones – Departamentos - Unidades definidas para la nueva Institución, donde destaca la independencia entre las Direcciones de Operaciones Aéreas/ Supervisión de Aeropuertos y Navegación Aérea y las Direcciones de Navegación Aérea y Aeropuertos, todas ellas dentro del área funcional técnica.

Respecto al Modelo de Gobierno, se exponen diversos comités para su creación:

- Comité de Transformación Institucional.
- Comité de Programas Estratégicos.
- Comité de Roles Institucionales.
- Comité de Puestos de Estructura.
- Comité de Capacitación.
- Comité de Tecnología.

Para todos los Comités referidos se han definido los miembros que deben formarlo, el alcance/ ámbito, los asuntos a tratar, la periodicidad y la duración.

Con esta Fase 6 se concluye la definición del Modelo Objetivo (TO-BE), dando paso al planteamiento del Análisis GAP y al establecimiento del Plan de Transformación.