

3. DESARROLLO DE PERSONAS



3a. La gestión de las personas como apoyo a la estrategia de la organización

3a1. Sistema de gestión integrado de los RR.HH.

En cada una de las áreas de la institución, para la materialización de las actividades, se han establecidos los macroprocesos y procesos, los cuales contribuyen de manera directa al cumplimiento de los objetivos estratégicos. También, se cuenta con los procedimientos, que generalmente sirven de soporte a los procesos, o bien, funcionan sencillamente como medios de desarrollo de ciertas actividades. En ocasiones los macros y los procesos están subdivididos en procedimientos. La Dirección de Recursos Humanos, como eje transversal a todas las áreas del IDAC, ha establecido, de forma clara y precisa, procedimientos y documentos **para planificar, organizar y mejorar la gestión humana** de forma transparente y apegada a las normativas gubernamentales, con miras a proveer y retener servidores públicos competentes para el desarrollo de las funciones y así contribuir al logro de los objetivos institucionales (ver 3.1).

El área de recursos humanos cuenta con los procesos y procedimientos necesarios para que los empleados puedan desarrollar adecuadamente sus labores. Estos mecanismos están plasmados en el **Manual de Política de Recursos Humanos**, apoyado por la Estructura Organizativa (ver Intro.), la cual está articulada con los **lineamientos estratégicos** de la Institución, en aras de materializar los objetivos institucionales descritos, tanto en el Plan Estratégico como en los Planes Operativos. (ver 2c2 y 2d1).

La gestión de recursos humanos tiene tres procesos y cuatro procedimientos. Los procedimientos son totalmente independientes de las actividades inherentes a cada uno de los procesos. De manera específica, los procesos de recursos humanos son: **DRH-001** Dotación de Recursos Humanos; **DRH-002** Gestión del Desempeño; **DRH-003** Gestión del Desarrollo y la Capacitación. Por su parte, los procedimientos son: Registro, Control e Información de Personal; Beneficios y Relaciones Laborales; Gestión del Clima Organizacional; y Gestión de Nóminas. Como se mencionará, los procedimientos pueden relacionarse de una u otra manera con los procesos, sin embargo, no forman parte de ninguno de ellos.

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA DRH			
Procesos:			
Dotación de Recursos Humanos	Gestión del Desarrollo y la Capacitación		Gestión del Desempeño
Procedimientos:			
Registro, Control e Información de Personal	Beneficios y Relaciones Laborales	Gestión del Clima Organizacional	Gestión de Nóminas

Fig. 3.1. Mapa de Procesos de RR.HH.

El IDAC, desde la perspectiva de ser una Institución con todos sus procesos, **servicios y sistemas automatizados**, ha implementado acciones y proyectos adecuados al PEI y a los Planes Operativos Anuales, apoyándose en la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación (ver 4d1). Esta Dirección está encargada del desarrollo, mantenimiento y establecimiento de mejoras a los sistemas informáticos automatizados, incluyendo los de la gestión de recursos humanos. Para recursos humanos, se cuenta con un Sistema Informático (Sistema electrónico de Recursos Humanos); un módulo en la plataforma del SIAGA, que permite la automatización de sus procesos; además, se tiene la Plataforma de Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA); las Aplicaciones Web y el Portal Web.

Evidencias

Manual de Política de Recursos Humanos, Procesos y Procedimientos de Recursos Humanos, Sistema Gestión de Recursos Humanos Automatizado

3a2. Metodologías para la gestión de las personas

La gestión humana de la organización ha experimentado algunas transformaciones en su quehacer y en la forma de plasmar sus proyecciones. Tales cambios o transformaciones están considerados como avances para el fortalecimiento del factor humano. A modo de ejemplo, se pueden citar algunos de dichos cambios sucedidos entre los años 2012-2017, tales como: adecuación de la estructura orgánica alineada a la planificación estratégica, donde se crearon algunas áreas y se modificaron otras, lo cual arrojó como resultado que se modificara el Manual de Competencias; el Manual de Cargos Basado en Competencias; elaboración de Acciones de Personal, tanto para cambio de designaciones como para adecuaciones de áreas, entre otras acciones.

En otro orden, se pasó de un sistema de Evaluación de Desempeño por Factores a un Sistema de Evaluación de Desempeño Basado en Competencias, lo cual obligó a definir y establecer las competencias genéricas o blandas que se requerían colocar en los perfiles, y al mismo tiempo, conllevó la reestructuración de los procesos de recursos humanos e indujo a modificar los instrumentos que se utilizarían para llevar a cabo las mediciones anuales del desempeño (ver 3.2 y 3b1)

Procesos y procedimiento	Herramienta	Medio
DRH- 001 Dotación de Personal	Pruebas psicométricas Pruebas técnicas Reclutamiento	Programa BAPSICO Formulario físico SIAGA
DRH-002 Gestión de Desempeño	Formulario de evaluación de Personal Actividades para realizar evaluaciones Metas y resultados esperados del Plan Operativo	SIAGA Cronograma de Actividades SIAGA
DRH-003 Gestión de Capacitación	Solicitud de Capacitación Formulario Evaluación de Impacto Plan Anual de Capacitación Cursos Centro de Instrucción Control de Representantes Cursos realizados Competencias Listado de participantes	SIAGA SIAGA SIAGA SIAGA SIAGA SIAGA SIAGA SIAGA Formulario físico
DRH-005-SP-01 Registro, Control e Información de Personal	Ficha del Empleado Compromiso del Empleado Acción de Personal Expediente de Personal Reloj Control de asistencia Nóminas de Personal Manual de Cargos basado en Competencias	Formulario físico Formulario físico Formulario físico Sistema de Recursos Humanos (PIDAC) Sistema de Recursos Humanos (PIDAC) Sistema de Ponches Sistema de Nómina SIAGA
DRH-005-SP-02 Beneficios Laborales	Comunicación de exclusión Autorización de descuento	Formulario físico Formulario físico

Fig. 3.2. Instrumentos de Gestión de RR.HH.

La Planificación de Recursos Humanos para los años 2018-2020, está sustentada sobre las nuevas metas establecidas en la visión del IDAC, la cual está acorde con el Plan Estratégico 2017-2020.

Para cubrir los **requerimientos de personas en las unidades administrativas o áreas de la institución**, Recursos Humanos hace uso de los formularios que a tales fines proporciona la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) como órgano especial del Gobierno en materia presupuestaria estatal. Esos formularios sirven de planificación para la entrada o ingreso de nuevo personal a la entidad, a solicitud de los Directores de Áreas, los que, una vez completados, son plasmados en la Elaboración y Formulación Presupuestaria anual de la Institución, la cual es remitida a la DIGEPRES vía la Dirección de Finanzas de la organización. En adición, para la planificación de recursos humanos se debe llenar o completar la Planilla de Planificación de Recursos Humanos del Ministerio de Administración Pública (MAP), la cual se remite a este mismo organismo una vez completada.

Como estrategia para gestionar al personal del IDAC, con mira a que cumplan con eficiencia sus labores y potencializar sus capacidades, la Gestión de Recursos Humanos utiliza la **elaboración de los POAS**, de los cuales emanan generalmente las metas de los procesos que conforma a la Dirección de Recursos Humanos, dando respuestas con ellos, al cumplimiento de los indicadores establecidos en la Planificación Estratégica (ver 2d1).

El éxito de la Institución se debe a que permanentemente procura atraer y retener servidores competentes, actividad llevada a cabo mediante el proceso de **Dotación de Recursos Humanos**, amparado bajo las directrices del Reglamento 251-15 Reclutamiento y Selección de Personal en la Administración Pública. También se sustenta en el **Manual de Cargos Basado en Competencias**, así como en la asignación de sueldos competitivos y equitativos. El proceso aquí referido, utiliza herramientas y procedimientos de evaluaciones que permiten identificar que el personal que será seleccionado posee las actitudes y aptitudes requeridas para desempeñar las posiciones objeto del concurso de oposición, garantizando de esta manera el cumplimiento de los principios de equidad y no discriminación en los aspectos de: género, raza, religión, orientación sexual y condiciones especiales. Además, este proceso gestiona la ambientación del nuevo personal mediante las inducciones a la Institución, al puesto de trabajo y a la administración pública, tal como lo establecen las normas, asimismo se les hace entrega de un ejemplar del Manual de Inducción de la organización (ver 3b2).

El sistema de **reparto de tareas** está identificado en las descripciones de los cargos y en las actividades de los procesos de cada área de la Institución. Esto garantiza que el personal conozca esencialmente su rol dentro de la organización y, por ende, desarrolle eficiente y eficazmente sus tareas. Dicho proceso tiene indicadores y objetivos que están alineados a los objetivos y metas institucionales. Entre las herramientas utilizadas para la asignación de tareas a los empleados, están: La descripción de cargos, la cual permite a los empleados tener claras las tareas a realizar; la descripción de actividades de los procesos (dueño de proceso, alterno y usuarios); y, como mejora a esta metodología, para el año 2018, se está ampliando el alcance de los Acuerdos de Desempeño a los diferentes grupos ocupacionales, gestionándose por el proceso de Gestión del Desempeño. El IDAC consensua y mide sus objetivos mediante 3 aspectos: Procesos de Gestión (asignación de tareas), Indicadores de Gestión (logro y/o cumplimiento de los objetivos y metas de las áreas) y la Evaluación del Desempeño (comportamiento y resultados de las tareas individuales de los empleados). Esta metodología o Sistema detalla claramente las actividades y responsabilidades que deben cumplir las áreas por medio del desempeño de sus colaboradores, y así permitir que su gestión contribuya a la **medición y consecución de los objetivos establecidos**.

Para la Institución es muy importante conocer el nivel de motivación y satisfacción de los servidores, pues es lo que permite establecer y aplicar constantemente diversas mejoras. Para esto, desde el año 2010 y hasta el 2015, de

manera interna, mediante el proceso de Gestión de Clima Organizacional, se llevó a cabo la **evaluación del ambiente laboral institucional**. A partir del año 2016, el procedimiento pasó a ser organizado y dirigido por el Ministerio de Administración Pública (MAP), en su calidad de órgano rector de la función pública (ver 7a). La unidad de recursos humanos del IDAC quedó de contraparte para la coordinación de las actividades internas que fueran requeridas. Durante el primer semestre del año 2017 se desarrolló la evaluación del clima laboral del IDAC, vía este órgano, donde fueron medidas 18 variables. Por su carácter, el MAP decide los temas y la metodología que deberá utilizarse para la aplicación de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional. Es un proceso que se desarrolla de forma online, asignándole un código de acceso a los empleados para que puedan completar dicha encuesta, dentro del periodo que se haya establecido para ello. Posteriormente el MAP envía los resultados de la medición al IDAC, y la institución difunde los resultados emitidos, por medio de los procedimientos de lugar.

Evidencias	Planilla de Planificación de Recursos Humanos del Ministerio de Administración Pública, Acuerdos de Desempeño
-------------------	---

3b1. Sistema de Gestión por Competencias

El desarrollo del personal del IDAC ha sido producto del constante cambio hacia la mejora continua, alineado a la misión, visión, y valores (ver 3.3). Se cuenta con un sistema de **Gestión por Competencias**, que está definido sobre la base de las líneas fundamentales de la institución y sobre la base de la estrategia nacional de desarrollo, necesarias para materializar los objetivos organizacionales; se constituye en el eje central de la estrategia de gestión humana, ya que establece una plataforma común para los procesos de **selección, evaluación y desarrollo** de las personas, contribuyendo así, a que los cargos que integran la estructura organizativa sean desempeñados por personas que poseen el perfil requerido, lo que impacta de forma directa en el desempeño individual y organizacional.

PLANES DE DESARROLLO DE RR.HH.	
1. Plan de Desarrollo 1 (Objetivos 1 y 2)	Implementar mejoras significativas en la reglamentación, certificación, vigilancia y prestación de los servicios de Navegación aérea.
2. Plan de Desarrollo 2 (Objetivos 1, 2, 3, y 4).	Modernizar la Institución mediante la automatización e integración de datos, con fines de administrar de manera rápida y eficiente sus actividades.
3. Plan de Desarrollo 3. (Objetivos 4, 5 y 6).	Modernizar la Institución mediante la automatización e integración de datos, con fines de administrar de manera rápida y eficiente sus actividades.

Este sistema facilitó la identificación, clasificación y desarrollo de las competencias necesarias del personal, plasmadas en el **Manual de Cargos Basado en Competencias**, donde se describen las competencias técnicas y blandas; los cargos divididos en cinco (5) grupos ocupacionales, sub-divididos en series que llegan hasta trece (13) grados (ver 3.4).

Fig. 3.3. Vinculación de la Gestión Humana para el cumplimiento de las estrategias institucionales 2013-2017

Las competencias genéricas de gestión están clasificadas de acuerdo a los grupos ocupacionales.

CUADRO COMPETENCIAS GENERICAS DE GESTION						
No.	COMPETENCIAS	GRUPO OCUPACIONAL Y VALORACION				
		I	II	III	IV	V
1	Conciencia Organizacional	3	4	5	5	5
2	Relaciones Interpersonales	3	4	5	5	5
3	Cooperación	4	4	5	5	5
4	Orientación al Servicio	4	4	5	5	5
5	Orientación a la Calidad		4	5	5	5
6	Orientación a Resultados			5	5	5
7	Iniciativa			5	5	5
8	Elaboración de Informes Técnicos				5	5
9	Liderazgo					5
10	Conocimientos de la Organización					5

Fig. 3.4. Cuadro de competencias de Gestión del IDAC

Evidencias	Planes de Desarrollo, Manual de Cargos Basado en Competencias
-------------------	---

INSTITUTO DOMINICANO DE AVIACION CIVIL
MANUAL DE COMPETENCIAS

CLASIFICACIÓN GENERAL DE CARGOS, DE ACUERDO A ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Grupo Ocupacional	Grado	Periodo Prueba (Meses)
Grupo I. Estatuto Simplificado	Estatuto Simplificado (Carece de Grado)	3
Grupo II. Apoyo Administrativo	Grado 1. Apoyo Administrativo 1	3
	Grado 2. Apoyo Administrativo 2	3
	Grado 3. Apoyo Administrativo 3	3
	Grado 4. Apoyo Administrativo 4	3
Grupo III. Técnicos	Grado 5. Técnico no Certificado	4
	Grado 6. Técnico Certificado sin Supervisión	6
	Grado 7. Técnico Certificado con Supervisión-Supervisores	6
		6
Grupo IV. Profesionales	Grado 8. Profesionales	6
	Grado 9. Profesionales Especialistas y/o con Supervisión	6
Grupo V Dirección y Supervisión	Grado 10. Encargado de Sección	6
	Grado 11. Encargado de División	6
	Grado 12. Encargado Departamento / Coordinador de Dirección	8
	Grado 13. Director de Área	12

Fig. 3.5. Clasificación General de Cargos

programas obligatorios del cargo para el que están diseñados; b) Deben ser completados para que los empleados puedan ser considerados para promociones y ascensos dentro del sistema de carrera; c) Forman parte integral de la Carpeta de Programas de Desarrollo y Capacitación de la institución.

3b2.3. Plan Anual de Desarrollo y Capacitación. La estrategia que el IDAC ha establecido para desarrollar capacidades es a través del **Proceso Gestión de la Capacitación y el Desarrollo**, que elabora conjuntamente con la ASCA, el **Plan Anual de Desarrollo y Capacitación**. Dicho Plan está basado en las brechas detectadas en la evaluación del desempeño (ver 3b1), en aquellas determinadas al comparar los requerimientos del cargo con las capacidades que posee el empleado que lo desempeña, y en lo derivado de las reuniones con los respectivos encargados de áreas, esta última, con el fin de detectar necesidades específicas y/o sugeridas e incluirlas en los planes de capacitación que se preparan cada año. Como mejora a este proceso, el instrumento de detección de necesidades de capacitación está automatizado, a través del SIAGA en el módulo de Recursos Humanos.

3b2.4. Plan de Formación. De igual manera, con el Plan Anual de Desarrollo y Capacitación aprobado, se procede en coordinación con las diferentes áreas, a identificar y hacer un listado con aquellos cursos, si los hubiese, que se van a publicar en el sitio web "Gestión del Conocimiento", con el propósito de que todos los interesados en el tema de dichos cursos tengan acceso a los mismos y se ejecute la transferencia de conocimiento.

En este Plan Anual de Desarrollo y Capacitación se incluyen las **capacitaciones obligatorias** como servidores públicos (Inducción a la Administración Pública, Ética y Deberes), Cursos de atención al Cliente, Cursos para el desarrollo de las competencias gerenciales e inducciones/talleres sobre temas institucionales. Para los gerentes, se incluyen cursos sobre: liderazgo, gestión de relaciones interpersonales, gestión de recursos y gestión de personas. Con la finalidad de disminuir los costos de entrenamiento y el desarrollo de los cursos recurrentes, así como para lograr un mayor alcance en la capacitación, desde el año 2010 está en funcionamiento la **Academia Superior de Ciencias Aeronáuticas**. A través de esta unidad, se realizan varios cursos regulares y especializados, charlas, seminarios y talleres; además, a través de ella, se puede acceder a la **Plataforma virtual EVA**, en el cual los colaboradores de la organización pueden recibir capacitación desde su lugar de trabajo o en el tiempo que ellos consideren. Como academia superior, está aprobada por el Ministerio de Educación Superior Ciencias y Tecnología y, por su particularidad, es reconocida por varios organismos internacionales. Esta Academia imparte la carrera de Técnico Superior en Control del Tránsito Aéreo. Los aspirantes a cursar esta carrera deben llenar o cumplir determinados requisitos, siendo reclutados por la propia institución. Los egresados de este órgano en la referida carrera son los que el IDAC recluta para la selección del personal que labora como Controladores de Tránsito Aéreo.

3b2.1. Sistema de Carrera Profesional. Este sistema es impulsado mediante las promociones y los ascensos, llevado por el proceso de Dotación de Recursos Humanos, el cual cubre las vacantes, primero internamente, con el fin de dar oportunidad a los empleados de desarrollarse y a la vez aprovechar las competencias desarrolladas en los mismos; y también a través de Cursos-Concursos para las capacitaciones con fines de promoción. El personal de nuevo ingreso, promovido y/o ascendido es sometido a un periodo probatorio (tiempo especificado de acuerdo al cargo), el cual abarca las siguientes fases: la inducción (inducción a la institución, al puesto de trabajo y a la Administración Pública); y la evaluación del desempeño en periodo probatorio.

3b2.2. Programas de Desarrollo de Gestión. Estos programas están orientados a proporcionar a todos los empleados de la institución, el desarrollo de las competencias que no están contenidas en los programas de formación académica formal. Estos programas comprenden las características siguientes: a) Son

También, el IDAC, con el interés de cerrar las brechas en el Grupo Ocupacional V desarrolló, con una consultora externa especializada, un **programa de fortalecimiento en liderazgo**, concluyendo con una maestría titulada: “Gestión Pública Directiva”. Igualmente, se utiliza la Intranet para mantener informados a los empleados sobre temas de actualidad, interés institucional y acontecimientos del país.

3b2.5. Medición de la efectividad de la capacitación. Durante el periodo 2014-2017 estuvo basada solo en el nivel de aprendizaje, y de esta modalidad se pasó a la evaluación del impacto de la capacitación con un instrumento automatizado, alineado a los objetivos del Plan Estratégico de la institución. Esta evaluación está dirigida a valorar cuantitativa y cualitativamente el impacto de la capacitación sobre los resultados organizacionales, y establece una relación causal entre la mejora de los comportamientos y el rendimiento de los sujetos; la calidad de los productos; procesos y servicios; y clima laboral de la organización, a mediano y a largo plazo. Como metodología se utilizan formularios e indicadores (ver 7b).

Los niveles de evaluación del impacto de la capacitación incluyen:

1. Evaluación de nivel de satisfacción de los capacitados.
2. Evaluación de aprendizaje efectivo.
3. Evaluación de la aplicación al puesto.
4. Evaluación del impacto de la formación en el conjunto de la organización.

Evidencias	Cursos-Concursos Internos, Plan anual de Capacitación, Sistema medición de impacto de la capacitación
-------------------	---

3c. Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización.

3c1. Mecanismos para la comunicación

 PLAN COMUNICACIONAL DEL INSTITUTO DOMINICANO DE AVIACIÓN CIVIL					
ÁREA	DOCUMENTO	MEDIO	FECHA/ PERIODICIDAD	OBJETIVO	RESPONSABILIDAD
Dirección General	Memorándums y circulares	Outlook, Intranet,		Informar temas de interés a los empleados.	Director General/ DP del Proceso DCRP-002
	Convocatorias masivas, comunicaciones.	Modulo de campaña SIAGA, Impresos, teléfonos móviles, Pagina WEB		Convocatorias a eventos institucionales	
Dirección General / Directores de Áreas Administrativas y de Apoyo	Resoluciones del Director General del IDAC	Outlook/ Intranet, SIAGA, Pág. WEB, Redes Sociales		Dar a conocer los doc. o reglamentos aprobados.	Director General/ Directores de Áreas correspondiente/ DP del Proceso de Resoluciones, DL-002
	Manuales	Outlook, Intranet, SIAGA, Impresos		Dar a conocer los manuales aprobados.	Director General/ Directores de Áreas correspondiente
	Políticas del IDAC	Outlook, Intranet, SIAGA, Impresos		Dar a conocer las políticas al público en general.	Director General/ Directores de Áreas correspondiente/ SIG 001/ DTI
Dirección de Recursos Humanos (DRH)	Estructura orgánica	Reuniones de Trabajo, Outlook, Intranet, SIAGA, Impresos, página WEB		Hacer de conocimiento público las relaciones de cada dirección de área y cómo deben cumplir y el modo de comunicación entre cada una.	Director General/ Director de Recursos Humanos/DTI
	Nomina	Entrevistas y Pág. WEB		Dar cumplimiento a la ley nacional vigente.	Dirección de Recursos Humanos/DTI
	Oportunidades de trabajo			Dar a conocer las vacantes existentes en la Institución.	
	Comunicaciones al Ministerio de Administración Pública (MAP)	Impreso		Mantener las relaciones interinstitucionales y cumplir los lineamientos establecidos.	Director RRHH

Fig. 3.6. Extracto Plan Comunicacional del IDAC

fortalecimiento de la cultura organizacional. Asimismo, por medio del uso de las redes, se busca compartir información sobre seguridad operacional entre los usuarios del sistema aeronáutico y facilitar el libre intercambio de información sobre las deficiencias reales y posibles en materia de seguridad operacional.

Los servidores del IDAC, comprometidos a realizar labores con altos estándares de calidad, mantienen una cultura de comunicación, diálogo abiertos y de trabajo en equipo. Esta **cultura de dialogo participativo** permite actitudes positivas, flexibles, creativas, sentido de compromiso y de entusiasmo hacia la mejora permanentemente de los procesos y los planes de proyectos en que la Institución se encamina. La comunicación debe ser oportuna y transparente a todos los niveles para lograr un buen clima organizacional y acrecentar el sentido de pertenencia de los servidores y funcionarios. Los procedimientos para mantener esta cultura de dialogo están establecidos en: la política comunicacional, el plan comunicacional, las comisiones de trabajo, las jornadas motivacionales y la Revisión por la Dirección.

Mediante la **Política Institucional** se establecen las directrices necesarias para que todas las informaciones que se generen y trasmitan contribuyan al fortalecimiento y la buena imagen institucional, cumpliendo con los requerimientos específicos de promoción e intercambio de información crítica de la seguridad operacional. Se procura, entre otros aspectos, que la comunicación sea efectiva y que contribuya al

Los lineamientos que rigen la política comunicativa del IDAC hacen una clara **diferenciación entre la Difusión Interna y la Difusión Externa**. Hacia lo externo, es responsabilidad de la máxima autoridad, salvo determinadas situaciones (ver 1c1). En cuanto a las responsabilidades de difundir y autorizar las informaciones internas, corresponde a la Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas y el Dueño del Proceso DCRP-002, entre las cuales se tienen: a) Síntesis periodística; b) Memorándum del Director General; c) Convocatorias e invitaciones masivas del Director General; d) Memorándum a todo el personal por parte de cualquier Director (a) de área; e) Boletines sobre la Gestión de Calidad, Medioambiental, de Salud y Seguridad Ocupacional, de Seguridad de la Información y sobre Normas Básicas de Control Interno; f) Manuales de las Áreas Administrativas y de Apoyo; g) Correos electrónicos internos; i) Informaciones motivacionales o específicas, concursos o actividades, de acuerdo a lo que aplique, del Sistema Integrado de Gestión del IDAC.

Con el **Plan Comunicacional** (ver 3.6) se busca proyectar y mantener la buena imagen corporativa de la institución, tanto a lo interno, como a nivel nacional e internacional, tratando que se conozcan las actividades relevantes del IDAC, acercando a los ciudadanos a los compromisos y misión de la organización. De igual manera, se procura realizar una comunicación eficaz, transparente y entendible en toda la sociedad y los sectores especializados, promoviendo entre las instituciones que integran el sistema de aviación civil, las informaciones y eventos relativos a la misma (ver 8a y 8b).

Evidencias	Plan Comunicacional, difusión máxima a toda la institución.
-------------------	---

3c2. Sistemas de involucramiento e implicación de las personas

Los principales sistemas, instrumentos y planes para el involucramiento e implicación de las personas son:

3c2.1. Comisiones de Trabajo. En el IDAC, se ha instaurado una cultura de integración mediante las **Comisiones de Trabajo** para cada especialidad, tales como: las creadas para el Comité Permanente de Salud y Seguridad Ocupacional, Calidad y Medio Ambiente; comisión para el Plan de Carrera Especial; otra para la Postulación al Premio Nacional a la Calidad de los años 2013 y 16, donde se obtuvo Medalla de Oro y el Gran Premio a la Calidad respectivamente. Recientemente, se comisionó para la postulación al Premio Iberoamericano de la Calidad del 2018.

A menudo, en la organización se realizan charlas, seminarios, talleres y otras actividades que se califican como jornadas motivacionales, en virtud de que son acciones a través de las cuales se procura que todo el personal, conozca de las nuevas iniciativas emprendidas para el fortalecimiento institucional generando, por ende, en cada colaborador (a) una actitud de identificación y compromiso con las metas que se plantean alcanzar.

3c2.2. Proceso de Revisión por la Dirección. Trimestralmente, se lleva a cabo el proceso de **Revisión por la Dirección** (ver 1b2), en donde, a través de diferentes reuniones, los participantes tienen la oportunidad de interactuar abiertamente aportando ideas para la mejora de las metas, proyectos y actividades asignadas, y asumen la responsabilidad de los acuerdos generados. Asimismo, sirve para el análisis y tratamiento de las actas de mejoras. También, en dichas reuniones, los participantes sugieren mejoras (brainstorming), sobre las cuales se hacen compromisos y se asignan responsabilidades para su materialización. A través de estas actividades, se mantiene la **participación e involucramiento de todo el personal**.

3c2.3. Mejora del sistema de gestión por procesos. Existe también un **involucramiento de los empleados** en la definición y documentación de los procesos, pues en las reuniones de Revisión por la Dirección, los Dueños de procesos sugieren acciones de mejora y asumen responsabilidades sobre las mismas. Además, cada año, los responsables de las áreas realizan un Plan de Trabajo, el cual está basado en los objetivos estratégicos de la Institución. De esta manera, la Dirección toma en cuenta las diferentes iniciativas y acciones propuestas según las necesidades de la organización. También, se mantiene actualizado el **Sistema Integrado de Gestión** con el desarrollo de las actividades declaradas en los procesos, con la implantación continua de acciones de mejoras a favor del sistema (ver 5a2).

3c2.4. Plataforma SIAGA. Igualmente, la Gestión de Recursos Humanos **informa e involucra a los empleados a través del SIAGA**, comunicando los avances de la institución, los documentos disponibles, los proyectos a ejecutar, y asignándoles tareas alineadas a la estrategia organizacional (ver 5a2).

3c2.5. Canales para sugerencias, mejoras y quejas. Mediante el proceso de Comunicación Interna, gestionado por la DPD, se recogen las **sugerencias y quejas** de los empleados y, a través del Proceso Automatizados de Recepción y Respuesta de Solicitudes de Atención (disponible también vía Web) y los Buzones (dispuestos en todas las localidades de los centros de atención ciudadana del TAC) (ver 7a).

El IDAC, convencido de que la participación constante de sus servidores es uno de sus activos más importante para el **mejoramiento continuo** en referencia a la aportación de ideas y sugerencias, utiliza como mecanismo para recoger ideas el Proceso de Acciones Correctivas y el Proceso de Control y Mejora, el cual tiene como herramienta las actas de mejora. A través de dichas actas, cualquier empleado puede sugerir mejoras a los procesos.

3c2.6. Establecimiento conjunto de objetivos. Existe una **integración de los empleados** en las metas organizacionales, donde los mismos se comprometen con las actividades misionales a través de los procesos organizacionales y a las metas visionales a través de la Planificación estratégica de la organización. Las metas establecidas en el Plan Estratégico institucional se plasman en los Planes Operativos Anuales de cada unidad administrativa, las cuales cuentan con la autonomía necesaria para su materialización. En ocasiones, estos planes derivan en los acuerdos de desempeño individual, o bien acuerdos para cada unidad (ver 2d1).

3c2.7. Involucración de los representantes de las asociaciones. El IDAC, como Institución reguladora y comprometida al cumplimiento de todas las legislaciones que le concierne, apoya lo establecido en el capítulo II, de la Ley 41-08 de Función Pública, concerniente a los **Derechos Colectivos**, por lo que el IDAC involucra a los representantes de las 6 asociaciones existentes en la Institución mediante, por ejemplo, su participación activa en reuniones del Comité de Calidad, Medioambiente y Seguridad y Salud Ocupacional, en reuniones de toma de decisiones, tales como: Mejoras salariales, Cambios en los reglamentos, conquistas laborales, actualización orgánica, descripción de cargos, etc. Así mismo, dichos representantes son también involucrados como miembro del jurado durante los procesos de selección del nuevo personal a través de los concursos publicados.

Evidencias

Procedimiento de revisión por la dirección, Módulo de Actas de mejora, Procedimiento de la Voz del Empleado, Designaciones de miembros de comité de calidad, Medio Ambiente y SSO

3d. Atención y Reconocimiento de las personas

3d1. Programas y sistema de reconocimiento

Con la finalidad de mantener informados a los servidores sobre aspectos específicos de recursos humanos, se cuenta con el **Manual de Políticas de Recursos Humanos**, donde están establecidos los procedimientos para:

- Promover:** Mediante el proceso DRH-001 Dotación de Recursos Humanos.
- Remunerar:** Salarios competitivos y atractivos en relación al mercado.
- Recompensar y beneficiar:** bono por desempeño y/o vacacional, incentivo por aniversario de la Institución, medalla al mérito por el MAP, reconocimiento por méritos y por antigüedad, asignación por logros obtenidos de la institución, asistencia económica por fallecimiento de empleado, seguro de vida, seguro Aeroambulancia.

El **Bono por Desempeño** es un beneficio para los empleados que, en su evaluación anual de desempeño, obtengan una puntuación superior a los 75 puntos. El mismo se le concede a cada colaborador mensualmente según su fecha de ingreso a la institución.

La **Medalla al Mérito** es un reconocimiento amparado en la ley, que otorga el Ministerio de Administración Pública (MAP), el día del Servidor Público, a los colaborados que tienen 25 o más años en el Estado. A partir del año 2015, cuando la máxima autoridad del IDAC dio inicio al **Programa de Reconocimiento a Empleados Meritorios**, se incorporó al evento quienes fueron reconocidos por el MAP. Este evento del IDAC, se desarrolla generalmente al final de cada año, dentro de las actividades de la semana aniversario de la organización. A los reconocidos se les hace entrega de un Pin, un Pergamino y un bono con cierto valor económico; además, en ocasiones, se han sorteado fines de semana en hoteles y viajes al exterior. Los criterios para la selección anual de los empleados meritorios del IDAC están plasmados en el Manual de Políticas de Recursos Humanos. También, en el mes de diciembre de cada año, la institución concede a cada colaborador un incentivo equivalente al valor de un sueldo por los logros obtenidos, logros evidenciables en los niveles de los indicadores de gestión de cada proceso. Todos los beneficios que recibe el personal son emanados de la Máxima Autoridad de acuerdo a las facultades que le confiere la ley 491-06 de Aviación Civil Dominicana (ver 1d2).

COMPARACIÓN SALARIO PROMEDIO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS GANADORAS DEL GRAN PREMIO A LA CALIDAD EN EL PAIS				
Institución	Año en que Ganó	Cantidad Empleado	Monto Total Nómina	Salario Promedio
OFICINA NAC. PROPIEDAD INTELECTUAL	2008	360	13,053,114.00	36,258.65
TESORERIA DE LA SEGURIDAD SOCIAL	2011	179	8,534,091.00	47,676.49
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LAS AMÉRICAS	2012	183	5,841,573.00	31,921.16
JUNTA DE AVIACIÓN CIVIL	2014	182	9,199,584.00	50,547.16
SEGURO NACIONAL DE SALUD	2013	1102	43,083,014.00	39,095.29
IDAC	2016	2053	118,674,121.00	57,805.22

Fig. 3.7. Comparación Salarios Ganadoras del Gran Premio

En el IDAC, la **estructura de remuneraciones** esta cimentada en una base salarial competitiva y que excede la media de la escala remunerativa del país, lo que se traduce en estimulación, sentido de pertenencia y compromiso de su personal (ver 3.7). En adición al salario, se otorga un paquete de compensaciones marginales. entre los cuales se encuentra: dieta, almuerzo, transporte... También, en la institución existe la **Cooperativa de Servicios Múltiples** (Aeromecoop), a través de la cual se proporciona un escenario positivo a los empleados para ahorrar y adquirir productos y/o servicios.

Beneficios	Según la Ley	IDAC
Asistencia Económica por Fallecimiento de Empleado	N/A	Si (por seis meses)
Asignación por aniversario institucional	N/A	Si
Asignación Especial Anual por logros Obtenidos.	N/A	Si
Bonos por Desempeño y/o Bono Vacacional.	Solo personal en Carrera Administrativa	Todo el personal
Día libre por cumpleaños	N/A	Si
Nacimiento de un hijo (Padres)	3 días	5 días
Dieta	N/A	4,500 (Administrativos) y 7,500 (Técnicos)
Seguro Médico Privado (Opcional)	N/A	75% la Institución y 25% empleado de la prima
Cooperativa		Si
Transporte	N/A	Si
Combustible	N/A	Si (Grupo Ocupacional V)
Servicio de Aero-Ambulancia	N/A	Si
Bono de las Madres	N/A	2,000 pesos
Bono por nacimiento de un hijo	N/A	3,000 pesos
Becas universitarias a empleados	N/A	50% de la matrícula
Becas universitarias a hijos meritorios de empleados	N/A	100% de la matrícula

Fig. 3.8. Resumen de Beneficios Sociales para las personas del IDAC

por nacimiento de hijo; bono para la celebración del día de las madres; programa de becas de estudios (para los empleados y para hijos de los empleados) (ver 7b).

En el contexto del IDAC, como organización del estado, colabora con las **políticas públicas sociales**, en este sentido se atienden las necesidades propias de los empleados, tales como: Proyecto de Guardería infantil para los hijos de los empleados. De igual forma, los líderes de la organización con fines de elevar el nivel de satisfacción de los empleados se han aprobado los siguientes beneficios: Asistencia económica para herederos legales de los empleados fallecidos, Seguro de Vida, Seguro Médico Privado, Incentivo por aniversario, Bonos colaterales, etc.

Igualmente, la institución está comprometida en el tema **social y cultural**, por lo que ha motivado a los empleados a formar parte del Coro, el Equipo de Softball, Volleyball y Basketball del IDAC; la participación en la Feria del Libro y en el Concurso IDAC Reciclando; siendo los empleados reconocidos mediante actividades y certificados (ver 8b).

Evidencias	Relación del personal reconocido en el Programa reconocimiento a empleados meritorios, Relación personal que ha recibido bono por desempeño
-------------------	---

3d2. Sistemas de Prevención de Riesgos y de Seguridad

El IDAC asegura las **buenas condiciones de trabajo** en toda la organización, especialmente la atención a las necesidades de seguridad y salud ocupacional, basados en: el Decreto 74-03; Reglamento sobre Seguro Familiar de Salud y el Plan Básico de Salud; el Decreto No. 523-09, Reglamento de Relaciones Laborales en la Administración Pública; la Ley No. 41-08, de Función Pública; la Ley No. 87-01, del Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS); el Reglamento 008-2003, sobre Seguro de Riesgos Laborales del SDSS y la resolución 113-2011 del Ministerio de Administración Pública que crea el Sub-sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo. De igual manera, el IDAC está certificado **desde el año 2010 bajo los lineamientos de la norma OHSAS 18001: 2007**, gestión de la seguridad y la salud ocupacional.

Como se ha referido en criterios anteriores, la Institución está certificada en las normas OSHAS 18001 e ISO14001, y cuenta con una política para implementar las mismas. Por tanto, se han realizado las actividades de concienciación necesarias para sensibilizar e instruir al personal, además de ser una **institución modelo en el cumplimiento de la Resolución No. 113/2011 del MAP sobre el SISTAP**.

El **Proceso de Gestión de Riesgos SSO** exige que todos los procesos y las localidades identifiquen las amenazas y posibles impactos a la seguridad y salud ocupacional al llevar a cabo cada actividad; por ende, se registran reportes

IDAC	Relatorio Premio Iberoamericano 2018	Criterio 3. Desarrollo de Personas	pág. 28
------	--------------------------------------	------------------------------------	---------

En el IDAC, existe un empoderamiento de los líderes para acompañar al empleado en las contingencias que se le presenten, tales como: muerte de familiares directos, enfermedades terminales, pérdidas por eventos catastróficos, entre otros.

El IDAC presta especial atención a las necesidades de los **empleados, al brindar espacio a personas discapacitadas y para la relación trabajo-familia**; implementando políticas para estos temas, como se puede mencionar: posiciones específicas a varias personas con discapacidad, lo cual no ha sido un óbice para que desarrollen adecuadamente sus responsabilidades. En la infraestructura se diseñaron los espacios para los discapacitados. A este personal, y a otros colaboradores desfavorecidos, se les proporciona determinadas ayudas económicas y/o financieras para tratamientos clínicos, fallecimiento de familiares, reparaciones de viviendas, así como donaciones de enseres y electrodomésticos del hogar, tal como lo establece el **Manual de Política de la Institución**. Igualmente, se establece el día libre por cumpleaños, y tres días de más de lo que se establece la ley a los padres por nacimiento de hijo, asignación de bono

de seguridad y se generan controles adecuados según lo reportado. Como muestras de control están las señalizaciones que se realizan en los espacios que sean requeridos. Los posibles riesgos identificados se colocan en una matriz de riesgos digital disponible para todos en nuestro sistema automatizado SIAGA y se categoriza el riesgo. Los riesgos que resulten en la escala de “medios” a “inaceptables” son controlados sistemáticamente. Los controles pueden ir desde la eliminación de una actividad, sustitución de la misma, controles de ingeniería, señalización, advertencias y/o controles administrativos hasta equipos de protección. Cuando el control requiere de inversión financiera mayor pasan a programas, que se gestionan por el proceso de Gestión de Proyectos (ver 3.9).

De manera aleatoria, se realizan **Operativos Oftalmológicos y Médicos** para identificar: Hipertensión, Diabetes, Perfil Lipídico, y Jornadas de Vacunación. Esta campaña proactiva y preventiva de SSO, tiene como finalidad disminuir el índice de absentismo por enfermedades, y al mismo tiempo mejorar el clima laboral.

De igual forma, el personal es sometido anualmente a la Prueba Antidoping, como una forma de crear una cultura de la prevención en su salud, y capacitarlos en factores de riesgo, efectos sobre la salud y la manera de corregirlos. El Informe de PreMedi-Test certifica que el IDAC es una **institución Libre de Drogas**, desde el año 2007 hasta la fecha.

A través del **Proceso Reportes de Seguridad**, que tiene como objetivo gestionar el reporte de accidentes, incidentes, eventos y amenazas que han afectado y/o puedan afectar la salud ocupacional de los empleados y el medio ambiente, todos los empleados, clientes ciudadanos y proveedores pueden reportar cualquier tipo de accidente, incidente o amenaza por este proceso. Como resultado, se toman medidas y se implementan controles tendientes a crear un ambiente de trabajo más seguro para los empleados.

Mapa	Política institucional	Política ambiental y SSO	Alcance del sistema	Manual del SIG	Gestión de riesgos	Actas			
Gestión de la calidad Gestión ambiental Gestión de la seguridad y salud ocupacional									
Norma: OSHAS-18001:2007 (Gestión de la seguridad y salud ocupacional) Matriz de riesgos 5X5						Total de riesgos: 39  Ayuda			
Fuente categoría y tipo de riesgo	Proceso, actividad, producto y lugar	Efecto, impacto o consecuencia	Probabilidad	Nivel	Controles implementados	Efectividad promedio del control	Residual esperado	Nivel residual	Periodo de evaluación
ID: 73 (Interno) Asociados a la actividad - Accidentes de tránsito Causa: Uso de Vehículos y motores Efecto: Traumatismo, Fracturas y Muerte	Todos Los Procesos Producto y actividad: Personal que realiza actividad con vehículos, envío de documentación externa en motores. Localidades: Edificio Sede Navegación Aérea, 30 de marzo, Bloque A, ASCA, Benigno del Castillo, Transportación.	Alta (4)	Posible (3)	Modificado (12)	- Administrativo: Licencias de conducir de personal de la flota vehicular; asignado a Taichi Ueno para implementarse del 28/03/2017 al 28/03/2018. - Administrativo: Mantenimiento de la flota vehicular; asignado a Taichi Ueno para implementarse del 28/03/2017 al 28/03/2018. - Administrativo: Evaluaciones med	- %Efectividad esperada: 10.00, con un % residual de 90.00 - Efectividad alcanzada: 0.00, pendiente de gestionar un % riesgo residual de: 100.00	Modificado (10.80)	Modificado (12.00)	Anual
ID: 72 (Interno) ERGONOMICO - Posturas Inadecuadas Causa: Adopción de malas posturas, Manejo inadecuado de Cargas. Efecto: Enfermedades posicionales, patologías de columna vertebral, lesiones osteomusculares, Fracturas.	Todos Los Procesos Producto y actividad: Empleados realizando su labores habituales. Localidades: Edificio Sede Navegación Aérea, 30 de marzo, Bloque A, ASCA, Benigno del Castillo, Transportación.	Modificado (3)	Comun (4)	Modificado (12)	- Administrativo: Realización de Boletín de difusión con temas de prevención de riesgos ergonómicos; asignado a Homero Dante Rafael Ramirez Mendez para implementarse del 28/03/2017 al 28/03/2018. - Administrativo: Procedimiento de Ergonomia; asignado a Maria Del Carmen Cabral Cabrera para implementarse del 28/03/2017 a	- %Efectividad esperada: 10.00, con un % residual de 90.00 - Efectividad alcanzada: 1.67, pendiente de gestionar un % riesgo residual de: 98.33	Modificado (10.80)	Modificado (11.80)	Anual

Fig. 3.9. Extracto Matriz de Riesgos para la Gestión de la seguridad y salud ocupacional

También existe el **Proceso Investigación De Accidentes Incidentes o Eventos Inseguros**, cuyo objetivo es realizar la investigación de incidentes, accidentes o amenazas, para identificar los factores causales y/o contribuyentes, así como defectos del sistema que los ocasionaron, a fin de implementar las acciones correctivas y/o preventivas que permitan minimizar la posibilidad de que eventos similares se repitan, y verificar que las regulaciones y procedimientos vigentes se cumplieron de acuerdo a lo establecido y cuenta **con dos unidades médicas** y 3 ambulancias adecuadamente equipadas.

En otro orden, la Institución tiene el **Proceso de Planes de Respuesta en Casos de Emergencia**, que establece las recomendaciones y procedimientos necesarios para una adecuada respuesta y tomar acciones seguras ante eventos producto de la naturaleza, accidentes o incidentes en el entorno del trabajo, incendios estructurales, huracanes, terremotos y emergencias ambientales, etc. También se desarrollan **programas de prevención de enfermedades e inducciones** en aspectos relacionados al mantenimiento de la buena salud. Además, se proporciona equipos de protección al personal que realizan labores que conllevan peligros.

En materia de infraestructura, el IDAC se preocupa permanentemente por mantener en excelentes condiciones sus espacios físicos (climatización del aire, ruido, iluminación). Sus edificaciones, especialmente ASCA y Lic. Norge Botello, cuentan con **facilidades para personal con condiciones especiales** (discapacitados), y todas las áreas están rotuladas y/o identificadas (ver 8b).

Evidencias	Proceso de Investigación de Accidentes incidentes o eventos inseguros, Proceso Planes de Respuesta en caso de emergencia, Listado de asistencia Charlas Prevención enfermedades
-------------------	---