

RELATORIO CRITERIO 1: LIDERAZGO

Subcriterio 1.1. Dirigir la organización desarrollando su Misión, Visión y Valores.

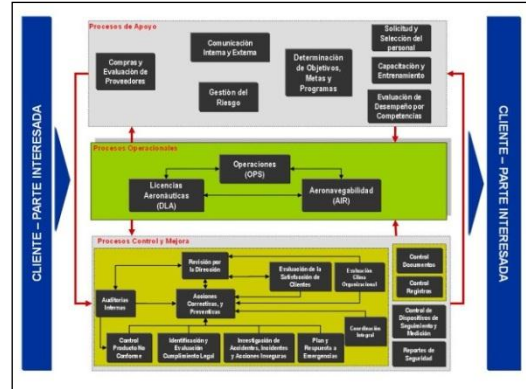
En los últimos años, los Directores de Área del IDAC, líderes en sus respectivas dependencias, demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de excelencia progresivamente en aumento. La implantación de distintos sistemas de gestión, la automatización y el rol protagónico en materia aeronáutica de la República Dominicana en la región llena de orgullo a sus líderes.

A partir de este fenómeno, de pasar de ser uno de los Estados más atrasados en materia aeronáutica a ser un referente en la región, se ha desarrollado un modelo de liderazgo que hace que sus directivos actúen en coherencia con los principios y valores de la organización.

Como consecuencia de este nuevo empuje y luego del alcance de la Categoría 1 bajo el programa IASA de la FAA se entiende necesario consolidar este gran logro; y es así como en el año 2006 es contratada una empresa de reconocido prestigio y experiencia en gestión a los fines de definir los lineamientos estratégicos.

Por ello, en el año 2007 por vez primera, a través una dinámica basada en la opinión de los empleados y grupos de interés, la institución definió la misión, visión, valores, política y objetivos y en el año 2008 inicia su divulgación en toda la organización.

En ese mismo año 2008, en la Dirección de Normas de Vuelo, es implementado un Sistema Integral de Gestión (SIG-DNV) bajo las normas de Calidad ISO 9001:2000; de Medio ambiente ISO 14001:2004 y de Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001:2007.



Mapa de la DNV



Lic. José Tomás Pérez Director del IDAC recibiendo las certificaciones de manos de Carlos Bagnara representante de SGS Panamá.

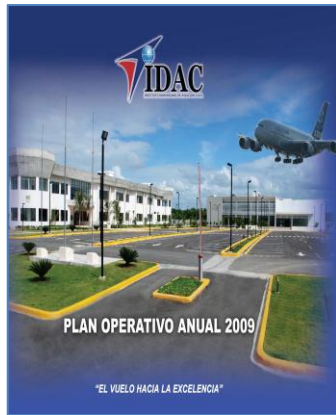


Personal de la DNV recibiendo el certificado que los acredita como auditores internos

Conjuntamente con la divulgación de los lineamientos estratégicos y la certificación de la DNV, se desarrolla por primera vez en la organización un Plan Operativo Anual (POA) para el año 2009 y un Plan Estratégico (PE) 2008-2012.



Equipo IDAC en la primera reunión POA y PE 2008



Plan Operativo Anual (POA) 2009

Derivado de los resultados positivos producidos por el SIG implantado en la Dirección de Normas de Vuelo, el IDAC decide hacer extensivo este sistema integral de gestión a toda la organización y desde agosto del año 2010 la institución posee todas sus actividades bajo procesos, validados por un tercero mediante la certificación de parte la empresa SGS en las normas ISO 9001:2008; ISO 14001:2004; OHSAS 18001:2007.

En el año 2011 se modifica sustancialmente el Plan Estratégico (PE) del IDAC siendo su más importante mejora la integración del PE al SIG-IDAC. Como consecuencia de esto se realiza un replanteamiento del POA y el PE para el segundo semestre del 2011 y el año 2012.



Plan Estratégico 2008-2012



Certificado del IDAC en Gestión de Calidad



Certificado del IDAC en Gestión Ambiental



Certificado del IDAC en Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional

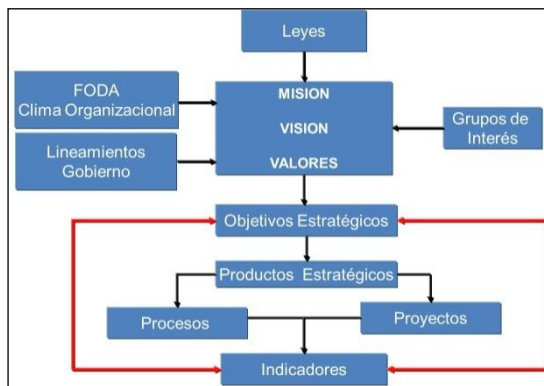
A partir de esta profunda modificación se revisan los lineamientos estratégicos, planes de desarrollo y se incorporan a ellos nuevos proyectos y programas.

Esta nueva versión del POA/PE permite una integración real al sistema de gestión, una definición más apropiada de los lineamientos estratégicos tomando en cuenta factores internos y externos, un seguimiento adecuado al avance de los proyectos y una valoración de los aportes de los proyectos y productos estratégicos a los objetivos estratégicos, entre otros aspectos.

La planificación es gestionada mediante procesos que son por igual controlados, medidos y mejorados por las herramientas del SIG-IDAC.



Mapa de Procesos de Planificación Estratégica



Secuencia de Planificación Estratégica

Desde sus inicios este PE contempla valores, los cuales surgen de la opinión de

los empleados, funcionarios y grupos de interés, y son publicados y conocidos por los colaboradores de la institución. Son un referente de la conducta que ha de seguir cualquier servidor público de la organización.

Estos valores, junto con la Misión, Visión y Política configuran el Marco cultural en el que se basa toda nuestra gestión. Estos lineamientos son comunicados a través del proceso "Comunicación Interna y Externa/APO-06", a los clientes, así como a los empleados y demás grupos de interés.

En adición a sus Valores declarados el IDAC dispone de un código de ética que contiene, basado en estos valores, disposiciones y un marco de lineamientos conductuales para los empleados y funcionarios de la organización. Este código de ética fue concebido con la opinión de los grupos de interés.

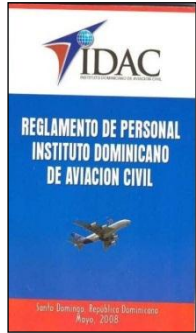
El proceso "Comunicación interna y externa" APO-06, además de controlar la comunicación hacia el ciudadano/cliente, registra y da seguimiento a las sugerencias y quejas, y las controla mediante una matriz con colores y fechas límites para dar respuesta.

En la organización a través del proyecto ya iniciado y denominado "IDAC Modelo de Gestión", se adecua un sistema de atención al ciudadano que comprenderá todos los aspectos que el ciudadano pueda necesitar y estará estrechamente vinculado a la norma ISO 26000 de "responsabilidad social".

Como parte de plan comunicacional se gestionan eficazmente los conflictos de interés entre los empleados del IDAC, siendo evitables en mayor medida con métodos predictivos y proactivos, al requerir la asistencia a cursos sobre ética y conociendo el reglamento de personal, entre otros aspectos.

Una vez producidos, los conflictos de intereses se gestionan basados en lo que

establece el Reglamento de Personal del IDAC Capítulo 12, Régimen Ético Disciplinario. Existe además un procedimiento para los casos de rechazo a los resultados en evaluaciones.



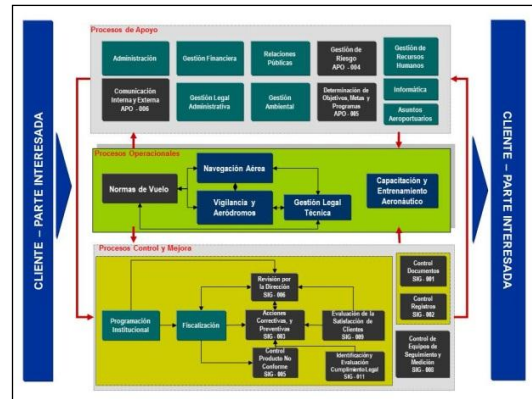
Subcriterio 1.2
Desarrollar e implantar un sistema para gestionar la organización, el desempeño y el cambio.

El enfoque de procesos asumido a través del SIG-IDAC se fundamenta en las tres normas anteriormente citadas que cubren los aspectos de calidad, medioambiente y seguridad y salud ocupacional. Bajo el esquema "IDAC Modelo de Gestión" están en vías de implantación la ISO 26000 "Responsabilidad Social" y la ISO 27000 "Seguridad de la Información". La fecha de implantación planificada es febrero 2012.

El interés del IDAC de implantar la ISO 26000 viene de la importancia de poner en marcha políticas que velen por la imagen social de la organización y pongan de manifiesto nuestro interés en las generaciones futuras. Por ello se decide incorporar a la planificación una línea estratégica encaminada a la responsabilidad social, actuando y complementado la ya ganada y gestionada Certificación ambiental ISO 14001: 2004.

La implantación por otro lado de la ISO 27001 es un esfuerzo por resguardar la información dado el alto avance tecnológico del IDAC así como el proyecto, ya en su fase final de implementación, de tener sus procesos en la red (web) para facilitar a los

ciudadanos/clientes su gestión documental. A finales del 2011 se podrá gestionar cualquier producto vía la web desde la comodidad del hogar u oficina y realizar las transacciones documentales y los pagos requeridos según el proceso.



Mapa de Procesos del IDAC

La plataforma en la que funciona el SIG-IDAC en términos básicos es como sigue:

- En el actual mapa de procesos del IDAC existe una sección media que corresponde a los procesos operacionales.
- En la caja inferior están los procesos de control y mejora, muchos de ellos exigidos por la normas de Calidad, de Medio Ambiente y Seguridad y Salud Ocupacional.

En la caja superior están los procesos de apoyo, que consisten en aquellos que apoyan la gestión de los operacionales, tales como Gestión de Recursos Humanos, Financiera y Administrativa, entre otras.

Otros procesos que son parte del SIG-IDAC son aquellos derivados de la anteriormente citada norma ISO 14001:2004, y que constituyen un conjunto de procesos ambientales que nos permiten evaluar el impacto de nuestras actividades en el medio ambiente, conocer y recopilar información legal al respecto, gestionar las operaciones de la organización con incidencia ambiental

a fin de minimizar los impactos y estar preparados para eventuales emergencias.

Los procesos ambientales se encuentran documentados, implantados y certificados en la totalidad de la organización según la norma ISO 14001. Igualmente preocupados por velar por nuestro personal y colaboradores, hemos implantando y certificado la OHSAS 18001.

Este Sistema Integral de Gestión consolida una cultura de excelencia en el hacer que se muestra en las tendencias de satisfacción en los criterios 7 al 9 de este relatorio.

El manual del SIG-IDAC contiene las definiciones y directrices mínimas para el mantenimiento del Sistema, así como el Manual de Cargos donde están descritas las funciones, tareas y competencias requeridas para llevar a cabo las actividades documentadas en los procesos.

En la implantación del SIG-IDAC se definió un cuadro de autoridad y responsabilidad en el cual se atribuye a cada dueño de proceso el alcance de sus atribuciones en cada caso. Se impartieron Inducciones durante y después de la implantación del sistema.



En adición contamos con Manuales de Procedimientos Administrativos por áreas que definen en más detalle los procedimientos y actividades en los que se basan los procesos.

El IDAC se preocupa por la participación de los empleados en la definición del plan estratégico y así está contemplado en su proceso “*Gestión de Proyectos*” SPE-003, en el cual se levantan las ideas, sugerencias o ante-proyectos que puedan colaborar con el alcance de los objetivos estratégicos de la institución.

En consonancia con la participación de los grupos de interés, el SIG-IDAC dispone del proceso “*Satisfacción de Clientes y grupos de interés*” SIG-009 que establece la necesidad de que cada área, según el grupo de interés al que se vincula, realice una reunión/encuesta en la periodicidad indicada por el proceso a los fines de actualizar las necesidades o expectativas de esos grupos.



Operadores Aéreos de la República Dominicana invitados a una reunión almuerzo hotel Quinto Centenario 2010

De esta manera el Director General, con la asistencia de los Directores de cada aérea dirigen la organización a objetivos y resultados alineados a las necesidades de esos grupos de interés.

Las reuniones periódicas con las asociaciones del sector es un indicativo de los insumos que recibe la alta gerencia sobre las necesidades internas de la institución.

Dentro de los recursos que utiliza el proceso APO-06 desde el año 2008 en la DNV se utilizan las aplicaciones Microsoft Outlook para el correo corporativo y OnBase como gestor de documentos, lo cual ha impactado positivamente el ahorro de material gastable,

especialmente el papel, contribuyendo así al medio ambiente, agilizando los trámites de información y consulta entre áreas, evitando el extravío de documentos y añadiéndole transparencia a los procesos.

Sobre la aplicación OnBase, el IDAC diseñó un sistema de ventanilla única que se denominó *Recepción Técnica* para la entrada de documentos y Mesa de Ayuda para la entrega final y alimentación interna del expediente digital.

Otro proyecto de gran envergadura que está llamado a revolucionar la forma de disponer de información aeronáutica a tiempo, con estadísticas confiables, y con alarmas fundamentadas en criterios bien establecidos, es la aplicación denominada "Civil Aviation Safety and Security System" (CASS), la cual permitirá a los usuarios (pilotos, despachadores de vuelo, líneas aéreas) llenar su plan a través de la Red (web).

Este sistema permitirá a los inspectores consultar la base de datos de pilotos, aeronaves, líneas aéreas o propietarios, a los fines de establecer su estatus y dará alarmas en caso de que el sistema detecte alguna anomalía en el estatus de estos usuarios. La aplicación entrará en funcionamiento en el próximo trimestre y fue desarrollada en el país por COCESNA como idea original del IDAC en la Dirección de Normas de Vuelo; y ha sido replicada en México, Costa Rica, El Salvador y Panamá.



Entrevista con Jorge Zavala, Gerente de Tecnología de COCESNA sobre el CASS para Revista Aerovías

Durante los años 2006, 2007 y 2008 el IDAC aplicó el modelo CAF, obteniendo en dos

ocasiones el reconocimiento de Prácticas Promisorias. Las mejoras derivadas de la autoevaluación del CAF son procesadas a través del proceso SIG-003, *Acciones Correctivas y Preventivas*.

El SIG-IDAC posee un cuadro de mando o grupo de indicadores para cada proceso llamado "Tablero de Control". Todos los procesos disponen de un grupo de indicadores. No obstante, y como parte del proyecto "IDAC Modelo de Gestión" se inició la construcción de un cuadro de mando integral que sustituirá al Tablero de Control con las siguientes mejoras y atribuciones:

- Las fuentes de información le llegarán de forma automática;
- Las actualizaciones serán diarias;
- Incorporará los elementos citados por Kaplan y Norton;
- Hará comparativos entre lo esperado y lo actual, mostrando tendencias;
- Otorgará tendencias hacia el alcance de los objetivos estratégicos definidos;
- Mostrará notas puntuales de resultados de auditorías de seguimiento;
- Otras mejoras importantes.



Desde el proceso Revisión por la Dirección se identifican y gestionan los cambios que pudieran afectar el Sistema y/o la organización. En la actualidad existen 2 procesos que identifican todos los peligros medioambientales que pudieran afectar la

seguridad y salud ocupacional: el APO-001 y el APO-002.

Subcriterio 1.3.

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

El accionar del Director General de actuar con el ejemplo queda evidenciado con el lanzamiento del proyecto “IDAC Modelo de Gestión” y el diseño y aprobación de nuevos procesos que comprenden la Planificación Estratégica y la Gestión Financiera, esta última que incorpora el aspecto de la formulación, análisis y ejecución presupuestaria.

El Director General de la organización se somete en cada programa que exige la participación de los empleados a los rigores de las directrices de la institución, tal es el caso del examen de dopaje.



Foto del DG tomándose la prueba de dopaje

Las iniciativas en la organización pueden surgir de cualquier empleado, funcionario o colaborador. En el proceso Gestión de Proyectos - SPE-003, existe una actividad que consiste en recabar del personal cualquier idea sobre nuevos proyectos. A esta actividad le sigue un protocolo de aceptación o rechazo que incluye la notificación con su debida justificación. Esta práctica aumenta el nivel de participación efectiva y eleva el sentido de pertenencia de los empleados para con la institución. Asimismo cuando se desarrolla un proceso se hace con la participación de los empleados que participan en las actividades que dan como resultado el producto o servicio.

Los líderes y directivos tienen que cumplir con la actividad del proceso SIG-009 “Retroalimentación de Grupos de Interés” en la cual deben de consultar a los grupos de interés al menos una vez por año.

Se evidencia también, en las sucesivas Revisiones por la Dirección la participación de la comisión SIG que integra a los Directivos, Encargados Departamentos, Divisiones y Secciones.

Finalmente hay un proceso mediante el cual a través de consultas se levanta el Clima Organizacional. Los informes de encuesta de clima dan cuenta de lo que piensa nuestro personal.

El IDAC a través de los Acuerdos de Desempeño, la asignación efectiva de recursos en la Revisión por la Dirección (transporte, combustible, vehículos), proveyéndole la capacitación requerida (detección y plan de capacitación) le permite a los empleados y funcionarios alcanzar sus objetivos apoyándoles como describimos anteriormente.

La Ley 491-06 consigna que la autoridad del Director General para delegar cualquier asignación o responsabilidad en sus funciones a cualquier persona a lo interno de la institución así como a lo externo.

Los últimos tres Directores Generales han delegado en sus Directores de Área y otro personal parte de sus funciones haciendo más dinámico y efectivo el funcionamiento del IDAC. Esto ha sido realizado con la debida supervisión y rendición de cuentas.

El SIG dispone de procesos de control y mejora tales como Acciones Correctivas y Preventivas, Producto No Conforme, Auditoría Interna que controla y fiscaliza los procesos operacionales, sus actividades, productos y servicios.

El IDAC se esfuerza en reconocer y recompensar los esfuerzos de los equipos y las personas y establece en el Capítulo VII,

artículo 73 del Reglamento de Personal en relación a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño y se otorga el "Bono Vacacional", se entregan certificados a los empleados que hayan obtenido calificaciones de excelentes, se remuneran equipos de trabajo cuando participan en proyectos especiales, Programa Reconocimiento por Buenas Prácticas, que lleva el Dpto. CAMASSO.

Subcriterio 1.4.

Gestionar las relaciones con los políticos y con otros grupos de interés para garantizar que se comparte la responsabilidad

Para diseñar el Plan Estratégico el proceso SPE-001 dispone de actividades mediante las cuales establece levantar los lineamientos del gobierno y las políticas públicas, elementos externos indispensables que inciden en PE. Estas prácticas han convertido al IDAC en una de las pocas instituciones del Estado en cumplir con la propuesta realizada como programa de gobierno 2004-2008 del PLD, ganador de las elecciones generales de ese período.

Dentro del marco de alianzas del IDAC con grupos de interés relevantes, podemos ilustrar acuerdos importantes con el PNUD, la Universidad Del Caribe, la Universidad de Oklahoma y COCESNA, entre otras.



PNUD (PRODOC 2007)



IDAC- COCESNA



IDAC-Universidad del Caribe

Se involucra asimismo, mediante consultas y reuniones, a políticos y otros grupos de interés en la definición de los objetivos estratégicos. Durante el año 2006 la relación con el Poder Legislativo fue particularmente muy intensa pues la organización estuvo inmersa en la consecución de su nueva ley, la 491-06 de Aviación Civil de la República Dominicana.

Durante el año 2009 el IDAC lideró con el equipo de la Dirección de Normas de Vuelo la implantación de Sistemas de Gestión basados en la norma de calidad ISO 9001:2008 en organizaciones afines, tales como el Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria (CESA) y la Junta de Aviación Civil (JAC).

Asimismo se asesoró a las líneas aéreas para la implantación de un sistema de gestión del riesgo (SMS), contribuyendo notablemente a la seguridad aérea. Como resultado de la buena gestión y avances en el mantenimiento del nivel alcanzado respecto de la seguridad operacional, el IDAC se ha convertido en referencia regional y sirve de ejemplo a la comunidad aeronáutica internacional, lo cual ha quedado demostrado por las múltiples felicitaciones reconocimientos recibidos.



Obtención de la Categoría I.



Premio de Prácticas Promisorias DNV 2008 de manos del Presidente Leonel Fernández



Reconocimiento al Director General Norge Botello en PuntaCana 2008 por la FAA

Los requisitos de nuestros productos están definidos en nuestros reglamentos por exigencias internacionales y publicadas en nuestra carta de servicio, la cual se ha enviado a todos los grupos de interés y permanece publicada en la página web del IDAC. Una vez al año se hace una encuesta en la que se solicita opinión sobre los aspectos específicos de los procesos que generan productos o servicios a los clientes.



***Premio Prácticas Promisorias DNV 2007 y 2008
Prácticas Promisorias División de Reclutamiento 2008***

RELATORIO CRITERIO 2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACION

Subcriterio 2.1. Recoger información relativa a las necesidades presentes y futuras de los grupos de intereses.

Grupos de interés relevantes.

El IDAC ha identificado a sus grupos de interés más relevantes a partir de su relación con la misión de la institución y los productos estratégicos. Estos están detallados en el Plan Estratégico (Adjunto 1), el cual es revisado y actualizado anualmente, acorde a lo especificado el Proceso SPE-001 "*Identificación de Necesidades y Lineamientos Estratégicos*". Los grupos de interés a la fecha identificados pertenecen a los siguientes renglones: organismos internacionales, poderes y organizaciones del Estado, funcionarios, clientes, proveedores, competidores homólogos, comunidad y asociaciones.

Información sobre los grupos de interés, sus necesidades y expectativas.

El IDAC cuenta con los procesos APO-006 "*Comunicación Interna y Externa*" y SIG-009 "*Satisfacción del Cliente y Grupos de Interés*", los cuales, a través del formulario de *Registro de Comunicación (Interna y Externa)* (Adjunto 2) y las Encuestas de Satisfacción al Cliente (Adjunto 3), permiten recoger y analizar la información suministrada por los grupos de interés, como reclamos, sugerencias, consultas, solicitudes y felicitaciones, para tomar decisiones que ayuden a incrementar sus niveles de satisfacción.

Además, posee el Formato *Análisis Estratégico de la Información* (Adjunto 4), el cual es llenado por el dueño del proceso SPE-001 "*Identificación de Necesidades y Lineamientos Estratégicos*", y enviado a los Directores de Área para información y validación. En él se actualizan los requerimientos de los grupos de interés, o bien, se identifican otros nuevos. Dicho documento es completado trimestralmente y

enviado, vía correo corporativo, a los diferentes Directores de Área (Normas de Vuelo, Navegación Aérea, Financiero, Administrativo, Programación Institucional, Legal Administrativo, Legal Técnico, Asuntos Aeroportuarios, Fiscalización, Recursos Humanos, Vigilancia de la Seguridad Operacional y Academia Superior de Ciencias Aeronáuticas), con el objetivo de informarles sobre situaciones detectadas, para que emitan su opinión. De considerarse oportuno, se actualizan o no los Lineamientos Estratégicos de la institución.

En el mismo sentido, cabe resaltar que en el mes de julio 2011 se llevó a cabo una encuesta de percepción de la institución, dirigida a los grupos de interés definidos en el Plan Estratégico, con el objetivo de evaluar cómo es percibida la institución en cuanto a su imagen, transparencia, compromiso, rendimiento, aporte a la seguridad aérea, y fomento de la actividad aeronáutica, entre otros aspectos, para mejorar el servicio ofrecido (Adjunto 5).

Recabación periódica de información: variables referidas al desarrollo social, ecológico, económico, legal y demográfico.

El IDAC, a través del proceso SIG-011 "*Identificación y Evaluación del cumplimiento legal*", regula el proceso de evaluación periódica del cumplimiento de los requisitos legales ambientales y de SSO aplicables, además relaciona los riesgos inherentes y asociados a los procesos de la organización con la legislación vigente en la materia, de modo tal que le permita identificar normativas ambientales y de seguridad específicas con el fin de aplicarlas a las actividades que se desarrollan.

Análisis de fortalezas y las debilidades de la organización (FODA)

En el año 2007 se realizó el primer estudio FODA, a partir del cual se elaboró el Plan Estratégico 2008-2012 (disponible en la página WEB de la institución). En el año 2011, con la implementación de los procesos de planificación estratégica,

específicamente el SPE-001 *“Identificación de Necesidades y Lineamientos Estratégicos”*, se establece que dicho estudio sea realizado anualmente con la participación de los Directores de Área, quienes reunidos con el personal bajo su mando, analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas a sus respectivas actividades. Posteriormente, el dueño del proceso compila dicha información, generando un FODA unificado, el cual está disponible en el servidor SIG como registro de dicho proceso.(ver FODA 2011 en Otros Adjuntos).

Producto de los requerimientos de las certificaciones obtenidas por el IDAC en agosto 2010, bajo las normas ISO-9001 *“Gestión de la Calidad”*, ISO-14001 *“Gestión Ambiental”* y OSHAS-18001 *“Gestión de la Seguridad y la Salud Ocupacional”*, se incorporaron otras fuentes para analizar las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas de la institución.

Estas son previstas por el SIG implantado, el cual dispone de los procesos SIG-006 *“Revisión por la Dirección”*, SIG-004 *“Auditoría Interna”*, APO-001 *“Gestión de Aspectos e Impactos Ambientales”*, APO-002 *“Gestión del Riesgo SSO”*, SIG-003 *“Acciones Correctivas y Preventivas”* y SIG-005 *“Control de Producto No Conforme”*.

Estos procesos proporcionan información de gran importancia para llevar a cabo un análisis objetivo de la estado de la institución, tales como: resultados de auditorías, informes de las revisiones generales realizadas por la Dirección, matrices que permiten identificar, evaluar y minimizar los riesgos medioambientales y de SSO, así como la identificación y tratamiento de los productos no conformes. Estas herramientas facilitan la implementación de un sistema de planificación que garantiza el establecimiento de estrategias de gestión más eficientes que permitan una mejora continua de las actividades.

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.

Métodos para controlar, medir y evaluar el rendimiento de la organización

A finales del año 2007, el IDAC elaboró, para el período 2008-2012 y por requerimiento del Gobierno, el primer *“Plan Estratégico”* (disponible en la página web del IDAC), en donde se plasmaron las metas a corto, mediano y largo plazo, para dar respuesta a los objetivos estratégicos de la institución. Dicho plan estratégico se ha complementado con la elaboración de los Planes Operativos Anuales del 2008, 2009, 2010 y 2011), los cuales miden el avance de las diferentes actividades que aportan a los objetivos estratégicos de la institución.

En el SIG, todos los procesos claves del IDAC están documentados y su desempeño es medido. Para tales fines se han colocado indicadores de gestión en los diferentes procesos, los cuales evalúan las actividades relacionadas, con respecto al objetivo para el cual fue previsto dicho proceso. Periódicamente (de acuerdo a lo establecido en el proceso), se hacen reportes de los resultados, y se colocan en un Tablero de Control (Adjunto 6), relacionando cada indicador con un objetivo de calidad. De igual forma, anualmente se elabora un Plan Operativo Anual por Dirección, donde se consignan los principales proyectos a ejecutarse con el fin de llevar a cabo el Plan Estratégico y de incorporar mejoras a los sistemas, procesos y demás.

De igual manera, se lleva control de la ejecución de las actividades en las fechas previstas en el proceso, a través de la verificación de los productos entregados por los responsables. Esto se desarrolla en el proceso APO-005 *“Objetivos, metas y programas”*, el cual cuenta con una planilla que controla el estatus de la actividad, la cual es utilizada por el dueño del proceso al momento de verificar los avances.

Igualmente, se mide el porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante la consecución de los productos y los planes de desarrollo en la “*Planilla de Aporte a los Objetivos Estratégicos*” del proceso SPE-001 “Identificación de Necesidades y Lineamientos Estratégicos” (Adjunto 7). Dicha planilla valora el aporte de los productos y planes de desarrollo con referencia al objetivo estratégico al cual está relacionado.

Análisis de riesgos y oportunidades, en el entorno de la organización

Cada año, en el marco de la realización del análisis FODA (ver Otros Adjuntos) se analizan los factores críticos de éxito, entre los que se encuentran los aspectos económicos y políticos. Además, se realizan análisis de riesgos medioambientales y de SSO de forma sistemática, como parte del análisis estratégico de la organización. El análisis de riesgo es requerimiento obligatorio de las Normas ISO 14001 de Medioambiente, y OHSAS 18001, sobre SSO, lo cual permite gestionar el riesgo para establecer los controles que nos ayudan a mantenerlo dentro de los niveles aceptables.

Tareas en términos de productos (resultados) y efectos (impactos) y la calidad de los planes estratégicos y operativos.

Las Direcciones de Área elaboran un Plan Operativo Anual (POA), basado en el Plan Estratégico 2008-2012. Estos planes buscan lograr una acción coordinada con las demás áreas del IDAC, la cual es verificada a través de la Dirección de Planificación Institucional, quien es la responsable del seguimiento y verificación de lo presentado (POA). Este seguimiento se realiza mediante visitas físicas, a través de las cuales el representante del POA en las diferentes Direcciones verifica el cumplimiento de lo descrito. Hasta la fecha se han elaborado 4 planes operativos (2008, 2009, 2010 y 2011), los cuales son evaluados y aprobados por el Director General. Desde entonces, los planes son revisados al final

de cada año, evaluando su ejecución a través del registro CES “Control, Evaluación y Seguimiento”, que es una herramienta utilizada para la medición y evaluación de las actividades del POA.

La ejecución de las actividades de los planes operativos es controlada por la Dirección de Planificación Institucional mediante los registros incorporados en los POA, por medio de planillas de control que establecen acciones concretas a realizar, fijan las metas a alcanzar en el corto plazo y los indicadores para monitorear el avance, y señalan los plazos y los responsables de implementar su ejecución.

Además, actualmente el IDAC cuenta con la Planilla Base de Información Estratégica de Procesos (Adjunto 8), mediante la cual se identifican los procesos claves, se evalúa su aporte, y se mide su cumplimiento con respecto a los objetivos estratégicos de la institución. Esta planilla es desarrollada en colaboración con cada Dirección de Área, con el fin de generar los productos que dan cumplimiento al Plan de Desarrollo del IDAC y a sus objetivos estratégicos.

Adicionalmente, el proceso de SIG-006 “Revisión por la Dirección” se encarga de analizar los resultados obtenidos en las tareas que se llevan a cabo en cada área, mostrando el resultado en cada proceso y, por ende, el alcance de los objetivos.

Desde el ámbito de la satisfacción al cliente, se evalúan las tareas en términos de productos y sus efectos en los usuarios. Ver resultados Proceso SIG-009 “Satisfacción del Cliente y Grupos de Interés”.

Equilibrio entre tareas y recursos, las presiones a corto y largo plazo y las demandas de los grupos de interés.

Trimestralmente, los representantes del POA designados por área, monitorean y actualizan los avances logrados en ese período en cada una de las actividades y las metas trazadas pudiendo eventualmente

efectuar ajustes a lo planificado. Al final de cada año, se repite el proceso ya descrito con la elaboración de un nuevo POA, que pudiera generar una nueva revisión, actualización y mejora de la política del IDAC.

Además, mediante los procesos SPE-01 “Identificación de Necesidades y Lineamientos Estratégicos” y SPE-003 “Gestión de Proyectos”, el IDAC se encarga de armonizar las metas planteadas en el Plan Estratégico con los recursos disponibles para cada actividad, lo cual permite plantear la ejecución de dichos proyectos por año. Esta actividad es desarrollada por el Dueño del Proceso y los Directores de Área.

Se han ejecutado proyectos conjuntos con algunos grupos de interés priorizando recursos de acuerdo a las demandas de los mismos. Evidencia de esto es la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS) para los operadores aéreos.

Reorganización y mejora de estrategias y métodos de planificación.

Como ya habíamos explicado en el párrafo anterior, a través del análisis de la ejecución de los planes operativos anuales, el IDAC puede reenfocar sus estrategias, plasmándolas en los POA sub-siguientes.

Los resultados de los análisis hechos mediante el Proceso SIG-006 “Revisión por la Dirección”, nos arrojan informaciones necesarias para mejorar nuestra estrategia y planificación general, por lo que son un insumo para el Proceso SPE-001 “Identificación de Necesidades y Lineamientos Estratégicos”.

El proceso SPE-004 “Actualización del SIE y GP” permite evaluar los resultados obtenidos con las estrategias planteadas, con la finalidad de generar un reenfoque o mejora de las mismas. Los proyectos son el resultado final de las evaluaciones de las estrategias y métodos de planificación y

gestión, como por ejemplo, la expansión del SIG de la Dirección de Normas de Vuelo a toda la Institución, la reestructuración del organigrama institucional con la creación de nuevas áreas, la construcción de nuevas edificaciones como la Academia Superior de Ciencias Aeronáuticas para satisfacer las necesidades académicas de la organización, entre otros.

Subcriterio 2.3. Implantar la estrategia y la planificación en toda la organización.

Definición de prioridades, estableciendo procesos y estructura organizativa.

Todos los mecanismos de conocimiento y atención de los intereses de las diversas partes involucradas, tienen una mecánica de implementación permanente, a través de los procesos del SIG, y se sintetiza la planificación estratégica en el Plan Estratégico 2008-2012. En el proceso de planificación, se establecen los objetivos generales en el Plan Estratégico en función de esos objetivos, se actualizan luego las estrategias a seguir. En la actualidad el IDAC, a través del Proceso SPE-001, encausa las estrategias específicamente hacia la superación de las debilidades más significativas, reforzando nuestras fortalezas.

En el IDAC, la planificación estratégica ha pasado a ser Procesos de Planificación Estratégica (SPE-001, 002, 003 y 004) en los cuales se genera una planificación inicial, una ejecución, marcada por el plan estratégico que enfoca la institución en actividades específicas y que luego evalúa los resultados y cumplimiento, dando por último una retroalimentación que puede originar la modificación de la estrategia y planes de acción.

Implicación de grupos de interés en el proceso de implantación de la estrategia y la planificación

Para conocer las expectativas y necesidades de los grupos de interés, se realiza un análisis trimestral de la información relativa a los mismos, esto se

gestiona a través del proceso SIG-009 “Evaluación de Satisfacción de Clientes y Partes Interesadas”, mediante encuestas, o indicadores derivados de ellas, para entender y prevenir sus necesidades y expectativas.

A través del proceso APO- 006 “Comunicación Interna y Externa”, se utilizan todas las comunicaciones provenientes de los grupos de interés, asociadas a quejas o reclamos y sugerencias, aportándonos información sobre las razones de cualquier insatisfacción.

Además, se comparan las informaciones relativas a logros de homólogos de la institución, en cuanto a innovaciones y tecnologías que estén utilizando, realizando una evaluación de cuáles acciones o proyectos pudiesen utilizarse y adecuarse a nuestra institución (benchmarking).

Las necesidades y expectativas de los empleados se recogen anualmente a través de las encuestas de clima organizacional, las cuales arrojan datos que se utilizan para examinar la situación interna en lo referente a niveles de satisfacción, comunicación, motivación o percepción de los empleados en materia de calidad o seguridad laboral.

Toda esa información recabada es insumo del proceso SPE-001 “Identificación de Necesidades y Definiciones Estratégicas”. El IDAC realiza un análisis donde se recopilan las necesidades presentadas por los grupos de interés, a través las quejas, encuestas, consultas, etc., priorizando aquellas que representen el interés de la mayoría, y que a la vez estén alineadas con los objetivos estratégicos de la institución.

Traducción de los objetivos estratégicos y operativos de la organización en planes y tareas

Los objetivos planteados en tareas para cada área de la organización son llevados al plano operacional a través de varios procesos implementados en el Sistema Integral de Gestión del IDAC. Estos se

traducen en la elaboración de la matriz de metas de las diferentes Direcciones y los acuerdos de desempeño individuales. En este sentido, cada Dirección de área dispone de un Plan Operativo Anual, en el cual plantea sus objetivos y metas de manera particular.

De igual manera, la *Planilla Base de Información Estratégica de Proyectos (GP) del proceso SPE-003 “Gestión de Proyectos”* (Adjunto 9) clasifica la actividad (tarea), definiendo el responsable de la misma, así como su aporte tanto al proyecto y plan de desarrollo, como al objetivo estratégico al cual está relacionada.

Subcriterio 2.4. Planificar, implantar y revisar la modernización y la innovación. Implantación de cultura y preparación para la innovación mediante la formación, el benchmarking y el establecimiento de laboratorios de aprendizaje.

Al implementar el Sistema Integral de Gestión en enero 2010, se creó una nueva cultura organizacional enfocada a hacer más eficiente la planificación y estrategia institucional, la misma se desarrolla a través de la formación continua, ya sea en cursos a distancia, cursos prácticos simulados y visita a otros países, para comprobar la eficacia de nuevos procedimientos y tecnologías. Además, han realizado iniciativas de innovación a partir del debate con los grupos de interés: el CASS, el OnBase, el SMS y la Firma Digital.

El IDAC, a través de los procesos APO-008 *Planificación, Capacitación y Entrenamiento* y DRH – 003 *Capacitación y Desarrollo* gestiona la capacitación de los empleados para fundamentar el conocimiento necesario para el desarrollo e innovación de los procesos.

Control de los indicadores internos del cambio y las demandas externas de modernización e innovación.

El sistema integrado permite a la Alta Dirección evaluar el momento apropiado del cambio y controlar de manera sistemática

las demandas de modernización requeridas. La organización internacional que rige la aviación civil internacional (OACI) fija las pautas de modernización que debemos seguir a través de las hojas de ruta planificadas de acuerdo a la región y al objetivo buscado.

Los indicadores internos se miden a través de los resultados del clima organizacional, el cual es un insumo para el proceso de *Identificación de Necesidades y Lineamientos Estratégicos*; los indicadores de gestión de los procesos y los resultados de las comunicaciones internas del proceso APO-006 *“Comunicación Interna y Externa”*.

Planificación de cambios en los procesos de modernización e innovación a partir del debate con los grupos de interés.

Los Planes Estratégicos planteados por el IDAC evidencian la planificación referente a los procesos a seguir en materia de modernización del sistema (sistemas de redes redundantes, telefonía IP, cableado estructurado, sistemas OnBase, SIAR, CASS). Se han realizado reuniones con algunos grupos de interés que han dado como resultado la planificación de algunos cambios con miras a modernizar los sistemas.

Integración de instrumentos y medidas; utilización de sistemas de gestión de la calidad total.

En nuestra organización, los procesos claves de las áreas sustantivas (Navegación Aérea, Normas de Vuelo, Vigilancia de la Seguridad Operacional y Legal Técnica), que tienen que ver con la estrategia, están todos documentados en el Sistema Integral de Gestión, y poseen indicadores de desempeño a través de los cuales son medidos. Existe también un control de la calidad de los productos o servicios que se brindan. Este control se lleva a cabo aplicando un proceso llamado Control de Producto no Conforme, el cual puede controlarse durante cualquiera de las etapas de elaboración de los productos o servicios. Desde su concepción, se tienen

identificados, a través de una Ficha Técnica de Proceso, todos los elementos que intervienen en la elaboración de cada producto o servicio. Se controlan los proveedores, los insumos, las actividades que se realizan con estos, los productos resultantes, los clientes a quienes se les entregarán y además se tiene declarado en diagramas de flujo todas las actividades que han de realizarse para la obtención de los mismos.

Control del progreso en la innovación.

Al implementar el SIG se crearon los procesos de Revisión y Auditoría Interna que son herramientas para monitorear la gestión y evaluar el desempeño y el cambio.

Disponibilidad de los recursos para implantar los cambios planificados.

Anualmente, las Direcciones de Área, elaboran un plan operativo, basados en el Plan Estratégico 2008-2012, los cuales buscan lograr una acción coordinada con las demás áreas del IDAC. El plan operativo es uno de los instrumentos para la asignación de recursos a través del presupuesto económico y financiero. Hasta la fecha se han elaborado 4 planes, desde el 2008, los cuales son evaluados y aprobados por el Director General. Desde entonces, al final cada año los planes son revisados, evaluando su ejecución a través del registro CES *“Control, Evaluación y Seguimiento”*.

A partir del 21 de abril del 2011, con la implementación de los procesos de planificación estratégica, se dispone además del proceso SPE-003 *“Gestión de Proyectos GP”*, el cual posee el registro *“Planilla Base de Información Estratégica de Proyectos”* (ver adjunto), mediante el cual se asignan los recursos necesarios para cada proyecto por actividad, incluyendo los correspondientes a temas medioambientales y de SSO. Con este nuevo proceso se busca implementar la Planilla Base de Información Estratégica de Proyectos como herramienta única para la identificación de necesidad de recursos, así como la asignación de los mismos.

RELATORIO CRITERIO 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

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

En el año 2006 se implementa en el IDAC el proceso de Reclutamiento y Selección por medio de concursos públicos; sin embargo, las necesidades de recursos humanos se determinaban a través de solicitudes de las Direcciones de Área, lo que permitía dar respuestas de forma reactiva a las necesidades de personal, sin que existiera una planificación de los recursos humanos que permitiera una proyección de las necesidades futuras. No obstante, a partir del año 2008, con la implantación de la Planificación Estratégica Institucional y el Plan Operativo Anual (POA), se hace posible la planificación; ya que en el POA las áreas reflejan las necesidades de Recursos Humanos.

A partir del año 2010, se reestructuró el proceso de Evaluación del Desempeño, introduciendo un sistema de gestión del desempeño basado en metas de las áreas y las personas. Este sistema permite a las diferentes áreas de la institución realizar una programación de las metas a alcanzar en el período de evaluación de un año y la determinación de las necesidades de recursos humanos para lograrlas en términos de número de personas y características de las mismas. Esta información constituye la materia prima del proceso de planificación de recursos humanos y proporciona la información necesaria para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Con el sistema de gestión del desempeño se alcanza la alineación de los resultados que deben obtener los empleados en todos los niveles de la organización con las metas planteadas en el plan estratégico y los planes operativos anuales. Cada unidad organizativa debe realizar la programación del desempeño de la unidad y de los

empleados que la integran, mediante la definición de una matriz que contiene metas para un período de evaluación de un año. A partir de ésta, los supervisores y supervisados establecen acuerdos de desempeño para cada uno de los empleados que integran las unidades organizativas. Este proceso se lleva a cabo iniciando desde los niveles más altos de la institución, y desciende hasta el nivel más bajo. Los responsables de las unidades organizativas discuten de forma periódica (cada tres meses) con los supervisados, los resultados que se van alcanzando.

La política de gestión de RRHH en el IDAC basada en una estrategia planificada de desarrollo queda implementada a través del Reglamento de Personal de la Institución el cual ha sido emanado de lo que establece la Ley 491-06 de Aviación Civil y la Ley 41-08 sobre función pública. Dicho reglamento abarca todas las normativas que le corresponde aplicar a la Dirección de RRHH en todas las áreas de la institución y declara criterios objetivos para la selección, promoción y remuneración de RRHH.

Con la implementación del Sistema Integral de Gestión (SIG-IDAC), en el año 2009 se amplían los procesos DRH-001 "Reclutamiento y Selección de Personal"; DRH-003 "Capacitación y Desarrollo" y APO-008 "Capacitación y Entrenamiento Técnico", los cuales garantizan una adecuada selección y desarrollo del personal y la oportunidad de hacer carrera internamente en la institución. Al realizar selección del personal por medio de concursos públicos (internos y externos) atendiendo a criterios claros establecidos en el perfil del cargo, se asegura la justicia e igualdad de oportunidades, empleando una política de inclusión de género, discapacidad, raza y religión. Asimismo, dentro del horario de trabajo se gestionan de forma eficiente los programas de capacitación y desarrollo que permiten a los empleados desarrollar las competencias necesarias para su crecimiento, la promoción y el ascenso dentro de la

organización y de la carrera administrativa. El crecimiento personal y la formación en valores de sus empleados permiten obtener un recurso humano íntegro y capaz de transmitir esos valores a su familia y a la sociedad.

Teniendo en cuenta el valor de los empleados, el IDAC asegura que las condiciones de trabajo son propicias para conciliar la vida laboral y familiar de los mismos, implementando un horario laboral adecuado y beneficios marginales.

Se cuenta con una estructura física cómoda, equipos técnicos, equipos de protección personal, mobiliario ergonómico e iluminación y ambientación adecuadas. El logro de tales condiciones permitió al IDAC obtener las certificaciones bajo las normas ISO-14001-2004 Gestión Ambiental y OHSAS 18001-07, sobre Salud y Seguridad Ocupacional. Además se dispone de un seguro de Riesgos Laborales, y se definió la política de salud y seguridad ocupacional a través de la Resolución 029/2010, la cual garantiza la implementación de mecanismos para prevenir y controlar riesgos en las actividades realizadas por los empleados.



El Bloque A del IDAC Antes y Después de remodelar

El IDAC, da muestras de sensibilidad ante las necesidades de su personal, prestando asistencia económica a empleados de escasos recursos económicos en situaciones de salud tales como cirugías y compra de medicamentos especiales,

arreglo de su vivienda y muerte de familiares.

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

Tradicionalmente, la medición de las capacidades de los empleados se ha llevado a cabo anualmente, por medio de la evaluación del desempeño por factores, en la cual los supervisores establecen las áreas fuertes y de mejora de las personas, y recomiendan acciones para el aprovechamiento de las primeras y el desarrollo de las segundas. Adicionalmente, las áreas responsables de capacitación y desarrollo realizan un levantamiento de necesidades de capacitación por medio de un cuestionario que deben completar los supervisores.

Con la implantación de la Gestión del Desempeño, a partir del año 2010, se elaboró el Manual de Competencias, en el cual se definen los perfiles de competencias conductuales y técnicas, así como los requerimientos de formación académica y experiencia para cada cargo. Esto permite que, con la aplicación del Proceso DRH-002 "Evaluación del Desempeño por Competencias", en la formulación de las matrices de metas de las áreas y los acuerdos de desempeño individuales se establezcan las necesidades de capacitación de los empleados para poder alcanzar las metas planteadas, y se realiza la evaluación de competencias conductuales empleando una metodología de 360° que permite obtener una información multidimensional de las capacidades de los empleados con relación al perfil requerido, mediante la auto-evaluación, la valoración por parte del supervisor inmediato, de los compañeros de trabajo y, para el caso de los supervisores, la evaluación de sus colaboradores.

Utilizando los insumos anteriores, se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo, el

cual es discutido y consensuado con los responsables de las diferentes áreas y aprobado por la Dirección General de la Institución. Este plan contiene la capacitación técnica y los programas de desarrollo de habilidades de dirección y liderazgo, tales como: habilidades de liderazgo, servicio al cliente, trabajo en equipo, comunicación, gestión de conflictos, conocimiento de la Administración Pública y dominio de los aspectos legales y de regulación.

Los programas de capacitación y desarrollo son ejecutados utilizando metodologías apropiadas a cada situación, con un enfoque multimedia y con el más alto nivel de uso de la tecnología. Estas metodologías incluyen: carreras técnicas, diplomados, cursos, talleres, entrenamientos en el cargo, entrenamientos cruzados, simulaciones del trabajo, tutorías, charlas, material formativo continuo, acompañamiento y formación virtual. Estos mecanismos y metodologías se han visto significativamente mejorados con el surgimiento de la Academia Superior de Ciencias Aeronáuticas (ASCA), en la cual se imparte la mayor parte de la formación para los cargos técnicos de la organización, que anteriormente debía ser realizada en el exterior. Además de ASCA, el IDAC utiliza los servicios del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y del Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP).

Las informaciones de los resultados de las evaluaciones del desempeño y competencias, se utilizan anualmente en la toma de decisiones relacionadas con la movilidad de los empleados, especialmente en los programas de promoción, ascenso y entrenamiento cruzados para aprovechar y/o desarrollar las habilidades y destrezas de los empleados.

Los empleados de nuevo ingreso y los que son promovidos, reciben el proceso de inducción, dividido en tres fases: conocimiento de la Administración Pública, de la Institución y del área y el cargo; además, los empleados son incorporados a

un programa especial de desarrollo y seguimiento durante los primeros tres a seis meses.



Aulas y Simuladores en la ASCA

Con la Política de Seguridad Ocupacional (Resolución No. 029-2010) y los procesos APO-002 “Gestión de Riesgo, Salud y Seguridad Ocupacional” y APO-003 “Seguridad Operacional” del Sistema Integral de Gestión (SIG-IDAC), se lleva a cabo la planificación, comunicación y gestión de las actividades de identificación, prevención y control de riesgos laborales, operacionales y de salud; así como las acciones correctivas y actividades formativas necesarias al respecto.

La planificación de las actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos y de conflictos de interés se llevan a cabo a través de los procesos APO-002 “Gestión de Riesgo, Salud y Seguridad Ocupacional” y el Proceso DRH-003 “Capacitación y Desarrollo”, los cuales se encargan de capacitar a los empleados en el tema de seguridad ocupacional mediante inducciones programadas de acuerdo a las necesidades encontradas en la detección de necesidades de capacitación; además se publican boletines informativos y se colocan instrucciones de seguridad en las áreas de peligro.

Con la promulgación de la Ley 491-06 de Aviación Civil, en el año 2006, y la posterior publicación del Reglamento de Personal del IDAC, en el año 2008, se estableció de forma clara el Régimen de Prohibiciones para los empleados de la institución. Estos documentos han sido reforzados con la participación de los empleados en las charlas sobre el Régimen Ético y

Disciplinario que establece la Ley 41-08 de Función Pública, y el Reglamento 523-09 de dicha ley. Del mismo modo, desde agosto de 2010, se lleva a cabo el proceso “Inducción a la Institución”, instituido por el Reglamento 524-09 de Reclutamiento y Selección, para todos los empleados de nuevo ingreso a la institución.

En adición a lo anterior, desde el año 2010 los empleados del IDAC deben asistir al programa de inducción general a la Administración Pública que impacte el INAP, el cual contiene el Régimen de Prohibiciones que establece la Ley 41-08.

Para asegurar el acceso permanente de los empleados a las normas contenidas en el Régimen de Prohibiciones, estos documentos están publicados en el SIG-IDAC.

Subcriterio 3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo y la responsabilización (Empowerment).

A través del Comité de Fortalecimiento Institucional, presidido por el Sub-Director General e integrado por los directores de área, creado en el año 2007 con el fin de medir, analizar y recomendar acciones que lleven a la Institución a un crecimiento constante en todos los aspectos; esta reunión es convocada por el presidente, de acuerdo a alguna necesidad. En adición a esto, el Proceso SIG-006 “Revisión por la Dirección” del Sistema Integral de Gestión-SIG, también promueve la cultura del diálogo, mediante reuniones periódicas (cada tres meses) en todas las áreas, departamentos y grupos de trabajo, que garantizan el involucramiento de todos los empleados.

Para fomentar la participación e involucramiento proactivo del personal del IDAC en el desarrollo de nuevas políticas y procedimientos, se han implementado a través de los procesos APO-006 “Comunicaciones interna y Externa” y SIG-006 “Revisión por la Dirección”, mecanismos

adecuados para recoger ideas y sugerencias de los empleados.

En el IDAC el involucramiento de todos los empleados en el desarrollo de planes, estrategias y metas, así como la identificación e implantación de acciones de mejora y la evaluación de la percepción de los empleados hacia la institución, se realizan a través del desarrollo y aplicación de los procesos DRH-002 “Evaluación del desempeño”, la evaluación de 360°, el Proceso SIG-003 “Acciones correctivas Preventivas” y el Proceso DRH-005 “Evaluación del Clima Organizacional”.

El IDAC, como institución multidisciplinaria, interactúa con diferentes grupos de interés internos representados por seis (6) asociaciones afines. Como parte de las políticas de integración y consenso, el IDAC da participación activa a las asociaciones en asuntos de relevancia, dándoles participación en las reuniones con la dirección a fin de tomar decisiones de interés mutuo, Ej.: Mejoras salariales, Cambios en los reglamentos, conquistas laborales, etc. También durante los procesos de selección de nuevo personal a través de los concursos publicados, los representantes de las asociaciones participan en los jurados de selección.

RELATORIO CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

Subcriterio 4.1: Desarrollar e implantar relaciones con asociados claves

En todo proceso, es imposible que se pueda brindar un producto de calidad en base a insumos deficientes. Por eso, una parte muy importante de los asociados del IDAC son sus proveedores.

El IDAC, mediante el proceso DA-001 *Solicitud de compras y evaluación de proveedores*, controla la actividad de los mismos en la Institución. Se inicia con la Elaboración y Mantenimiento del Listado de Proveedores, con lo cual se asegura que los potenciales proveedores cumplen con requisitos mínimos. De aquí se obtiene el listado de proveedores que se utiliza en el proceso de compras.

La evaluación de los proveedores se realiza con cada transacción. Se verifica la transacción según diferentes criterios: tiempo de entrega, estado de la mercancía y cantidad de la mercancía recibida. La persona encargada de Compras luego califica al proveedor, y estos datos entran a formar parte de un análisis trimestral de los proveedores.

El proceso contempla retroalimentación a los proveedores para los fines de que éstos mejoren en los aspectos detectados como deficientes. En el caso de que un proveedor al ser evaluado tenga un promedio deficiente, es sustituido, de no ser un proveedor único, en cuyo caso se le informa vía una comunicación los aspectos negativos a mejorar y se reevalúa a los tres meses. Si al cabo de este período no experimenta mejora se elimina del banco de datos de suplidores del IDAC.

En el caso de los proveedores llamados críticos, porque proveen insumos para los procesos operativos críticos, éstos son identificados por las Direcciones correspondientes, para pasar a formar parte del listado de proveedores críticos. Son evaluados semestralmente por personal de

las Direcciones a las cuales suplen.

Por otro lado, dentro del Plan Operativo Anual para este año 2011, la Dirección Legal Técnica, encargada del aspecto legal de los acuerdos de índole operativa, estableció la meta de promover acuerdos de cooperación interinstitucional. A esta meta se le dará seguimiento y evaluación tal y como se hace con todas las metas del Plan Operativo Anual, según el proceso "APO-005 *Determinación de Metas y Programas*"

La alianza más importante que tiene la Institución es la que se ampara en el llamado Convenio de Chicago, y que nos hace miembros de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), entidad reguladora de la aviación civil a nivel mundial. Otras alianzas son el acuerdo de cooperación para actividades de búsqueda y salvamento para situaciones de emergencia con organismos internacionales; la que se tiene con el Banco de Reservas, para ofrecer préstamos al empleado a través del programa "Empleado Feliz"; con la Universidad del Caribe, ofreciendo facilidades para el estudio a sus empleados; con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), para la adquisición de bienes; Carta de acuerdo con el Instituto Cartográfico Dominicano para los fines de cumplir con requisitos de la OACI relativos a la información de las cartas aeronáuticas; y el Memorandum de entendimiento del CONASAC (Comité Nacional de Seguridad de la Aviación Civil, entre otros.

Por la naturaleza de la institución, las alianzas se pueden generar fruto de leyes y decretos, tal como el caso del CONASAC, creado a partir del decreto 325-09; para dar cumplimiento a requisitos, recomendaciones o estrategias trazadas por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), así como la carta de acuerdo con el Instituto Cartográfico Dominicano.

Para llevar a cabo estas alianzas se elabora un acuerdo o memorandum de entendimiento, en el cual se especifica el objetivo de la misma y las responsabilidades

de cada parte (la institución y el aliado).

Subcriterio 4.2: Desarrollar y establecer alianzas con los ciudadanos/clientes

Para los fines de captar las ideas, sugerencias, necesidades, expectativas y quejas de los ciudadanos/clientes, se cuenta con el proceso APO-006 (Comunicación Interna y Externa). En este proceso, cualquier persona puede acercarse y externar una opinión, queja, o sugerencia, ya sea llenando un registro de comunicación o verbalmente, en cuyo caso un empleado llenaría el registro. La comunicación se evalúa y se canaliza a la instancia pertinente. La respuesta al solicitante se debe efectuar dentro de los 15 días de la recepción de la solicitud. El control de los registros de comunicación se hace a través de una Matriz de Seguimiento, en la cual se introducen los detalles del registro de comunicación, las fechas de inicio y cierre, y el estado de los mismos. Durante la Revisión por la Dirección se evalúa este proceso como tal, así como los registros de comunicación que produce.

En el caso de los clientes, a través del proceso SIG-009 (Satisfacción de clientes y grupos de interés) se recogen sus impresiones sobre el servicio brindado. Este proceso se vale de diferentes herramientas para la medición: encuestas por buzones, correos electrónicos, visitas directas a las partes interesadas, etc.

Con este proceso anualmente se elabora un cronograma de visitas para aquellas encuestas que se aplican presencialmente; trimestralmente se revisan los formatos tipo encuesta, pudiéndose crear o modificar alguno según las necesidades; y mensualmente se revisan los buzones para retirar las encuestas depositadas.

El seguimiento de las encuestas se realiza mediante una Matriz de Seguimiento de Servicios. Trimestralmente se tabulan los datos de las encuestas y se elabora un informe. Estos datos se evalúan conjuntamente con el proceso en la Revisión por la Dirección.

El IDAC se esfuerza por ser una institución transparente, tal como exige la ley. En ese sentido, la información sobre la Institución se ofrece de manera abierta. Por medio de la Oficina de Libre Acceso a la Información (OAI), establecida según la Ley 200-04 General de Libre Acceso a la Información Pública y el decreto 130-05, se ofrece información diversa sobre la Institución dentro del marco de la mencionada ley. Tiene reglamentado el procedimiento de cómo el ciudadano hace la solicitud de la información, y el tiempo y la forma en que ésta se le devuelve al solicitante. Otra parte de la información que ofrece la OAI se publica a través de la página Web de la Institución, también atendiendo a los dictámenes de la ley 200-04 en su artículo 5. Estas informaciones incluyen las Memorias de cada año, el Plan Estratégico, los Planes Operativos anuales, noticias de eventos y logros de la Institución, entre otras cosas.

Subcriterio 4.3: Gestionar las finanzas

Cada año se elabora el Plan Operativo Anual para el año siguiente. Dentro del Plan Operativo Anual se consignan las metas de la Dirección Financiera de tal forma que correspondan con las metas estratégicas vigentes. De esa forma, la gestión financiera de la Institución se realiza tomando en cuenta los lineamientos estratégicos vigentes. Como ejemplo de eso tenemos el financiamiento de la modernización institucional a nivel de infraestructura, equipos, personal, gestión y procesos, tal como se consignaba en el Plan Estratégico vigente al año 2010. Se realizaron importantes inversiones a este efecto, pudiéndose citar de manera especial el proyecto con el PNUD para el equipamiento del nuevo Edificio Sede de Navegación Aérea, finalizado en el año 2010 y la inversión para la actualización de los radares de Santo Domingo y Puerto Plata realizado en el año 2011.

La transparencia financiera y presupuestaria se procura según lo establecido en la ley 423-06, mediante la publicación en la página Web de la información presupuestaria

requerida por la Dirección Nacional de Presupuesto, así como la remisión de la ejecución presupuestaria mensual y anual a la Cámara de Cuentas. Todo esto en adición a la información que sea requerida a través de la Oficina de Libre Acceso a la Información.

Con miras a asegurar una correcta ejecución de las actividades financieras, existía el puesto de Fiscalizador. Debido a la importancia concedida a estas funciones, en el 2008 se crea mediante la resolución 023-08 la Dirección de Fiscalización, para darle mayor carácter y amplitud a la función. Dentro de las tareas de esta dirección está la de asegurar que las erogaciones cumplen con las disposiciones legales vigentes, en cuanto a la retención de impuestos, la documentación de soporte, el cumplimiento con el procedimiento de compra, así como la validación de las cotizaciones, licitaciones, los análisis de compras, etc. Las compras se realizan según el proceso DA-001 (Solicitud de compras y evaluación de proveedor).

Subcriterio 4.4: Gestionar la información y el conocimiento

El conocimiento de cómo llevar a cabo los diferentes procesos en el IDAC está almacenado en sus fichas de proceso. Las fichas de proceso describen de manera detallada las características relevantes de los mismos: objetivo, insumos y productos, documentación relacionada, y por supuesto, cómo se lleva a cabo, entre otras cosas. De ese modo se garantiza que el conocimiento clave de las actividades de la Institución queda documentado.

En adición, dentro de los documentos internos se han elaborado manuales de procedimiento para las áreas operativas (Direcciones de Navegación Aérea, Legal Técnica, Vigilancia de la Seguridad Operacional y Normas de Vuelo), así como para otras áreas, tales como la Dirección Administrativa. Con estos manuales también se recoge y consolida la información de cómo llevar a cabo las diferentes tareas de cada área.

Las fichas de proceso se gestionan mediante el proceso SIG-001 (Control de Documentos). Este proceso especifica la manera en que una ficha se crea, se modifica o se elimina. Cada ficha de proceso está bajo la responsabilidad única de un dueño de proceso, tal como lo indica el Manual del Sistema Integral de Gestión. De ese modo, se asegura que las fichas de proceso están disponibles en su versión vigente, y accesible a las personas pertinentes.

Toda la documentación externa de relevancia para el IDAC está controlada también por el proceso SIG-001 (Control de Documentos). A través de una *matriz de documentos externos*, el proceso controla qué documento debe estar disponible para cuáles personas. Si hay algún cambio de versión del documento, el responsable de Control de Documentos del área utiliza esta matriz para sustituir la versión anterior del mismo en todos los lugares que lo ameritan. El dueño de proceso es responsable de actualizar cualquier referencia al documento dentro del proceso correspondiente.

En el caso particular de los requisitos legales de las actividades del IDAC, la información sobre el cumplimiento de esos requisitos se controla mediante el proceso SIG-011 Identificación y Evaluación del Cumplimiento Legal. Este proceso identifica, recoge y controla la información de carácter legal que tenga impacto sobre los procesos, a través de una *matriz legal de seguimiento*, la cual se actualiza cada tres meses, o antes, si es necesario.

El IDAC utiliza diversos canales para la difusión de información:

- La difusión de información dentro de la Institución se realiza principalmente a través del *correo corporativo*, el cual está establecido como el medio oficial para el propósito. En conjunto con el correo, también se utilizan murales informativos.
- La información relativa a los procesos del Sistema Integral de Gestión se encuentra en un servidor central, desde el cual cualquier empleado de la red interna

puede tener acceso, según las listas de acceso que determinan cuáles documentos son de su pertinencia.

- La Institución realiza inducciones cuando se requiere difundir conocimiento sobre un tema en particular; por ejemplo, el proceso de Control de Documentos contempla una inducción en el caso de la incorporación de un documento nuevo, para que los usuarios del proceso tengan conocimiento sobre la existencia y el uso de dicho documento.
- Dentro del Sistema Integral de Gestión se cuenta con un proceso, APO-006 (Comunicación Interna y Externa), que provee un canal para la comunicación de sugerencias, consultas, reclamos, solicitudes, etc., tanto de origen interno como externo. A través de este proceso la petición del solicitante se canaliza a la instancia competente para fines de evaluar y dar respuesta a lo planteado.
- Durante los proyectos grandes en que se embarca la Institución, se establece un Plan Comunicacional, para asegurar que las informaciones de relevancia respecto al proyecto lleguen a todas las partes interesadas.

Para la comunicación de información hacia el exterior de la Institución, se utiliza como canal la página Web de la Institución.

Subcriterio 4.5: Gestionar la tecnología

La política de gestión de la tecnología está establecida en el Plan Estratégico, y en los planes operativos anuales, donde se trazan las pautas de cuál va a ser la tecnología a implementar durante cada año.

Las decisiones relativas a la implementación de tecnología en la Institución se realizan por consenso de las áreas involucradas, tanto las de índole funcional como técnica. A nivel operativo, en específico para los proyectos de tecnología aplicada a la navegación aérea, existe la Comisión de Revisión de Especificaciones Técnicas (CRET), encargada de hacer las evaluaciones y las especificaciones técnicas de los requerimientos de tecnología para

esos proyectos. Tanto al inicio de los proyectos como durante los mismos, esta comisión hace las evaluaciones de índole técnica de las propuestas o de cualquier situación de su competencia surgida en el transcurso del proyecto, para así servir de apoyo a la toma de decisiones. Está conformada tanto por personal entendido en tecnología como por personal representativo de los usuarios. También se forman comisiones multidisciplinarias ad-hoc para los fines de evaluar y dar seguimiento a los proyectos de implementación de tecnología en las demás áreas. Estas comisiones se forman al momento de iniciar los proyectos, y duran hasta el término de los mismos.

Se ha implementado progresivamente la tecnología para la satisfacción de diferentes necesidades:

- Microsoft Outlook 2003/2010 para gestión de tareas e interacción con grupos (implementación del Exchange 2010 desde finales del 2010).
- Sistema de Gestión de documentos (ONBASE).
- Sistema de Información Aeronáutico Regional (SIAR).
- Desarrollo, Mantenimiento y Mejoras en los sistemas de aplicación institucionales (tales como la ampliación del AFICORE, desde el 2010).
- Mantenimiento y mejora de la página Web institucional (mejora del 2011).
- Sistema de telefonía voz sobre IP (en la Sede de Navegación Aérea a partir del año 2010 y el aeropuerto Catey a partir del año 2007).
- Simulador de Vuelo, Radar y de Aeródromos en la ASCA, para actividades formativas, desde el 2010.

Subcriterio 4.6: Gestionar las instalaciones

Al efecto de dar cumplimiento al requerimiento de contar con oficinas adecuadas para el uso de los empleados y usuarios, se inició un proyecto que luego de la planificación, propuestas de opciones de servicios y verificación de los mismos, se ejecutó, dando como resultado los edificios

con los que contamos hoy día. Especial mención merece la construcción del “Complejo Aeronáutico”, en las proximidades del Aeropuerto Internacional de Las Américas, el cual cuenta con instalaciones más amplias y mayor facilidad de parqueo para los clientes-ciudadanos.

Para garantizar el mantenimiento eficiente, eficaz, planificado y sostenible de las edificaciones, la Institución cuenta con la sección de Mayordomía, la cual tiene la responsabilidad de mantener las oficinas en buen estado de higiene. La Sección de Mantenimiento, a través de su proceso DA-006, Solicitud de Servicios de Mantenimiento, tiene la responsabilidad de recibir todas las solicitudes de mantenimiento de todos y cada uno de los edificios que componen el IDAC y velar por que se lleven a cabo adecuadamente; para esto cuenta con matrices de mantenimiento preventivo para las plantas eléctricas y las unidades de aire acondicionado. En las matrices se determina el criterio de mantenimiento preventivo de cada equipo, mayormente en términos de tiempo; esto es, en la matriz se indica la periodicidad del mantenimiento, ya sea en tiempo o en alguna otra medida particular, al equipo. Cada vez que se adquiere un equipo de esta índole, se ingresa en la matriz.

Para las unidades de aire acondicionado y las plantas eléctricas se sigue un programa de mantenimiento preventivo, con el cual se controla la realización de esa actividad. En el programa se registra la fecha programada del mantenimiento de cada uno de los equipos, así como la fecha en que se realiza.

En el caso de los medios de transporte, la organización cuenta con el proceso DA-007, que se encarga de la Asignación, Mantenimiento y Reparación de Vehículos. Con este proceso se mantienen las unidades en óptimo estado para dar un servicio eficiente y con seguridad a los usuarios de los mismos, realizando las labores de mantenimiento preventivo de manera controlada.

En el caso de los recursos energéticos, a través de la Coordinación de Medioambiente, la organización cuenta con planes de Ahorro de energía y el manejo adecuado de los equipos eléctricos, asegurando así un uso eficiente de los mismos. Esto se logra como parte de los procesos generales de medioambiente, APO001 (Aspectos e impacto medioambiental) y APO004 (Gestión medioambiental), con los cuales se identifican las condiciones que pueden afectar adversamente el medioambiente, incluyendo el uso eficiente de los recursos energéticos; se hace la valoración del riesgo asociado y se identifican acciones de mitigación.

La Institución ha considerado, dentro de sus proyectos de remodelación y ampliación, el aspecto de accesibilidad a las facilidades.

Las instalaciones cuentan con la infraestructura adecuada para brindar seguridad y comodidad a los empleados y clientes, proporcionando transporte para sus empleados a diferentes aeropuertos y al Edificio Sede de Navegación Aérea. Los parqueos incluyen espacios reservados para personas con necesidades especiales, y las edificaciones tienen rampas de acceso y ascensores para los mismos.

Los activos fijos de la institución se rigen por el proceso DA-004 Manejo de Activos Fijos, con el cual la Sección de Activos Fijos gestiona el uso de los activos, para asegurar el correcto reciclado de los mismos. La Sección de Activos Fijos se rige por el Manual General de Procedimientos de la Dirección Administrativa.

CRITERIO 5: PROCESOS

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

EL IDAC modela sus actividades con un enfoque basado en procesos a través del **Sistema Integrado de Gestión (SIG)**, estableciendo el marco referencial para que todas las actividades se realicen de forma segura y eficiente, integrando los aspectos de Calidad, Seguridad, Entorno y Factores Humanos.

Para esto la institución ha diseñado y establecido una coherente estructura de procesos, en los que se encuentran los del tipo operacional, transversales, de apoyo y control y mejora; que permiten el seguimiento y la medición del rendimiento de cada uno de ellos y en su conjunto, introduciendo las mejoras necesarias para satisfacer cada vez más a los diferentes grupos de interés.

Los procesos claves del IDAC se identifican a partir de su vinculación con los productos estratégicos y a la ejecución de la misión de la Institución, es decir aquellos destinados a gestionar la seguridad operacional y entregar los servicios de navegación aérea, entregando los productos/servicios resultantes a los ciudadanos/clientes.

Debido a la naturaleza de la organización, que tiene el rol de reguladora de la aviación civil y prestadora de servicios de navegación aérea, para el levantamiento y diseño de los procesos, se toma en cuenta el cumplimiento de las exigencias legales y reglamentarias en materia de aviación, que vienen dados tanto por instrumentos legales nacionales como internacionales.

En el ámbito nacional, se encuentran:

- La Ley No. 491-06 de Aviación Civil, que rige la aeronáutica civil en la República Dominicana.
- El Reglamento Aeronáutico Dominicano, emitido por el Director General del IDAC,

y de cumplimiento obligatorio para todos los operadores, personal aeronáutico y todo usuario de los servicios que ofrece el IDAC.

- Asimismo, Decretos del Poder Ejecutivo.

De cumplimiento interno, se encuentran: los Manuales Técnicos Organizativos, de Entrenamiento y de Procedimientos, que establecen los lineamientos que todos los empleados del IDAC deben seguir al ejecutar sus funciones de órgano regulador de la aviación civil, emitidas por el Director General del IDAC:

- Resoluciones de carácter técnico y administrativo
- Órdenes y Guías de carácter técnico

Los principales instrumentos legales internacionales de cumplimiento son:

- El Convenio de Aviación Civil (Convenio de Chicago) de 1944, y sus 18 Anexos; así como los Documentos emitidos por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), que contienen las Normas y Métodos Recomendados (SARPs) que deben cumplir los Estados signatarios del Convenio; y cuya inclusión en el Reglamento Aeronáutico Dominicano (RAD) es de carácter obligatorio.
- Otros Convenios Internacionales relacionados con aeronaves, Actos Ilícitos, Unificación de Ciertas Reglas para el Transporte Aéreo Internacional, etc.

En adición, se emiten documentos eminentemente técnicos, como son:

- Circulares de Asesoramiento de orden técnico de la FAA, y
- Directivas de Aeronavegabilidad emitidas por los fabricantes de aeronaves.

A los fines de verificación del cumplimiento de esta normativa internacional, el IDAC es auditado, por la OACI, mediante el Programa Universal de Auditorías de

Vigilancia de la Seguridad Operacional (USOAP) y a requerimiento, por la *Federal Aviation Administration* (FAA), bajo el Programa Internacional de Vigilancia de La Seguridad Operacional (IASA), por lo que el cumplimiento de esta normativa es primordial para tener un sistema de aviación alineado con los más altos estándares de seguridad en el mundo.

A la par de esto, se ha implementado una gestión institucional en la que se hacen reconocimientos por brindar los servicios satisfaciendo siempre las expectativas de los usuarios, por esto se gestiona sistemáticamente que dicha expectativa y necesidades sean consideradas y tomadas en cuenta, a través de la *Evaluación de Satisfacción de Grupos de Interés* (Proceso SIG-009), y *Comunicaciones Externas e Internas* (Proceso APO-006).

Al momento de describir y documentar los Procesos, se realiza una dinámica participativa en la cual se conforman grupos de trabajo, con personas designadas por área, dueños de proceso y los usuarios internos del mismo. En este escenario fueron descritas y validadas las actividades que deben llevarse a cabo, gran parte de ellas establecidas en los respectivos manuales técnicos de cada área. Asimismo, se imparten talleres de capacitación y dinámicas de grupos. Ver Figura 5.1-1



Figura 5.1-1

La realización de dichas actividades se registra en Actas de Reunión, que contienen datos como participantes, fechas, temas tratados y fotos; pasando a ser los registros del SIG.

Todos los procesos están identificados, descritos y documentados en el Manual Sistema Integrado de Gestión, que además incluye la estructura completa del SIG, en cuanto al alcance del sistema, políticas de calidad, SSO y Medio Ambiente, relación de los procesos y directrices generales. La descripción de estos procesos se puede visualizar en el Mapa de Procesos del SIG, ubicados en el servidor del IDAC.

Según la Figura 5.1-2, los procesos están ordenados en tres grandes grupos, en el bloque central se identifican los procesos clave, cuya función es entregar los productos al cliente externo y sustentar la ejecución de la política y estrategia de la institución. Dichos procesos son los relativos al estudio, planificación y ejecución del producto para el cliente/ciudadano, desde la elaboración de la solicitud por parte del usuario hasta la entrega del producto o servicio.

En la parte superior están los de Apoyo, requeridos en el ámbito administrativo para la consecución de las actividades necesarias para la realización del producto o servicio; y en la parte inferior están los de Control y Mejora, que se utilizan para gestionar y mejorar los procesos de forma coherente y sistemática.

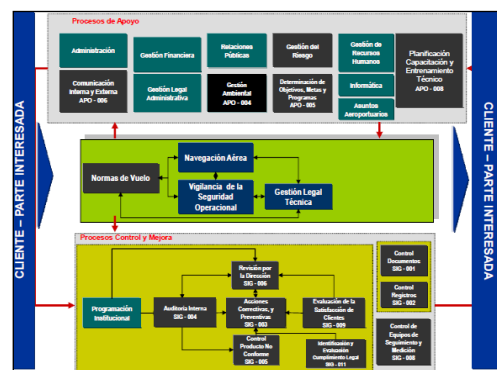


Figura 5.1-2

Todos los Procesos del SIG-IDAC, con sus códigos correspondientes se pueden visualizar en la Figura 5.1-3.

PROCESO	FAMILIA	AREA	ACTIVIDAD	NUMERACIÓN		
Procesamiento de Data FIS	DINA		FIS	001		
Tramitación de Información Meteorológica			SAR	002		
Coordinación de Búsqueda y Salvamento				003		
Control de Calidad ATM			ATM	OC	001	
Investigación de Incidentes					002	
Control de Área					003	
Control de Aproximación			CTA		002	
Control de Aeródromos					003	
Centro de Información de Vuelos			AIS		004	
Publicaciones Aeronáuticas					001	
Cartografía Aeronáutica		002				
Elaboración y Emisión de NOTAM		003				
Control de Calidad AIS	CNS		004			
Mantenimiento y Soporte de los Equipos de Navegación y Vigilancia			001			
Asignación y Administración de la Gama de Frecuencias Aeronáuticas	AUT		002			
Soporte a Sistemas Informáticos de Navegación Aérea			003			
Control de la Seguridad Operacional	DVSD		001			
Inspecciones de Aeródromos			002			
Aprobación de Antenas y Construcciones Especialmente Altas			004			
Emisión de Permisos de Conducir en el Área de Movimiento		AD	VAP	001		
Vigilancia				002		
Certificación Operador Aéreo	DNV		OPS	001		
Vigilancia Continua de Operaciones				002		
Emisión de Otros Certificados				003		
Evaluaciones Teóricas y Prácticas				001		
Emisión de Licencias Aeronáuticas, Credenciales y Autorizaciones			DLA		002	
Emisión y Renovación de Certificados Médicos y de Autorización					003	
Revisión y Validación Expedientes Médicos de Pilotos, Estudiantes Pilotos e Ingenieros de Vuelo				004		
Vigilancia Continua de Servicios Médicos				005		
Aceptación Certificado Tipo			AIR			001
Emisión de Permisos de Vuelo Especial						002
Emisión Certificado de Aeronavegabilidad		003				
Emisión de Certificado de Taller de Mantenimiento Aeronáutico y Escuela para Técnicos de Mantenimiento de Aeronaves		004				
Vigilancia Continua de Aeronavegabilidad		005				
Emisión de Licencias de Estación Radiotelefónica para Aeronaves		006				
Emisión de Certificado de Homologación/Rehomologación Acústica		007				
Revisión y Actualización de Reglamentos y Manuales	DLT			001		
Fineanciamiento				002		
Sanciones				003		
Registro Nacional de Aeronaves				004		
Revisión y Aprobación Aspectos Legales de la Certificación de Operadores	DRH			001		
Reclutamiento y Selección de Personal				002		
Evaluación de Desempeño por Competencias				003		
Capacitación y Desarrollo (en temas administrativos)				004		
Registro y control de información				005		
Evaluación Clima Organizacional				006		
Beneficios y Relaciones Laborales				007		
Reportes de Seguridad				008		
Investigación de Accidentes, Incidentes y Eventos Inseguros				009		
Solicitud de Compras y Evaluación de Proveedores			DA			001
Recepción y Entrada de Materiales a Almacén		002				
Despacho de Material Gastable		003				
Manejo de equipos y/o mobiliarios Activos Fijos		004				
Mayordomía		005				
Mantenimiento		006				
Transportación		007				
Plan y Respuesta ante emergencias		008				
Litigaciones	DF			009		
Facturación y Cobros				001		
Gestión de aspectos e Impactos Ambientales	APO			001		
Gestión de Riesgo Seguridad y Salud Ocupacional				002		
Gestión Riesgo Operacional				003		
Gestión Ambiental				004		

Figura 5.1-3

Para establecer la relación que existe entre todos los procesos de las diferentes áreas se identifican los insumos, proveedores, productos y clientes de cada uno de los procesos (Diagrama 5.1-4), estableciendo su interrelación, que está definida en las FTP de cada proceso y en el mapa de procesos del SIG.

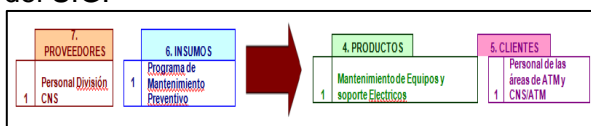


Figura 5.1-4

El SIG cuenta con una **extensa documentación** que compendia todos los aspectos de cada proceso desde el Manual Integrado de Gestión, Leyes, Reglamentos, Manuales Técnicos y administrativos, hasta

instructivos relacionados con los aspectos medio ambientales y SSO. Cada usuario posee acceso y privilegios a una plataforma de documentación disponible en el Servidor. Aquí se recoge la documentación del Sistema Integrado de Gestión, que al presente año contiene 900 documentos, constituidos por las FTP de cada proceso, documentos de referencia e instructivos. La documentación de los procesos es gestionada a través del Proceso SIG-001, que clasifica los documentos de acuerdo a los requisitos y los controla a través de las matrices de documentos de cada área. Este proceso controla las modificaciones, revisiones y cambios en los procesos, mediante formularios, como parte de la búsqueda de la mejora continua del sistema.

Está prevista la comunicación de los cambios a todos los interesados. La gestión y mejora de los procesos son parte del esquema del SIG-IDAC, por lo que todos están documentados en los formatos Ficha Técnica de Proceso (FTP), (Ver Figura 5.1-5), que contiene en detalle la información referente a las actividades (Cómo se hace), responsables de ejecutarlas (Quién lo hace), objetivos (Qué se hace), alcance (A quién está dirigido), indicador de gestión (Medición), registros relacionados (Evidencias de lo que se hace), documentos de referencia (Guías y Parámetros), cargo del Dueño del Proceso (Responsable del proceso) y quién tiene la autoridad sobre el Proceso.

La información sobre las responsabilidades del Dueño de Proceso reposa en los cuadros de responsabilidad y autoridad del SIG (Figura 5.1-6).

En cada Dirección de área, existen Coordinadores de Gestión I y II, que representan los procesos transversales de la institución, además de los Dueños de Procesos de los procesos operativos, uniendo así la gestión de calidad, seguridad y medio ambiente en un mismo sistema.

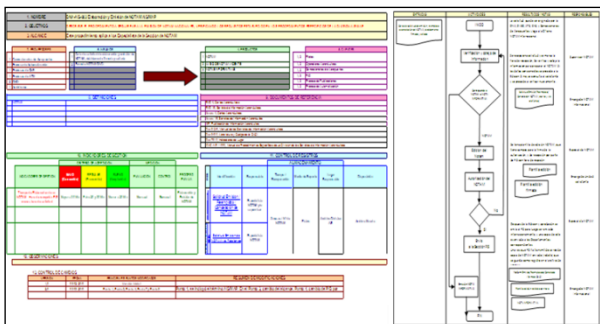
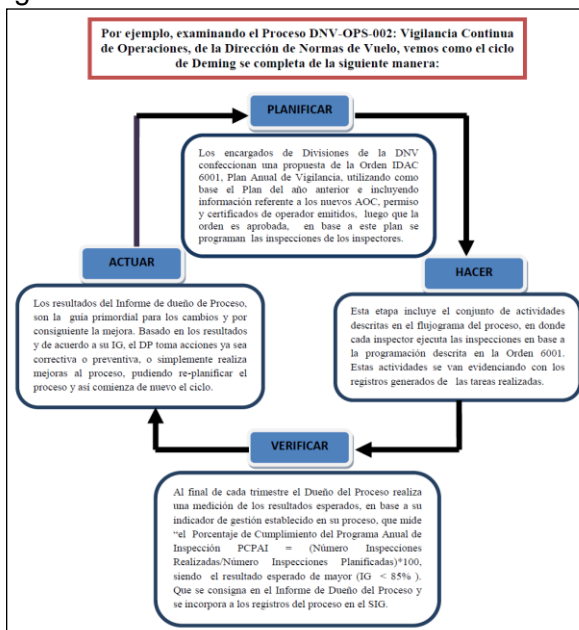


Figura 5.1-5

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DE LOS PROCESOS DEL SIG				
DIRECCIÓN DE NAVEGACIÓN AEREA				
Version original Enero 2010				
PROCESOS DE CONTROL Y MEJORA				
Procedimiento	Proceso	Dueño de Proceso	Autoridad	Responsable
Control de Documentos	SIG-001	Juan Cabrera Coordinador de Gestión II	Director de Navegación Aerea/ Bolívar de León	Dueño de Proceso SIG-001/ Todos los Representantes del Proceso
Acciones Correctivas y Preventivas	SIG-003	Marcia Rodríguez Coordinadora de Gestión I	Compartida: 1) El Dueño de Proceso y/o superior (a su necesidad); Tratamiento y Acción Propuesta 2) Implementación de la acción/plan desde el DP y/o su superior 3) Verificación/Audidores Internos	Dueño de Proceso SIG-003/ Responsable de Implementar la acción
Control de Producto No Conforme	SIG-005	Betty Castañig Enc. Sección F2	Director de Navegación Aerea/ Bolívar de León Autoridad retirar producto no conforme	Dueño de Proceso SIG-005/ Todos los Representantes del Proceso

Figura 5.1-6

Basados en los requerimientos de las normas, todos los procesos siguen ciclos de mejora, inspirados en el ciclo de Deming, que se desarrolla a través de cuatro grandes etapas; planificar; ejecutar, verificar y actuar. Por ejemplo, examinando el Proceso DNV-OPS-002: Vigilancia Continua de Operaciones, de la Dirección de Normas de Vuelo, se observa cómo el ciclo continuo se completa de la siguiente manera:



Los procesos de la organización están sujetos a cambios y modificaciones constantes, siempre en busca de la mejora y la satisfacción de los clientes y grupos de interés. Las decisiones se toman en cuenta analizando los datos del desempeño de los procesos a través de la medición de los indicadores de gestión y con los procedimientos para conocer la opinión y expectativas de los grupos de interés. El análisis de la información relativa a los mismos tiene varias vertientes: por un lado, a través del proceso SIG-009 *Evaluación de Satisfacción de Grupos de interés*, que mediante el uso de encuestas recaba información para comprender y prevenir sus necesidades y expectativas. Por otro lado, el Proceso APO-006 *Comunicación Interna y Externa*, gestionan las quejas y sugerencias que se reciben de los grupos de interés externos y de los empleados a través de reportes escritos, vía telefónica o correo electrónico, o se recolectan en buzones. Estos reportes aportan información sobre las insatisfacciones de los grupos de interés externos y de los empleados.

El IDAC cuenta, con otros procesos para la mejora continua, como son el proceso SIG-003, SIG-004, SIG-005 y SIG-006. Mediante el Proceso SIG-006 *Revisión por la Dirección*, los Dueños de Proceso, conjuntamente con los Coordinadores de Gestión I y II y el Director del Área, a través de sus Indicadores de Gestión, se aseguran de que al cerrarse el nuevo ciclo de mejora se pueda asegurar que se alcanzan los resultados previstos. Asimismo, en la Revisión por la Dirección General, todos los Directores de Áreas con el Director General, analizan el desempeño general.

Basados en el Sistema Integrado de Gestión, algunos cambios o mejoras a los procesos vienen dados a través del proceso Acciones Correctivas y Preventivas (SIG003). Existe además el Proceso de Auditorías Internas Integrales (SIG004) el cual, mediante la aplicación del Procedimiento para Auditorías Internas

Integrales del SIG, verifica el cumplimiento con la calidad, seguridad, medio ambiente, entorno organizacional, factores humanos y gestión del riesgo, en todos los procesos operativos. El proceso SIG-005, detecta los productos estratégicos que no se corresponden con los criterios esperados, realizando acciones correctivas al respecto.

Para la gestión y mejora de los procesos claves existe una relación con los grupos de interés de diversas formas: mediante grupos de trabajo, reuniones de participación con otras autoridades reguladoras (dependiendo del grupo de interés), considerando efectivamente sus opiniones y expectativas. Tal es el caso de las reuniones que realiza la DNV con los operadores para temas de la Gestión de la Seguridad Operacional (SMS), en las cuales se levantan actas de reuniones, que muestran la fecha, quiénes participan, temas tratados y conclusiones.

Otro ejemplo de las consultas con los grupos de interés, se aprecia en el proceso DLT-001, *Revisión y Actualización de Reglamentos* de la DLT, dentro de cuyas actividades se encuentra la consulta y retroalimentación sobre las propuestas de modificaciones de la normativa vigente a los grupos aplicables. Otro Ejemplo es el Proceso normado por el RAD-22, *Reglamento para la Emisión y Enmienda del Reglamento Aeronáutico Dominicano y de los Manuales Técnicos*.

Los recursos que se requieren para la consecución de los objetivos estratégicos, se asignan a través de diferentes vías. Una es la elaboración de los planes operativos por área, que apuntan a lograr una acción coordinada con las demás áreas del IDAC. Además, existen los procesos APO-008, *Planificación, Capacitación y Entrenamiento* y DRH - 003 *Capacitación y Desarrollo*, a través de los cuales se consignan recursos en los Presupuestos de Capacitación, manteniendo así el perfeccionamiento continuo. El Proceso SIG-006, *Revisión por la Dirección*, tiene un apartado exclusivo para plasmar la necesidad de Recursos; y en el Proceso APO-005 *Determinación de*

Objetivos, Metas y Programas, se formulan programas que plasman los recursos para la ejecución de los programas ambientales y de Seguridad y Salud Ocupacional. Asimismo, se realizan talleres para entrenar al personal antes de la aplicación de procesos en los que aún no ha tenido experiencia, incluyendo cursos de inducción para personal nuevo, cursos de formación técnica y de gestión, normas y procedimientos; actividad documentada en los registros de capacitación del SIG-IDAC.

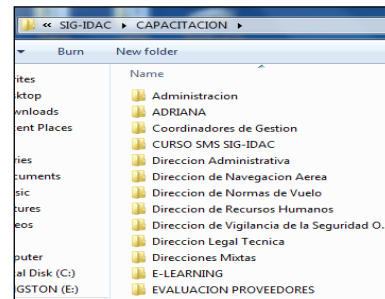


Figura 5.1-7

Un ejemplo de Recursos asignados al SIG-IDAC, es la creación del Departamento para la Gestión de Calidad, Medio Ambiente y SSO (CAMASSO).

El IDAC está certificado por las normas ISO 14001:2004 (Gestión Ambiental) y OHSAS 18001:2007 (Gestión de la Seguridad Laboral)", por lo que a través del Proceso SIG-011, *Identificación y Evaluación del Cumplimiento Legal*, se mantiene una estricta observancia de la reglamentación correspondiente y una planificación, seguimiento y evaluación de los aspectos ambientales y de SSO de la gestión acordes con la legislación vigente aplicable. Dicho Proceso contempla además el análisis de los procesos complejos y autoriza los cambios y simplificación de los mismos, sin que se afecte el cumplimiento de los aspectos legales. Por ejemplo, se han delegado las aprobaciones de las enmiendas a los manuales técnicos a los Directores de área, mediante Resoluciones del Director General.

Existe el mecanismo para gestionar los riesgos y factores críticos de acuerdo a los

cambios en el entorno. Esto se realiza a través de los procesos de *Planificación y Control Estratégico*, SPE-001. Los datos en cuanto a los cambios que pueden afectar al sistema son recogidos mediante el Proceso SIG-006, el cual es un insumo al Proceso SPE-001.

Los procesos claves de IDAC constituyen la actividad central que da sentido a la organización. Esto se ve en detalle en el organigrama; los aspectos más relevantes de estos procesos constituyen parte de los factores críticos de éxito de la institución. Los mismos están automatizados y se gestionan a través de una sola puerta de entrada y salida que es la Recepción Técnica.

Algunos procesos referentes a servicios brindados han sido modificados para efficientizarlos en beneficio del cliente.

Al implementar el Sistema integral de Gestión en todo el IDAC, en el año 2010, la Dirección de Normas de Vuelo desarrolló un programa de *benchlearning* con los coordinadores de Gestión I y II de las demás áreas, en donde éstos transmitieron sus experiencias a las demás áreas por medio de *coaching*, talleres y prácticas.

Las actividades de comparación, aprendizaje y mejora de otras instituciones se han utilizado en la institución desde el 2007, homologando una serie de Reglamentos y Manuales de la FAA, quienes tienen experiencia en las mejores prácticas de normativa y vigilancia de la seguridad operacional. Lo mismo fue hecho con *the Civil Aviation Model Law* (Ley Modelo de Aviación Civil de la FAA), en base a la cual fue elaborada la Ley No. 491-06 de Aviación Civil Dominicana, con la colaboración y consenso de los grupos de interés, así como de técnicos de la FAA. (Ver Figuras 5.1.8- A y 5.1.8-B)



Figura 5.1.8-A

Los resultados de auditorías realizadas al IDAC por la OACI, sirven normalmente para comparar con los resultados de otras Autoridades de Aviación Civil (AAC). Esta comparación motiva a la superación, al iniciar acciones que han hecho otras AAC y que les han dado buenos resultados, como es el caso de la Gestión de la Seguridad Operacional (SMS) de la FAA.



Figura 5.1.8-B

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

Los mecanismos sistemáticos que se utilizan para conocer las necesidades actuales y potenciales de los clientes constituyen el proceso *Evaluación de Satisfacción de Grupos de Interés* (SIG009) el cual, mediante encuestas de Satisfacción, recaba informaciones que se tabulan y en base a los resultados se establecen actividades de mejora. Los resultados son revisados y discutidos en la *Revisión por la Dirección* (SIG-006), y pueden traducirse en diversas acciones de mejora para los procesos evaluados. Las quejas de los ciudadanos/clientes se gestionan a través de las *Comunicaciones Internas y Externas*,

(Proceso APO-006) que arroja información sobre cualquier inconveniente o sugerencia que tengan, como forma de incorporarla en la mejora de los procesos y, por ende, de los productos y servicios.

Con respecto a la participación de los ciudadanos/clientes para desarrollar estándares de la calidad de los productos, la alta gerencia mantiene reuniones con diversos grupos de interés, por ejemplo, con la *Junta de Aviación Civil* (JAC), que tiene a su cargo la política superior de la aviación civil, a través de un representante del IDAC que asiste a reuniones quincenales, tratando temas relacionados con los Certificados de Autorización Económica, Permisos de Operación para los Operadores, y Recursos Jerárquicos sobre sanciones Administrativas impuestas; temas que están relacionados con el Proceso DNV-OPS-001, *Certificado AOC* de la Dirección de Normas de Vuelo, y con el Proceso DLT-002, sobre *Sanciones* de la Dirección Legal Técnica. De esta interacción resultan registros que son utilizados para los referidos procesos; así como nuevos enfoques y mejoras que sirven para mejorar el flujo de comunicación con la Dirección.

El IDAC participa con otras Autoridades de Aviación Civil de otros Estados, en reuniones, foros, conferencias y seminarios. Su participación activa en dichas actividades ofrece una base importante de conocimiento de los avances en materia de aviación de otros países, además de servir para interactuar con otras autoridades y conocer oportunidades técnicas y de apoyo; así como participar en proyectos conjuntos para definir e implementar políticas, procedimientos y nueva legislación relativa a la aviación civil. Como ejemplo, está la 3ra. Reunión del Grupo Regional de Planificación y Ejecución de las Regiones de Centroamérica, Caribe y Suramérica (GREPECAS), celebrada en septiembre 2011 en Punta Cana, donde se debatieron temas referentes a la navegación aérea tales como: control de tránsito aéreo,

meteorología y planificación de vuelo, entre otros.



Figura 5.2.1

Cabe mencionar que se han realizado reuniones con los grupos de interés relacionados con los temas de Vigilancia de la Seguridad Operacional, tales como la *Reunión Sobre la Problemática de los Vuelos Ilegales*, realizada en Punta Cana en el año 2007. (Ver figuras 5.2.2 y 5.2.3.)

Asimismo se participa activamente en las actividades de diferentes asociaciones que contribuyen a mejorar los estándares en materia de gestión de la vigilancia de la seguridad operacional y de los servicios de navegación aérea.



Figura 5.2.2



Figura 5.2.3

Toda la documentación con la que cuenta el IDAC: Reglamento Aeronáutico Dominicano (RAD), Manuales, Circulares, Reglamentos, procesos, etc., está elaborada con un lenguaje llano, en consonancia con el RAD 22, “Emisión y enmiendas del RAD, Reglamentos, Manuales y otros documentos técnicos”, que establece el uso de un estilo de redacción claro, sencillo y conciso, de fácil entendimiento para el lector, evitando toda ambigüedad. También se han elaborado definiciones para la adecuada interpretación de los Reglamentos Aeronáuticos Dominicanos, en el RAD-1 *Definiciones*.

El IDAC cuenta con varios mecanismos para comunicarse con los ciudadanos/clientes. Se dispone de una página web: www.idac.gov.do, en donde está disponible una amplia gama de información sobre la institución: antecedentes históricos, misión, visión, política, organización, servicios que se ofrecen, requisitos para los mismos, avisos, normativa, etc. La página ofrece la oportunidad de hacer comentarios.

Se mantiene una retroalimentación más directa con los grupos de interés a través del correo corporativo del IDAC: Mail.IDAC@gov.do, que opera desde todas las PC de la Institución, mediante el programa informático Outlook.

El IDAC cuenta con la Oficina de Libre Acceso a la Información, a través de la cual los clientes/usuarios pueden solicitar cualquier información. (Ver figura 5.2-2)



Figura 5.2-2

En el IDAC se gestiona y controla la documentación del SIG, a través del

Proceso SIG-001, (ver Sub-Criterio 5.1). La fiabilidad de dicha documentación y de todas las demás publicadas en la página Web, está garantizada por los sistemas de información y todo el conjunto de las aplicaciones informáticas, lo cual permite que no se distorsionen ni dañen los datos presentados a los usuarios. Para esto existen dos (2) *Firewalls* ASA 5520 con sus módulos CSC-SSM, los cuales brindan los siguientes servicios:

- Navegación de usuarios en Internet.
- Configuración de rutas para alcanzar redes del IDAC.
- Configuración de NAT para servicios web.
- Configuraciones para FAILOVER entre los dos equipos ASA 5520.
- Configuraciones para FAILOVER entre los módulos CSC-SSM.

El IDAC ha desarrollado una plataforma robusta para las comunicaciones internas y externas, la cual conlleva soluciones como wireless, routing & switching, voz/IP y seguridad. Para los aspectos de seguridad del sistema informático los 2 Firewalls ASA instalados, con módulos de CSC-SSM, poseen licencias para filtrado de contenido, anti-spam, anti-phishing y antivirus para un número de 1000 usuarios concurrentes. La instalación de los firewalls ha sido diseñada en modo FAILOVER activo/pasivo, esto para garantizar la navegación de los usuarios, enlaces VPN y publicación de sus servicios WEB, de modo que en caso de que un firewall se vea dañado por cualquier agente externo o eléctrico, el siguiente firewall tomará sus funciones para que la red se mantenga en funcionamiento. Asimismo, se han instalado en FAILOVER los módulos CSC-SSM para garantizar la protección y filtrado de los datos de la institución.

Para la seguridad de manejo del sistema informático de redes, existe un dominio para el caso del servicio a usuarios, administrado por el Encargado de la Sección de Soporte Técnico y el Encargado de Servicios a usuarios, ambos con credenciales diferentes de acceso (usuario y contraseña). Cada

soporte de informática tiene un perfil predefinido dentro del dominio.

Adicionalmente, el IDAC cuenta con la Revista Aerovías (Figura 5.2-3), que, trata en su totalidad los aspectos relativos a la aviación civil del país y algunos aspectos de relevancia internacional. Además contiene información sobre las actividades institucionales, servicios, contactos, oficinas y horarios; siendo esta un vínculo de información en materia de aviación, y de integración de todos los sectores involucrados en el quehacer aeronáutico. Las ediciones están todas disponibles en la página Web, y se distribuyen en forma impresa cuatrimestralmente a todas las Direcciones de Área del IDAC; así como a los siguientes sectores: Presidencia de la República Dominicana, Junta de Aviación Civil, Senadores y Diputados, Embajadas, Líneas Aéreas, Aeropuertos, Asociación de Líneas Aéreas, Asociación de Pilotos, CESA, Instituciones del Estado, Universidades, Hoteles, Bancos, entre otros.



Figura 5.2-3

Los usuarios y los ciudadanos en general pueden acceder a la página Web, a través de los enlaces que existen con las páginas Web de diferentes instituciones en la Internet:

- Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC)
- Junta de Aviación Civil (JAC)
- Cuerpo Especializado de Seguridad Aeroportuaria (CESA)
- Departamento Aeroportuario.

Además, la Institución gestiona las consultas, quejas y percepción del servicio de los ciudadanos/clientes, a través de los Procesos SIG-009 y APO-006.

Subcriterio 5.3. Innovar los procesos con la participación de los ciudadanos/clientes.

La gestión de la innovación en los procesos se genera por una vía, a partir de las soluciones y análisis de las No Conformidades detectadas en los procesos, estimula a encontrar soluciones reales y que son verificadas a los fines de determinar su eficacia, mediante la Gestión de Acciones correctivas y preventivas (Proceso SIG-003). Cabe señalar, que a través de encuestas dirigidas a los ciudadanos/clientes se recopila información sobre sus necesidades potenciales, que se traducen en insumos para la planificación de proyectos y mejoras a los procesos, ver sub-criterio 5.2,. Tal es el caso de la incorporación de la *Mesa de Ayuda*, en la cual se utiliza el OnBase como medio de almacenamiento de los registros de los procesos de la DNV, como por ejemplo el Proceso DNV-OPS-001, *Certificado de Operador Aéreo*. Ver Figura 5.3-1.

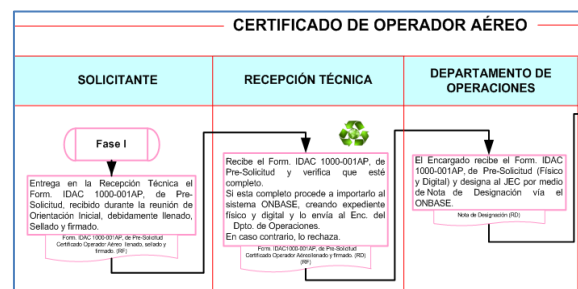


Figura 5.3-1

A través del proceso *Evaluación de Satisfacción de Grupos de Intereses* (SIG-009), el IDAC ha adoptado diversas buenas prácticas de otros organismos, incluyendo Reglamentos y Manuales de Procedimientos que definen el quehacer de los procesos claves, utilizando como modelo a seguir principalmente la documentación técnica, normativa y buenas prácticas de la *Federal Aviation Administration* (FAA); de la cual, por

ejemplo, fueron tomadas como modelo las *Federal Aviation Regulations (FAR)*, para la elaboración del Reglamento Aeronáutico Dominicano (RAD), en las Partes que atañen a la Dirección de Normas de Vuelo; así como los Manuales Técnicos de sus diferentes Departamentos.

A partir del año 2010, luego de la incorporación del nuevo modelo de gestión de la seguridad operacional (SMS) para la prevención de accidentes de aviación, en base a la gestión del riesgo de la OACI, y con la asistencia técnica de la FAA, la Dirección de Normas de Vuelo desarrolló un proyecto participativo con ocho (8) operadores aéreos, los cuales fueron certificados en el Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS). En la actualidad este proyecto ha sido extendido a talleres, escuelas y empresas de trabajos aéreos. Posteriormente, este proyecto pasó a ser uno de los procesos de la DNV (CGO-002).

Como se explicó en el sub-criterio 5.2, el IDAC participó en numerosas actividades internacionales sobre de aviación civil, conociendo las innovaciones en materia de aviación, incorporando mejoras de otras entidades, como el Sistema Internacional de Aviación Regional (SIAR) de la Corporación Centroamericana de Servicios de Navegación Aérea (COCESNA), para almacenar y procesar datos. Es utilizado como registro de Procesos de la DNV y la DLT. Por ejemplo, se aprecia en la Figura 5.3-2 el Proceso DLT-003, *Registro Nacional de Aeronaves*, que se encarga de la Emisión de Matrículas de Aeronaves.

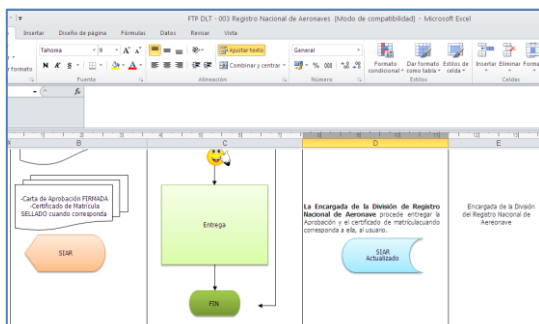


Figura 5.3-2

Como parte de las innovaciones que el IDAC incorpora a su gestión, está el Sistema de Seguridad de Aviación Civil (CASS= Civil Aviation Safety and Security, por sus siglas en inglés), el cual será utilizado para contrarrestar las operaciones aéreas ilícitas en los aeropuertos internacionales del país. El mismo permitirá detectar irregularidades a nivel de pilotos y aeronaves, y controlará el sistema de seguridad operacional del país, a nivel de aviación civil. En la **Figura 5.3-3**, se puede apreciar el CAAS en la página Web de la Institución.

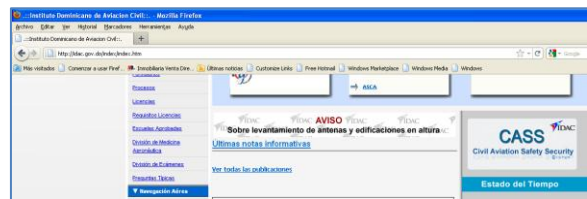


Figura 5.3-3

En el año 2010 se realizaron dos (2) pruebas piloto con la aerolínea Jetblue con la concurrencia de la FAA y la IATA, a fin de encontrar una solución conjunta a los planes de vuelo duplicados que afectan las comunicaciones aeronáuticas en la región.

El IDAC fue escogido por el Ministerio de Administración Pública (MAP) para participar en la prueba piloto de implementación del Reglamento No. 524 de Reclutamiento y el Reglamento No. 525 de Evaluación del Desempeño, cuyo método de evaluación será incorporado como una significativa mejora a la gestión de los Recursos Humanos del IDAC.

Tomando en consideración que el IDAC es una institución con autonomía financiera, la ley 491-06 en sus artículos 41 y 42 le otorga potestad al Director General de adquirir o contratar los bienes o servicios necesarios que proporcionen la innovación en los procesos.

Por otro lado, los objetivos de cumplimiento del Indicador de Gestión (IG), la calidad en el servicio que requieren los procesos del SIG, mueven a buscar soluciones y mejoras innovadoras y creativas. La innovación y la

mejora son tema de la visión, pudiendo destacar el uso del OnBase, del CASS y la implementación del SMS. Se ha proporcionado al personal en general talleres sobre este proceso y sobre cómo detectar las no conformidades; ya que las actas de no conformidad o de mejoras pueden ser levantadas por cualquier persona en la institución.

Los obstáculos y la resistencia al cambio fueron identificados y analizados. El personal de avanzada edad y de bajo nivel educacional era el que presentaba mayor resistencia al cambio y a la innovación. El IDAC respondió realizando inducciones durante el proceso de implementación del SIG-IDAC (Ver Figuras 5.1-6 y 5.3-4) y con el Plan Comunicacional, en el cual se les informaba y alentaba permanentemente a integrarse y ser parte del cambio por el cual atravesaba la institución.

El IDAC permanentemente gestiona planes de capacitación para conocer acerca de herramientas que le permitan ser parte del cambio e incorporar nuevas técnicas y conocimientos al quehacer del instituto. Dichos planes se preparan al final de cada año, para ejecución el año siguiente; y se gestionan mediante los procesos APO-008 y DRH-001, detallados previamente en el sub-criterio 5.1, en los que se incluyen temas enfocados al desarrollo personal y motivacionales.

Asimismo, la institución gestiona de forma sistemática los riesgos que pudieran surgir y afectar al sistema, mediante el Proceso SIG-006 *Revisión por la Dirección* (tanto por las Direcciones de área como por la Dirección general).



Figura 5.3-4

La Figura 5.3-5, muestra ejemplos de brouchures, parte de las herramientas utilizadas en el Plan Comunicacional del IDAC.

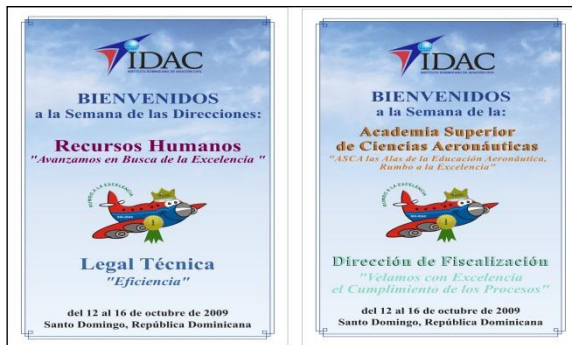


Figura 5.3-5

**CRITERIO 6:
RESULTADOS ORIENTADOS A LOS
CIUDADANOS/ CLIENTES**

**SUBCRITERIO 6.1. Mediciones de la
satisfacción de los ciudadanos /clientes**

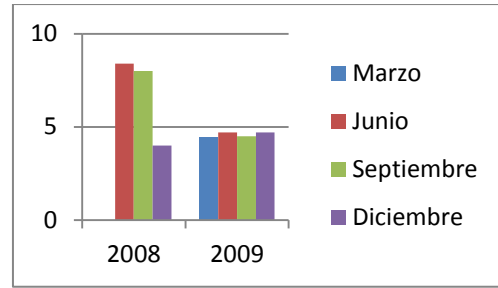
La Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) como institución reguladora de la aviación civil, no tenía como prioridades las necesidades, percepción y satisfacción de los usuarios de los servicios y productos que ofrecía. Es a partir del 2006, cuando ésta pasa a ser el Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC), que inicia el cambio del enfoque y de la cultura organizacional con el cliente como objetivo primario.

En el 2008 se implementa, a modo de prueba en una de sus áreas, un sistema de gestión de calidad, cuyos resultados positivos motivaron la implementación del mismo en toda la institución en el año 2010. En la actualidad el IDAC está replanteando su planificación estratégica, a través del Proyecto IDAC-Modelo de Gestión de la Administración Pública.

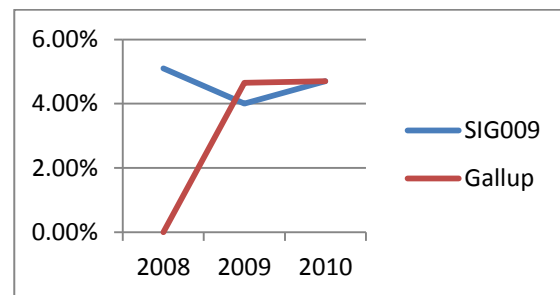
Imagen general de la organización

Desde el año 2006, el IDAC ha venido dando pasos agigantados en beneficio de la imagen de la organización, actualizando así, desde la ley que lo rige hasta el logo de la institución y sobre todo, reenfoándose hacia aquellos que dan sentido a su misión.

A partir del 2008, se inicia la obtención sistemática de resultados sobre la satisfacción del cliente y los grupos de interés con la evaluación trimestral del proceso Satisfacción del Cliente y Partes Interesadas - SIG009 de la Dirección de Normas de Vuelo, donde se obtuvieron resultados por encima del 4% mínimo esperado, en la calidad del servicio brindado e imagen de las áreas visitadas, manteniéndolos en el 2009.

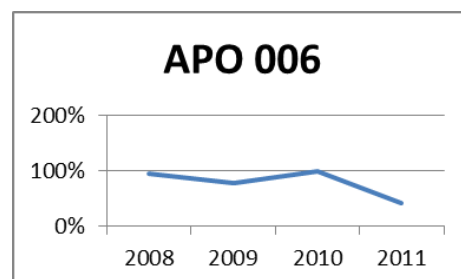


Para validar estos resultados, en el 2009 se contrata a la firma encuestadora internacional Gallup, a fin de garantizar una validación objetiva de las muestras. La firma concluye que los datos son confiables, verificando del 53% al 70% de la muestra, arrojando entre un 42% y un 91% de resultados sin diferencia. Los resultados positivos siguen siendo la evidencia del crecimiento:



Al mismo tiempo, esta evaluación es llevada manejando casos particulares a través del proceso *Comunicación Interna y Externa-APO-006*, donde los ciudadanos/clientes llevan sus quejas, sugerencias, reclamos y felicitaciones.

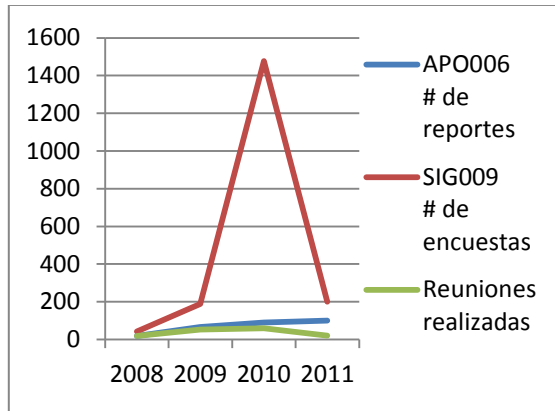
En la gráfica siguiente se muestran los resultados porcentuales de cumplimiento anual desde la implementación del sistema de gestión de la calidad en el 2008, de un 95%, hasta el año actual, con 41% de cumplimiento.



Implicación y participación

Las sugerencias formuladas por los ciudadanos/clientes, han sido acogidas e implementadas en beneficio de los servicios que ofrecemos, como resultado de la cada vez mayor participación de éstos a través de los reportes de comunicación contenidos en el proceso *Comunicación Interna y Externa-APO-006*, y en las encuestas realizadas por las diferentes Direcciones de Área de la organización.

Asimismo, las reuniones realizadas con los grupos de interés evidencian una mayor implicación y participación de éstos en la toma de decisiones, llegando a una planificación anual de reuniones con los mismos.

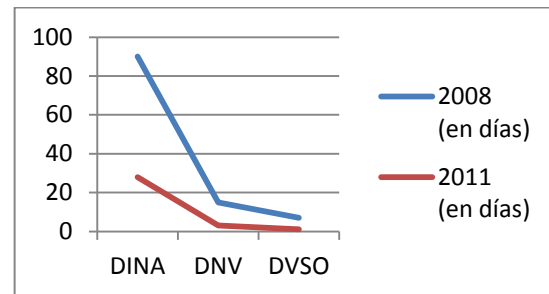


Accesibilidad

En el IDAC, primaba el horario regular para las oficinas del Estado (de 8:00am a 2:00pm). Este horario fue cambiando para satisfacer las necesidades de los ciudadanos/clientes; Inicialmente, la Dirección de Normas de Vuelo aumentó su horario hasta las 5:00PM, a solicitud de aquellos clientes que venían desde el interior del país. Más adelante la institución cambió su horario general hasta las 3:00pm.

En la actualidad, con la mudanza de las áreas técnicas al Edificio Sede de Navegación Aérea "Norge Botello", el horario de apertura al público es de 9:00am a 4:00pm.

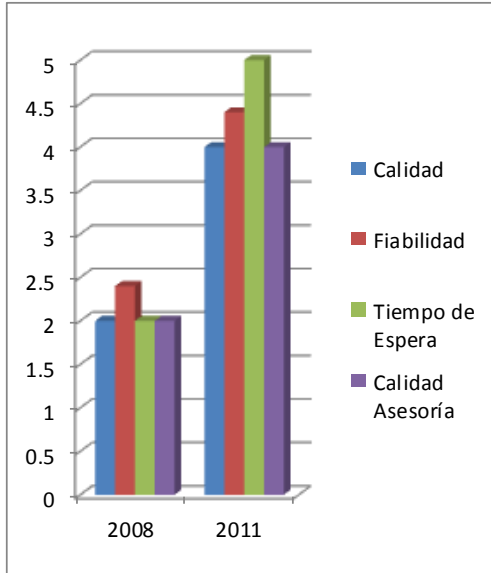
Como resultado de las consultas obtenidas de la retroalimentación de los ciudadanos/clientes en el tiempo de espera de los servicios o productos solicitados, así como de las evaluaciones y mediciones periódicas, se han modificado los tiempos de entrega de los servicios/productos que ofrecemos, disminuyendo la espera de los ciudadanos/clientes por los servicios solicitados de 90 a 28 días, en el caso de la Dirección de Navegación Aérea; de 15 a 3 días, en el caso de la Dirección de Normas de Vuelo; y de 7 a 1 día, en el caso de la Dirección de Vigilancia de la Seguridad Operacional, según se muestra en la gráfica siguiente:



Existe además la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública (OAI) abierta desde las 8:00 am hasta las 3:00pm, donde las solicitudes son recibidas al requirente depositar una carta de solicitud y completar un formulario de información, en unos 5 minutos aproximadamente. De la misma manera, desde el 2007 se ha dispuesto el acceso a la OAI a través de la página Web del IDAC, para permitir a los ciudadanos/clientes el acceso a las informaciones requeridas desde la comodidad de su hogar u oficina.

Productos y servicios

Los resultados expuestos en las tabulaciones de las encuestas de satisfacción del cliente sobre los renglones de calidad, fiabilidad y asesoramiento, entre otros, demuestran la mejora continua y el compromiso con la calidad en los productos y servicios, como se muestra en la siguiente gráfica.



Subcriterio 6.2. Indicadores utilizados para medir los resultados en los ciudadanos /clientes

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

Tramitación de las quejas

El proceso de *Comunicación Interna y Externa* (APO-006) se encarga de recopilar y tratar las quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones de los ciudadanos/clientes, mide la cantidad de casos solucionados entre la cantidad de reportes presentados y obliga, además, a dar seguimiento y respuesta oportuna al interesado (15 días).

10. INDICADORES DE GESTION					
INDICADORES DE GESTION	CRITERIO DE ACEPTACION			MEDICION	
	MALO (Corrección)	REGULAR (Prevención)	BUENO (Satisfacción)	EVALUACION	CONTROL
1 Porcentaje de Respuesta Interna = (Número de Solicitudes con respuesta / Número total de solicitudes) * 100	IG ≤ 80%	80% < IG < 90%	IG ≥ 90%	TRIMESTRAL	MENSUAL
2 Porcentaje de Respuesta Externa = (Número de Solicitudes con respuesta / Número total de solicitudes) * 100	IG ≤ 80%	80% < IG < 90%	IG ≥ 90%	TRIMESTRAL	MENSUAL
3 Porcentaje de Respuesta Interna en Tiempo = (Cantidad de Solicitudes con respuestas en tiempo / Cantidad total de solicitudes) * 100	IG ≤ 80%	80% < IG < 90%	IG ≥ 90%	TRIMESTRAL	MENSUAL
4 Porcentaje de Respuesta Externa en Tiempo = (Cantidad de Solicitudes con respuestas en tiempo / Cantidad total de solicitudes) * 100	IG ≤ 80%	80% < IG < 90%	IG ≥ 90%	TRIMESTRAL	MENSUAL

Mejora del grado de confianza del público en la organización

Como resultado de las acciones tomadas con miras a mejorar el grado de confianza del público, en el 2008 se obtiene la certificación en las normas ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007 para el área de Normas de Vuelo. Luego de comprobar su eficacia y resultados positivos, en el 2010 el IDAC recibe la certificación en la norma ISO 9001:2008 para toda la organización, asegurando así, el éxito de las políticas implementadas para lograr la satisfacción de los ciudadanos/clientes, al tener todos los procesos controlados y afianzar el compromiso con la mejora continua.

Al mismo tiempo, siguiendo los lineamientos nacionales e internacionales de protección al medioambiente y a la seguridad y salud ocupacional, el IDAC obtiene las certificaciones en las normas ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007.

Tiempos de espera.

Debido a la naturaleza de la organización, no es común encontrar aglomeración de ciudadanos/clientes en espera de atención. Sin embargo, para la gestión de los tiempos de espera en la tramitación de los servicios o productos solicitados, se aplica el concepto PEPS (primero en entrar, primero en salir), a través de un sistema numérico que ordena secuencialmente la atención a los clientes.

Tiempos de tramitación en la prestación de los servicios.

Los indicadores de gestión que miden ese tiempo, tienen como objetivo reducir el tiempo de respuesta a los ciudadanos/clientes al realizar dicha solicitud. Encontramos la evidencia de los parámetros fijados y las mejoras realizadas a los mismos con la evaluación periódica de las Fichas Técnicas de Procesos (FTP). En relación con el cliente podemos manejar los tiempos de cumplimiento de plazos de acuerdo a lo requerido por las normas, mediante los criterios de aceptación

establecidos tanto en las FTP como en los manuales de procedimientos específicos de esas áreas. Tal es el caso del indicador de tramitación de Plan de Vuelo, que valora como bueno el no excederse de 5 minutos para dar respuesta al ciudadano/cliente. En el ejemplo vemos los parámetros fijados para dicho proceso (A), el primer trimestre del año 2010 (B), seguido del primer trimestre del año 2011 (C):

A):

10. INDICADORES DE GESTION			
INDICADORES DE GESTION	CRITERIO DE ACEPTACION		
	MALO (Corrección)	REGULAR (Prevención)	BUENO (Aspiración)
Tiempo de Aprobación de plan de vuelo (TAP)= Hora de entrega a COM - Hora de recepción del FPL (Datos en registro Control de Plan de Vuelo)	IG > 14 minutos	5min < IG ≤ 14min	IG ≤ 5 minutos

B):

SECCIÓN I: INDICADORES DE GESTIÓN				
Indicador de Gestión (vigente en el procedimiento a la fecha de corte)	Valor		Clasificación (Bueno, Regular, Malo)	Observaciones al avance informado
	Esperado	A la Fecha del informe		
Tiempo de aprobación de Plan de Vuelo (TAP)= Hora de entrega a com- Hora de recepción de FPL	IG ≤ 5	3.9	Bueno	Período de probatorio de un mes

C):

SECCIÓN I: INDICADORES DE GESTIÓN				
Indicador de Gestión (vigente en el procedimiento a la fecha de corte)	Valor		Clasificación (Bueno, Regular, Malo)	Observaciones al avance informado
	Esperado	A la Fecha del informe		
Tiempo de aprobación de Plan de Vuelo (TAP)= Hora de entrega a com- Hora de recepción de FPL	IG ≤ 5	2.46 min	Bueno	

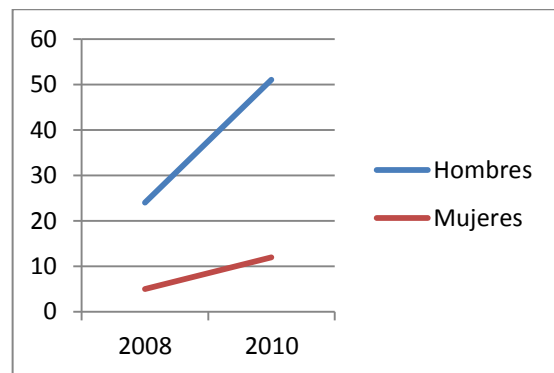
Formación del personal en relación con el trato eficaz a los ciudadanos/clientes

El IDAC cuenta con varios procesos de capacitación, a través de los cuales se elaboran programas anuales que fomentan el entrenamiento y la adquisición de las habilidades, competencias y aptitudes que llevan a los empleados a brindar un servicio de calidad a los ciudadanos/clientes siguiendo los valores de la institución. Los indicadores usados para medir la eficacia de los mismos se basan en el grado de cumplimiento de dichos programas; Por

ejemplo, el curso “Atención al Ciudadano y Calidad en el servicio”, programado para 135 personas. Al comparar los resultados del primer trimestre (37%) y el último trimestre (100%) del año 2010, vemos el porcentaje de cumplimiento alcanzado, lo que indica claramente que las personas planificadas recibieron el curso programado.

Género y diversidad.

Debido al tipo de oficios ejercidos en las áreas sustantivas de la institución y de acuerdo al Reglamento de Personal (Cap.1, Art.2, incisos 1) y 2) la escogencia del personal se realiza sin discriminación de género, discapacidad o de otra índole, sino en base a la formación profesional y al mérito personal. Sin embargo, es evidente la apertura al género femenino, en áreas que en años atrás estaban reservadas para el género masculino. Tal es el caso del Servicio de Control de Tránsito Aéreo al que, a través de concurso realizado en el 2008, ingresaron 5 mujeres y 24 hombres; mientras que en el 2010 esas cifras aumentaron en un 100%, para los hombres y un 200%, para las mujeres (como refleja el gráfico siguiente).



Asimismo, el IDAC en sus nuevas instalaciones, dispone de áreas de parqueos exclusivas, así como rampas de acceso al edificio, a fin de facilitar el acceso a personas discapacitadas o embarazadas, como resultado de las políticas de apertura y sin discriminación implementadas.

2. Indicadores en relación con la participación

Sugerencias recibidas y registradas.

Los indicadores que existen en el proceso Comunicación Interna y Externa (APO-006) miden y registran la cantidad de reportes recibidos contra los procesados, para obtener el porcentaje de cumplimiento. Estos registros se pueden encontrar en la matriz de seguimiento de comunicaciones

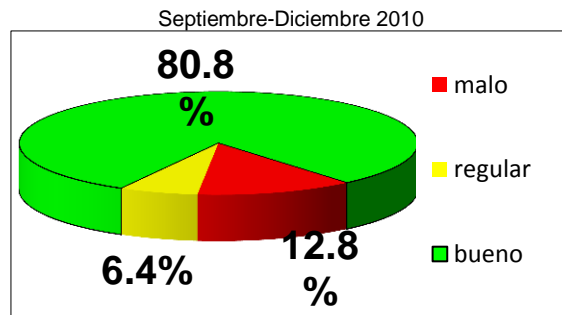
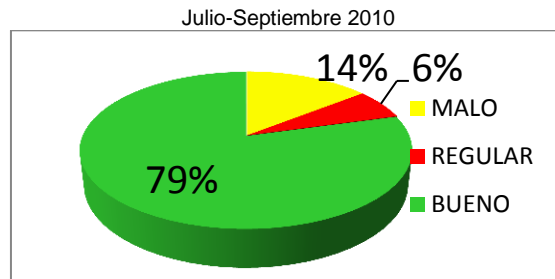
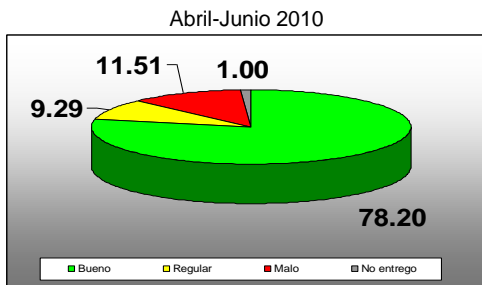
Innovadores métodos para atender a los ciudadanos/clientes.

Existen nuevos métodos para atender a los ciudadanos/clientes. Un ejemplo de ellos, es la tramitación de documentación a través del "OnBase", la cual se hace de manera electrónica, sin la utilización de papel. Este se lleva a cabo en la DNV como ensayo, a fin de comprobar la eficacia del mismo, antes de implementarlo en el resto de la organización. La medición del mismo, podemos apreciarla a través de los indicadores de gestión de medioambiente, donde se evidencia la disminución significativa en el consumo de papel.

3. Indicadores en relación con los productos y servicios.

Estándares de calidad de servicio publicados

El Sistema de Gestión, a través de sus procesos operacionales, mide la calidad con que sus productos y servicios llegan al cliente. En el tablero de Control del proceso Revisión por la Dirección-SIG006, vemos reflejados los resultados de dichos indicadores enfocados a los objetivos planteados para cada proceso. A continuación vemos los resultados del cumplimiento de los estándares en los procesos de la organización, en el año 2010.



El borrador de la Carta de Compromiso con el Ciudadano fue tramitado al MAP para su aprobación mediante Resolución y posterior publicación y difusión por parte del IDAC.

Expedientes recurridos por errores

En la matriz del proceso *Producto No Conforme* (SIG-005) se registran los errores o casos que han requerido repetir el producto o servicio.

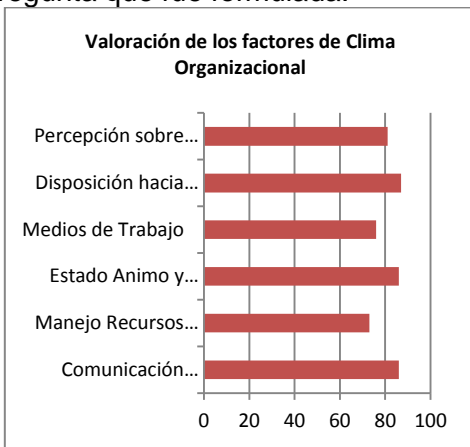
Disponibilidad, exactitud y transparencia de la información.

Como resultado de las acciones realizadas para mantener la disponibilidad, exactitud y transparencia de la información, se ha dispuesto la *Oficina de Libre Acceso a la Información* como el mecanismo para canalizar las informaciones solicitadas a cualquier área de la institución. Además, a través de la página WEB se ha puesto a disposición de los ciudadanos/clientes la información -no clasificada- que requieren de primera mano.

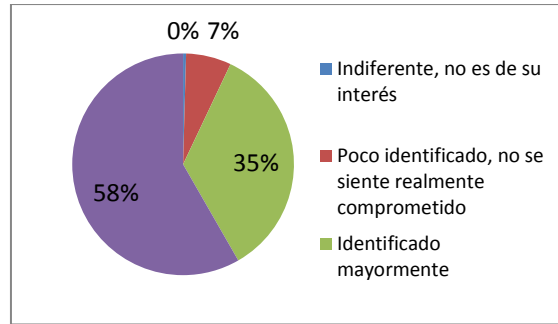
**RELATORIO CRITERIO 7:
RESULTADOS EN LAS PERSONAS**

Subcriterio 7.1. Resultados de las mediciones de la satisfacción y de la motivación de las personas.

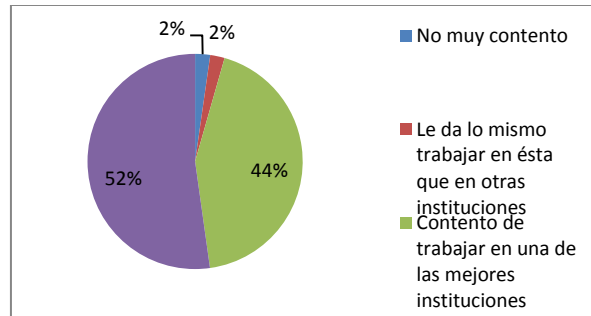
El IDAC mide la satisfacción de su personal por medio de la Encuesta Anual de clima Organizacional establecida mediante el Proceso DRH-005 "Evaluación del Clima Organizacional" del SIG-IDAC, el cual muestra la percepción de los empleados de todos los niveles respecto de treinta y tres (33) aspectos, agrupados en seis (6) factores principales: a) Comunicación de la Filosofía Operacional, b) Manejo de Recursos Humanos, c) Estado de Ánimo y Clima Interior, d) Medios de Trabajo, e) Disposición hacia la Mejora Continua y f) Percepción sobre la Capacidad del Personal. Los resultados se muestran en los gráficos siguientes, indicando en cada caso la pregunta que fue formulada:



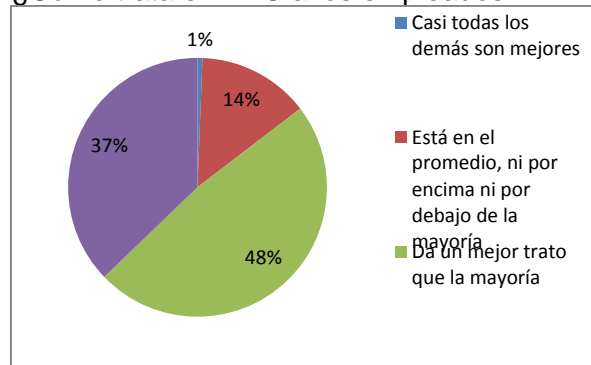
Compromiso con la Institución. Las Políticas, Planes y Objetivos de la Institución incluyendo la Visión, Misión y Valores, que son:



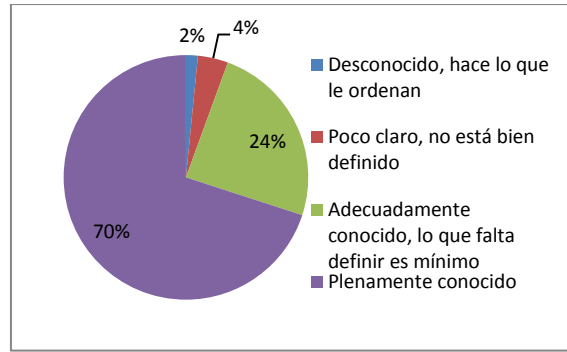
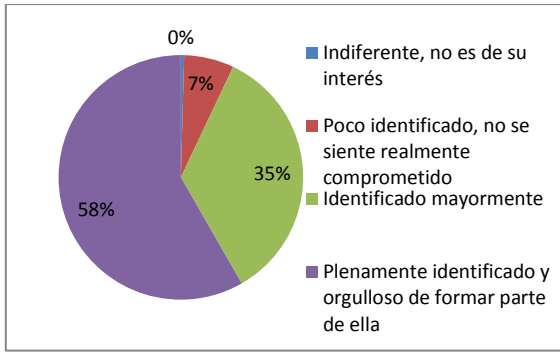
Sentido de pertenencia. Cuando usted les dice a sus amigos en qué Institución trabaja, se siente:



Trato a empleados. En comparación con otras Instituciones que usted conoce, ¿Cómo trata el IDAC a los empleados?:

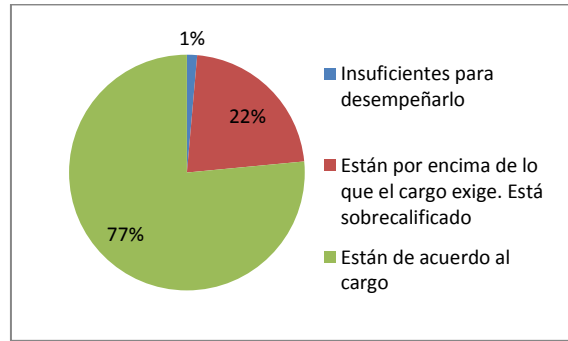
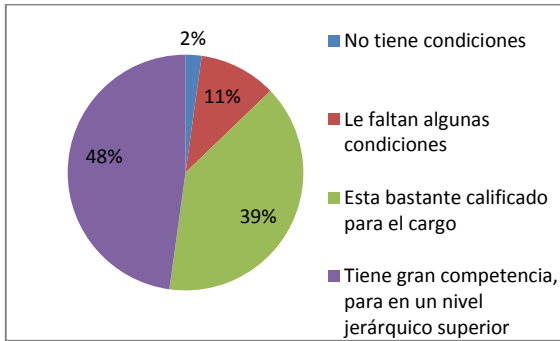


Calidad del Liderazgo. En relación a la Cultura de la Institución (liderazgo, enseñar con el ejemplo, relación confianza-amistad, trabajo en equipo), se siente:



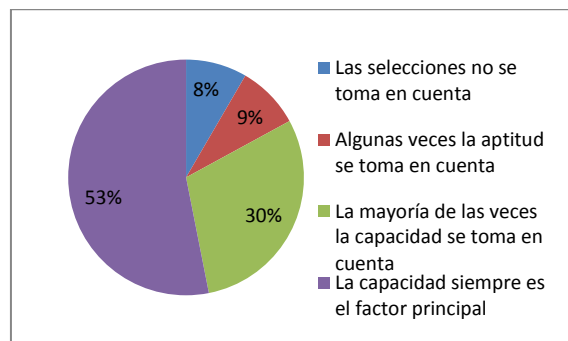
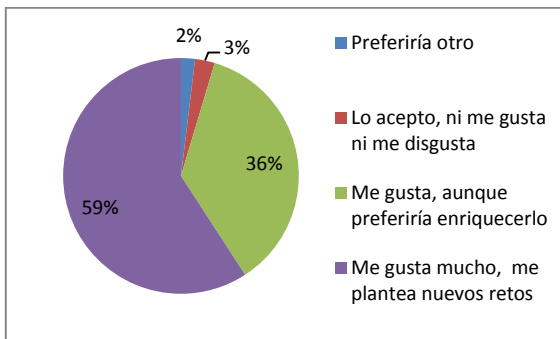
Capacidad de los Niveles de Dirección y Supervisión. Con respecto a la capacidad de su superior inmediato para desarrollar las funciones de su cargo, cree usted que:

Capacidad con respecto al trabajo que hace. En relación a las funciones que desempeña en el cargo, cree que la capacidad y experiencia que posee son:



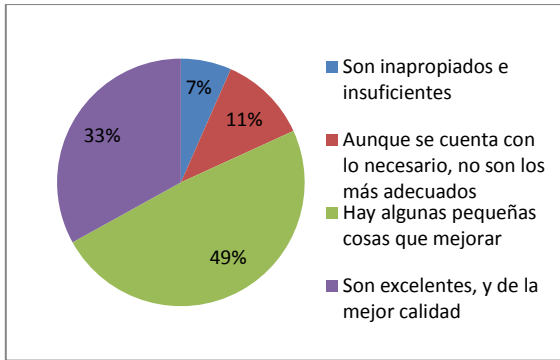
Satisfacción con el trabajo. ¿Qué le parece su trabajo actual?

Al momento de seleccionar personal, con respecto a la capacidad (conocimiento, aptitud y habilidad) para desarrollar el trabajo, usted opina:

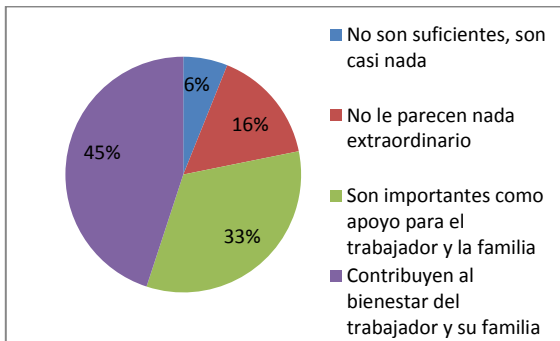


Conocimiento del trabajo que realiza. El rol que usted cumple dentro de la Institución (objetivos, responsabilidades y funciones), le es:

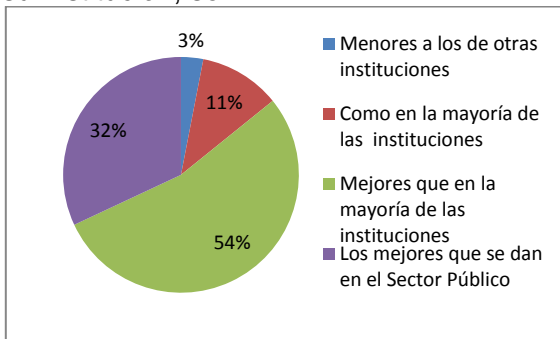
Calidad del ambiente de trabajo. ¿Qué opina de los ambientes de trabajo en los que desarrolla su gestión?



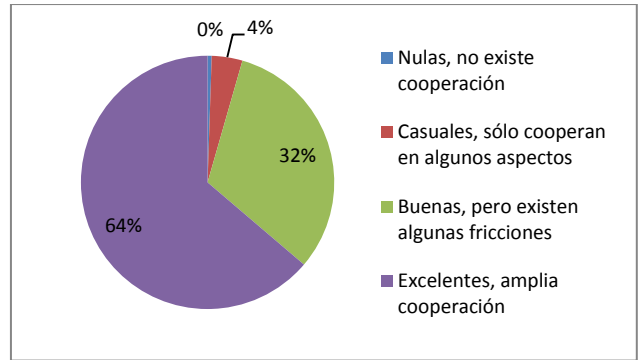
Satisfacción con la Remuneración: De acuerdo a la remuneración que recibe y a los beneficios marginales que la Institución otorga a sus empleados, piensa que:



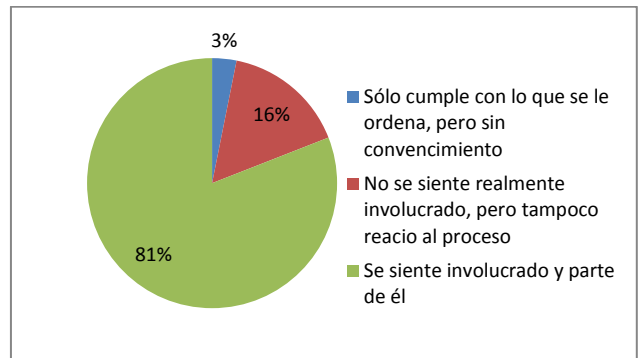
Comparada con otras Instituciones del Sector Público, cree usted que la remuneración y los beneficios otorgados por su Institución, son:



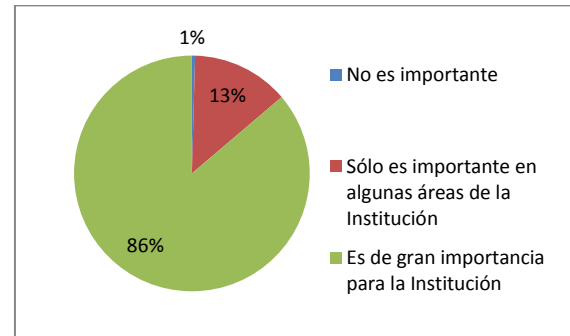
Cooperación en el equipo. Las relaciones de cooperación entre los compañeros de su área funcional, necesarias para el cumplimiento de su rol son:



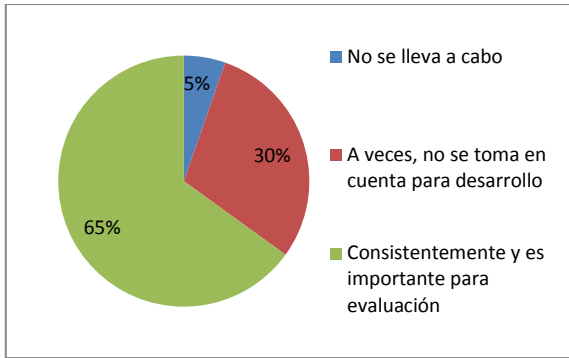
Compromiso con la mejora continua. Con respecto a su nivel de involucramiento en un proceso de mejoramiento continuo, usted:



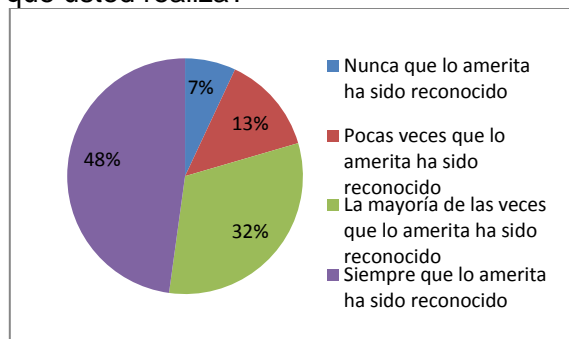
Compromiso con la mejora continua. Qué nivel de importancia le asigna a un proceso de mejoramiento continuo para hacer más eficiente a su Institución:



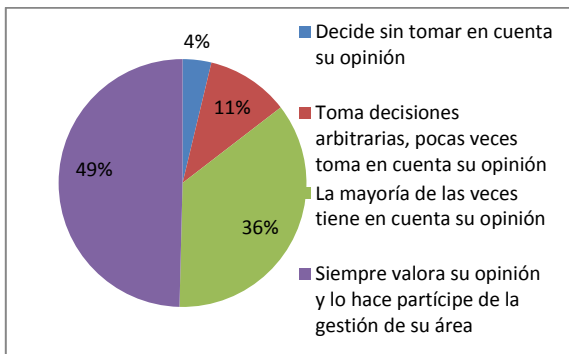
Reconocimiento al trabajo. Respecto a la evaluación y reconocimiento por su participación en el proceso de mejora continua, opina que:



¿Qué opina acerca de la forma en que su superior reconoce los trabajos y proyectos que usted realiza?



Involucramiento. Con relación a las decisiones que afectan a su área y sobre las cuales cree usted que su opinión puede ser de utilidad, piensa que:

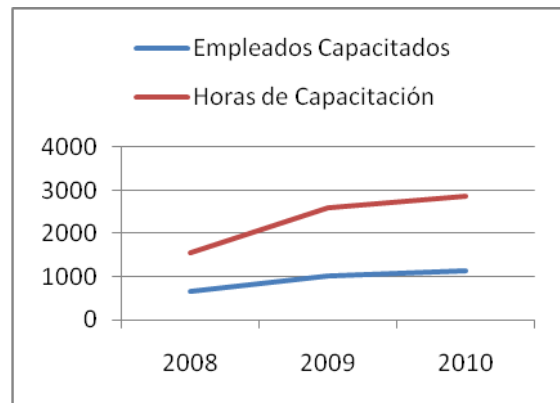


Subcriterio 7.2. Indicadores de los Resultados en las personas

En los últimos cinco años, el IDAC ha desarrollado actividades importantes que le han permitido alcanzar resultados

significativos para sus empleados. Como parte de su estrategia de mejora continua, el IDAC desarrolla cada año un plan de desarrollo de su capital humano de acuerdo a los planes de crecimiento de la institución, de acuerdo como se describe en el criterio 3. Los programas de desarrollo han contribuido de forma significativa a la movilidad interna y la promoción de los empleados dentro del IDAC.

Los programas de desarrollo son diseñados partiendo de las necesidades reales detectadas por los supervisores de los empleados y los responsables de las áreas. La creación de la Academia Superior de Ciencias Aeronáuticas ha impactado de forma significativa en la formación del personal técnico de la aviación civil:

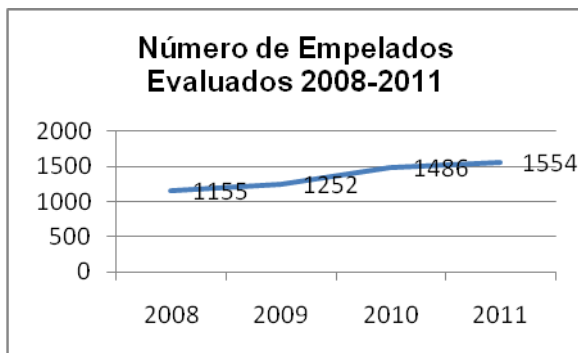


Como un mecanismo de medir el nivel de compromiso de los empleados con la institución de forma objetiva, desde inicio de año 2011, se entrega a los empleados el formato de evaluación del Régimen Ético y Disciplinaria que establece el Reglamento 525-09, de Evaluación del Desempeño y Promoción. Este documento contiene los valores organizacionales, los compromisos fundamentales que la institución espera de sus empleados y las normas generales de comportamiento que deben observar. Estos aspectos forman parte de la evaluación del desempeño de los empleados, lo que les motiva a conocerlos, comprenderlos y

comprometerse con las declaraciones generales del IDAC.

Durante el mes de marzo de 2011 se realizó la primera medición del nivel de compromiso de los empleados con la misión, la visión, los valores y normas de comportamiento establecidas, por medio de la evaluación del Régimen Ético y Disciplinario citado en el párrafo anterior. Más del 90% de los empleados evaluados recibieron una calificación de superior al promedio o sobresaliente.

Para medir el nivel de rendimiento de sus empleados, desde el año 2008, el IDAC ha estado realizando consistentemente la evaluación del desempeño de sus empleados, utilizando la metodología por factores que se aplicaba en Administración Pública (esta metodología esta siendo sustituida por la gestión del desempeño que ordena el Reglamento 525-09, de Evaluación del Desempeño y Promoción de la Ley 41-08).



En estos cuatro años, la calificación promedio alcanzada por los empleados es superior al 92%. Más del 92% de los empleados evaluados han sido calificados con valoración por encima de 85 puntos, lo que permite que estos reciban bonificación por desempeño.

Con el inicio del proyecto piloto para la implantación del proceso de gestión del desempeño, como se describe en este

criterio, la institución está desarrollando mecanismos para medir la contribución individual y de los equipos al logro de los resultados institucionales. Durante el año 2011 se completó el proceso de evaluación por competencias en trescientos sesenta grados para todos los empleados de la institución, información que será utilizada para los programas de desarrollo.

Por otra parte, el IDAC está implantando del Reglamento 524-09, de Reclutamiento y Selección, con el cual se estarán aplicando los procesos de promoción y concursos internos, para los cuales la evaluación del desempeño es uno de los factores principales, con lo cual se estará desarrollando un mecanismo adicional de reconocimiento al esfuerzo individual de sus empleados.

Para mantener los niveles de desempeño alcanzado, el IDAC ha adoptado una estrategia de innovación que está enfocada básicamente en la tecnología de la información y la mejora de procesos, como un mecanismo de impacto mutuo de una acción sobre la otra. O sea, por medio de la sistematización de los procesos se ha facilitado la automatización de los mismos; y por medio de la automatización de los procesos se ha logrado la optimización de éstos. En este proceso, todos los empleados de las áreas técnicas tienen acceso al uso de computador, y todos los procesos de servicio a los clientes están automatizados o en fase final de automatización.

Al mismo tiempo, la innovación a través de la mejora continua en los procesos le permitió al IDAC obtener en el 2010 las certificaciones en las normas ISO 9000, ISO 14000 Y OHSAS 18001. Las certificaciones en las normas citadas han servido como base para fomentar el aprendizaje continuo de los empleados, y la introducción constante de nuevas mejoras.

Los empleados de IDAC han mostrado un alto nivel de flexibilidad y disposición para aceptar e incorporar los cambios que han surgido en los últimos tiempos. Esto se evidenció en los siguientes aspectos: En el proceso de certificación en las normas citadas, los empleados se involucraron de forma entusiasta, constituyendo comités y equipos de trabajo para adaptar los procesos de trabajo a las metodologías definidas por las normas; la adopción de las nuevas tecnologías; la mudanza de los empleados a las nueve instalaciones de la institución; empleados que han aceptado cambios de cargos que no representan promoción, etc.

Los niveles de desempeño de los empleados del IDAC han mejorado notablemente, especialmente inducidos por los siguientes aspectos:

- Los programas de desarrollo y capacitación;
- La introducción en la planificación del sistema de planificación estratégica y operativa;
- Mejora en los procesos de trabajo luego de la introducción de la gestión por proceso, con los trabajos de certificación en las normas de calidad, medio ambiente y seguridad ocupacional;
- Mejora en los sistemas de contratación con la introducción de los concursos y mejora de los procesos para la selección de los empleados;
- Innovación en tecnología.

En cuanto a conflictos de intereses, como consecuencia de la claridad del Régimen de Prohibiciones que establece las normativas citadas en este Criterio, así como la efectividad de los controles establecidos sobre los procesos en la institución, en los últimos cuatro años en IDAC no se han detectado conflictos de intereses que pongan en riesgo a la institución. El mismo comportamiento ha tenido el nivel de

conflictos con los empleados en los últimos cuatro años, como se muestra a continuación.

Año	Sanciones Disciplinarias	Casos conciliados en Comisión Personal
2008	7	8
2009	5	7
2010	6	6
2010	5	7

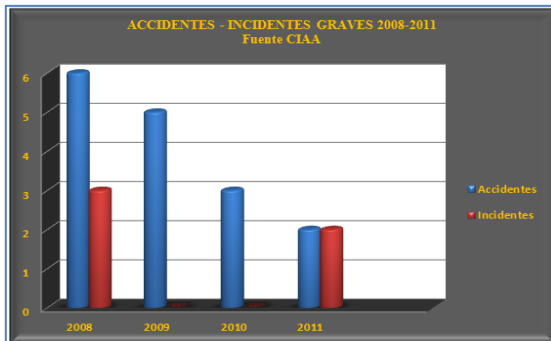
Todos los casos de comisión de personal han sido a consecuencia de inconformidad de los empleados con los resultados de la evaluación del desempeño.

RELATORIO 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

A principios de los 90's la percepción de la imagen del IDAC (en aquel entonces DGAC) a través de los diferentes medios era negativa debido a la ausencia de una Ley de Aviación Civil y reglamentos actualizados que avalaran la correcta vigilancia de la seguridad en las operaciones, generando la ocurrencia de accidentes de aviación. Los resultados de las auditorías evidenciaban faltas significativas del cumplimiento del 100% de elementos críticos exigidos por la OACI. La atención y los servicios no estaban enfocados hacia la satisfacción de sus clientes.



Del 2004 al 2007 se produjo la transformación esperada: la aviación civil pasó por un proceso de reordenamiento estructural, institucional y estratégico que permitió que las entidades que regulan la aviación civil internacional avalaran la seguridad de la aeronavegación, un mejor desempeño tecnológico y gerencial, y una mayor integración de los grupos de interés.

La DGAC en el 2004 estaba encabezada por autoridades que impulsaron *un cambio trascendental en la gestión de la aviación civil dominicana*, realizando un arduo trabajo

y emitiendo la nueva Ley de Aviación Civil (Ley 491-06) y el nuevo Reglamento Aeronáutico Dominicano (RAD), mejorando la capacitación técnica y la infraestructura, alcanzando así logros sustantivos:

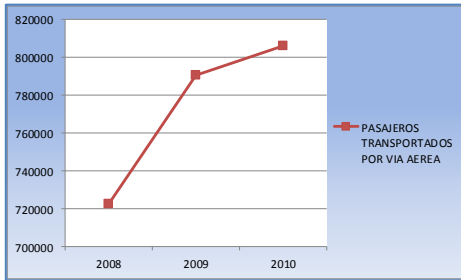
Recuperación de la Categoría 1. En el primer cuatrimestre del año 2007 fueron auditados por la FAA para constatar su nivel de cumplimiento con las Normas y los Métodos Recomendados (SARPs) de la OACI relacionadas con la Vigilancia de la Seguridad Operacional. Dichas auditorías fueron superadas exitosamente, lográndose así el levantamiento de la Categoría 2 y alcanzando nuevamente la Categoría 1 el día 2 de julio de 2007. Entre los países de América, este impedimento aun lo tienen Barbados, Belice, Guyana, Haití, Honduras, Nicaragua, Paraguay y Uruguay.

Nuevas Empresas de Aviación. Con la obtención de la Categoría 1, las aeronaves con matrícula nacional nuevamente pueden operar vuelos comerciales hacia y desde los Estados Unidos de América, lo que ha sido un factor determinante en el *resurgimiento de la industria de la aviación comercial en el país*, garantizando el incremento del turismo, y en consecuencia, un mayor desarrollo de la economía nacional, mediante la creación de nuevas empresas aéreas. Inicialmente solo existían PAWA y Air Dominicana. La tendencia al surgimiento de nuevos clientes ha ido en crecimiento pues en la actualidad se cuenta con 14 operadores aéreos nacionales.

Los siguientes datos estadísticos evidencian la *tendencia positiva del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes*:

Flujo de Turistas: Todos los factores anteriores han robustecido la *confianza en los ciudadanos y turistas en transportarse por vía aérea e invertir en el país*. Entre 1990 y el año 2006 el movimiento de pasajeros que entraban al país por vía aérea

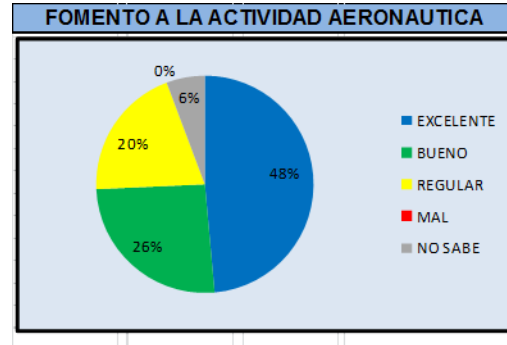
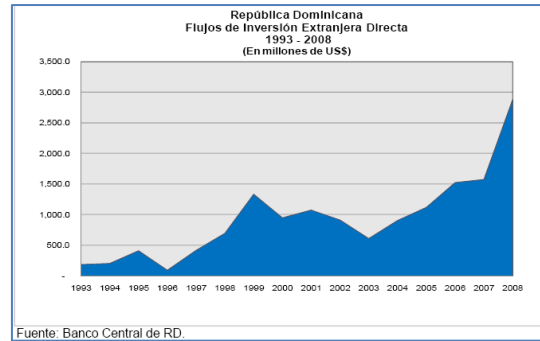
se triplicó, pasando de 1,305,361 a 3,965,055. Esto generó un impacto positivo en la economía, pasando la contribución del sector turístico al PIB de US\$ 817 millones en 1990 a US\$ 3,792 millones en el 2006, aproximadamente un incremento de un 78.4%. Para acoger el volumen de turistas la disponibilidad habitacional de hoteles pasó de 19,000 en el 1990 a 63,000 en el 2006.



Según el gráfico anterior, el movimiento de pasajeros transportados por vía aérea ha mantenido una tendencia de crecimiento constante, proyectando para el 2011 superar los 8.5 millones de pasajeros.

Inversión: La política de desarrollo del transporte aéreo, la inversión en tecnología de punta y la capacitación del personal del IDAC han contribuido a una economía generadora de miles de empleos, demandante de millones de pesos en bienes y servicios, con un aporte tangible al turismo, como una de las principales fuentes generadoras de divisas para el país.

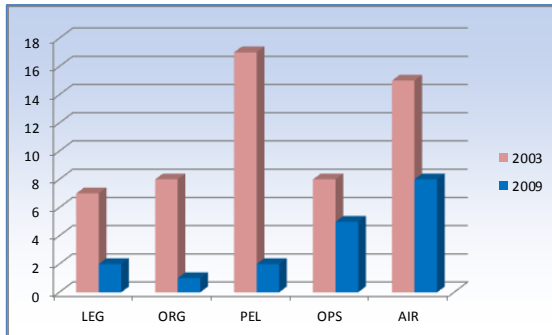
Según el Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas (INAI), la República Dominicana es el *5to. País de América Latina con clima más atractivo para la inversión*, tomando en cuenta indicadores asociados a la estabilidad macroeconómica que aporta la industria aeronáutica.



Uno de los objetivos estratégicos del IDAC consiste en alcanzar un posicionamiento nacional e internacional como institución modelo en materia de aviación civil. Para esto es *indispensable la aprobación de la OACI*, entidad reguladora de la aviación civil internacional, la cual realiza auditorías de cumplimiento de sus estándares de seguridad, en el marco del Programa Universal de Auditorías de la Vigilancia de la Seguridad Operacional (USOAP). Las constataciones encontradas en 2003 vs. las del 2009, según se aprecia en gráfico siguiente, son significativamente menos, tomando en cuenta que a menor número de constataciones, mayor valoración. Es importante destacar en este periodo la reducción en un 88.2% de las constataciones relativas a Licencias Aeronáuticas (PEL), uno de los principales elementos evaluados.



Centro de control de las Américas antes y después



Resultados Auditoría USOAP 2003 vs. 2009

Resultados comparativos con otros Estados de la Región ver Subcriterio 9.1

Otro logro que favorece al mejoramiento de la percepción institucional en la sociedad lo constituye la acreditación de la Academia Superior de Ciencias Aeronáuticas (ASCA) del IDAC, como el *primer centro de instrucción de aviación civil del Continente Americano en alcanzar la certificación de Centro Trainair Plus (metodología de enseñanza)*, dentro de la Red del Sistema Educativo Avanzado de ese organismo regulador de la aviación mundial.

En el 2010 se adquirió un moderno el sistema de control de tránsito aéreo instalado en el AILA caracterizado por tener mayor capacidad de frecuencias y pantallas para las sectorizaciones y así poder eficientizar los movimientos de las aeronaves en el espacio aéreo y *contribuir al ahorro de combustible a las líneas aéreas*, al agilizar el sistema de despegue y aterrizaje de las aeronaves.

En este sentido, altas figuras del ámbito de la aviación civil internacional han expresado públicamente su conformidad respecto a la excelente reputación que hoy impera en el IDAC, entre ellos la Sra. Loretta Martin, representante de la OACI y el Sr. Eduardo Juranovic, director adjunto de Seguridad, Operaciones e Infraestructura para América Latina y el Caribe de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), quienes reconocieron que la implementación de esta nueva tecnología evidencia el empeño de la RD por optimizar el sistema.

La implementación y constante mejora de la tecnología de punta y los sistemas de gestión utilizados para brindar los servicios de navegación aérea y gestionar la seguridad operacional, posicionan al IDAC internacionalmente como *líder regional en materia de aviación civil*. Así lo manifiestan las autoridades de aviación civil en los encuentros y cónclaves internacionales, así como a través de los Acuerdos de Cooperación firmados con países de la Región, como Panamá y Haití, que ven el IDAC un *modelo a seguir y un asesor técnico* para su crecimiento en materia de seguridad operacional de la aviación civil.

Durante la 36ava. Asamblea de la OACI en el 2007, por votación unánime la República Dominicana logro ocupar por primera vez en la historia, uno de los 36 escaños que componen dicho Consejo Directivo. Con el logro de esta posición en la OACI, después de obtener la Categoría Uno, el país fortaleció su imagen y reputación en gestión de la aviación civil a nivel mundial.

En el 2010, la reputación del IDAC continuó una *tendencia positiva* a tal punto que, durante la 37va. Asamblea del de la OACI la Rep. Dom., obtuvo *la segunda vicepresidencia del Consejo Directivo* de dicho organismo internacional con sede en Montreal, en competencia con otros 158 Estados interesados, dentro de los 191 Estados miembros. Esto se debe al éxito alcanzado en los últimos años en materia de aviación civil y en el control y administración del espacio aéreo dominicano.

La *Opinión de las Autoridades de Aviación Civil homólogas* hace crecer la reputación del IDAC por su cumplimiento con los más altos estándares internacionales, dando ejemplo a otras autoridades de aviación de la Región.

- Los informes de las auditorias de la Seguridad Operacional en Aviación (IASA, por sus siglas en ingles) practicadas por la FAA exaltaron los *esfuerzos del IDAC en la actualización y digitación de sus procedimientos, así como sus avances tecnológicos*. Nick Reyes, líder del equipo evaluador FAA de abril 2007 expresó “en la forma en que se ha establecido procesos electrónicos para los manuales, para mantener los records y documentos son envidiables a nivel mundial y es un sistema que otros países deben imitar”. Por su parte, John Barbagallo, líder del equipo evaluador FAA de mayo 2007, señaló en relación a la automatización de los procesos de licencias, operaciones, aeronavegabilidad y legal “sus esfuerzos para modernización en cuanto a programas de computadoras y aplicación son excelentes!” Esta auditoría fue la que permitió recobrar la Categoría 1 después de 14 años de impedimento.
- Esta es una muestra del reconocimiento al aporte en capacitación de la RD a *Panamá* derivado del acuerdo de cooperación entre ampos países.



- El IDAC firmó un convenio de cooperación con la Oficina Nacional Haitiana de Aviación Civil (OFNAC) para dar asistencia a sus controladores de tránsito aéreo. Su Director, el Sr. Jean-Lemerque Pierre, “Este convenio nos ayudará a seguir preparándonos en materia de aviación y los técnicos recibirán los entrenamientos necesarios que permitan una competitividad en el mercado aeronáutico”.
- El más reciente reconocimiento aconteció en el marco de la 37va. versión del Sun 'n Fun International Fly-In & Expo en Lake Land, Florida, donde el Sr. J. Randolph Babbitt, Director de la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos (FAA), expresó su percepción positiva del IDAC. Reconoció y elogió a la aviación civil del país con relación a los avances alcanzados en materia de seguridad operacional, modernización del sistema aeronáutico y la adecuación de su infraestructura a los nuevos tiempos.



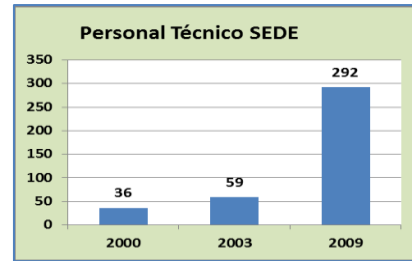
De igual modo la *Opinión de las Autoridades Nacionales*, quienes también reconocen al

IDAC como una entidad moderna que influye en el desarrollo nacional.

- Así lo reconoce Participación Ciudadana al calificarnos en un *2do. Lugar en el Monitoreo a la Aplicación de la Ley General de Libre Acceso a la Información Pública No 200-04.*
- El Sr. Arturo Villanueva, vicepresidente de la Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes (ASONAHORES) expresó su opinión positiva del IDAC, haciendo estas afirmaciones:
 - “la mejor referencia sobre la seguridad y profesionalidad con que se gestiona la aeronavegación en el espacio aéreo dominicano son los resultados de las inspecciones que constan en los informes los organismos internacionales que supervisan esta actividad”.
 - “Nadie puede negar los notables avances logrados en los últimos años y los cambios positivos logrados por la actual gestión”
 - “Por primera vez se están celebrando eventos internacionales de aviación en la República Dominicana”

Como Empleadora o Contratante

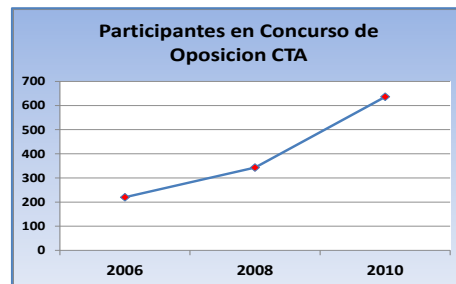
El IDAC es percibido como *uno de los organismos empleadores del estado con mejores beneficios laborales para sus colaboradores*, pues ofrece los siguientes beneficios establecidos en el Reglamento de Personal, en adición a los beneficios de Ley: seguro médico, transporte, almuerzo, bono vacacional, bono educativo, bono anual o sueldo 14, seguro de vida, compensación por fallecimiento, capacitación y dispensario médico.



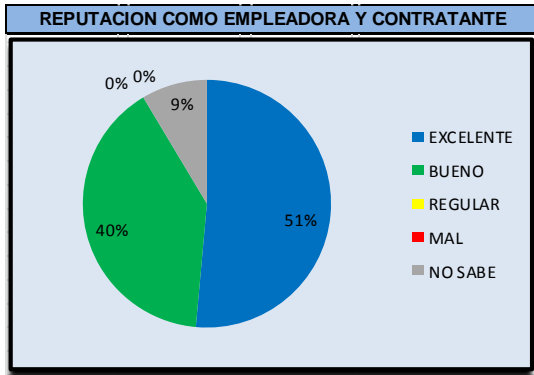
Crecimiento Nomina de empleados en la Sede del IDAC
*datos USOAP

Existe una baja rotación de los empleados por su nivel de especialización en las diferentes ramas aeronáuticas, siempre bajo concursos internos evaluando las competencias del cargo. El IDAC se asegura de capacitar y actualizar los conocimientos de sus recursos humanos por lo que el buen desempeño de los mismos garantiza su permanencia.

Se evidencia esta diferencia en el reclutamiento para el cargo Controlador de Tránsito Aéreo (CTA) realizado en 2006, 2008 y 2010. La concurrencia de interesados en las publicaciones de concursos varía positivamente en un 189% con respecto al 2008. Hoy día la Dirección de Recursos Humanos del IDAC recibe a diario entre 10 y 20 llamadas de personas interesadas en emplearse.



Estos son los resultados de la Encuesta sobre la percepción del público en general sobre el IDAC como entidad empleadora:



Impacto Económico

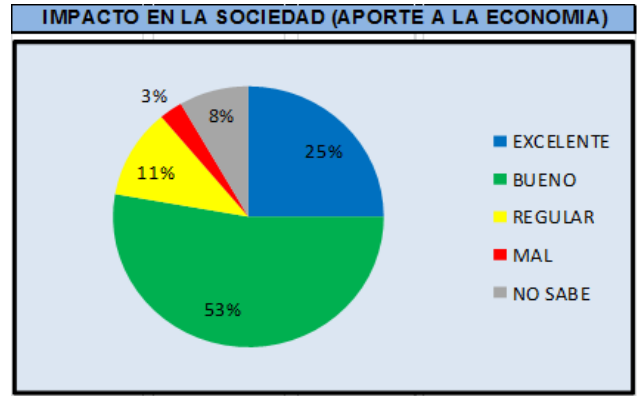
El Decreto 225-07, dispone la unificación y aumento de la tasa aeronáutica por pasajeros transportados en vuelos regulares y charter. De esos recursos se destinan US\$1.15 al Departamento Aeroportuario y US\$0.15 al Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria (OIRSA). Mientras que los fondos generados por los servicios aeronáuticos se distribuyen proporcionalmente (*tasas compartidas*) US\$4.50 al Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC), US\$7.0 a la Secretaría de Turismo, US\$0.50 al CESA, US\$0.75 las FAD y US\$1.00 a los aeropuertos concesionados y privados, montos que cobran directamente los operadores aeroportuarios a las líneas aéreas.

La nueva tasa fijada con el Decreto 655-08, actualmente en vigencia, aumenta de US\$13.75 a US\$15 el cobro a los pasajeros que salen del país, y dispone un incremento a los recursos destinados al CESA y la FAD a US\$1.00. El Instituto Dominicano de Aviación Civil recibe esas recaudaciones y distribuye las tasas compartidas según lo dispuesto.

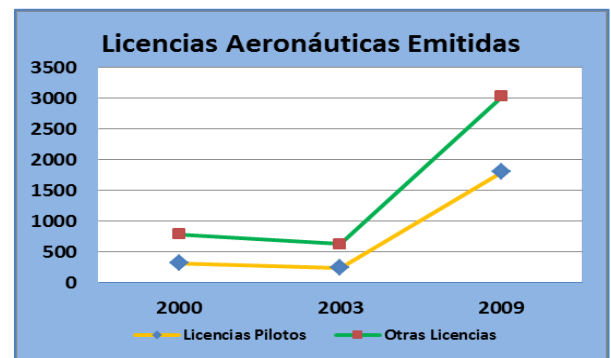
Ver distribución de estos ingresos durante los años 2009 y 2010 en el subcriterio 9.2.

Durante el año 2008 el Estado, los operadores privados y el Consorcio

Empresarial (Aerodom) percibieron ingresos de unos US\$136,997,049 equivalentes a RD\$4,877,094,969, calculados a una tasa de RD\$35.60, por impuestos cobrados por los servicios aeroportuarios prestados a los pasajeros en los aeropuertos. Los recursos fueron obtenidos gracias a la llegada de 4,526,071 personas y de la salida de otros 4,576,732 pasajeros hacia y desde los aeropuertos internacionales del país.

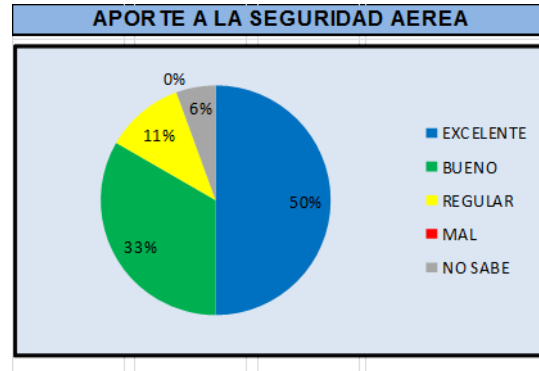


El impacto económico se evidencia además en el *crecimiento de la cantidad de operadores aéreos* del 2007 al 2010 alcanzando un total de 14. Igualmente el *volumen de operaciones y Licencias aeronáuticas emitidas* ha ido en incremento lo que ha contribuido en el fortalecimiento y la estabilidad del clúster turístico que incluye hoteles, bares, restaurantes, gift shops, museos, entre otros.



República Dominicana										
Número de vuelos regulares internacionales por año, según aeropuerto, 1998-2010										
Año	Aeropuerto Internacional									
	Total	Las Américas, Dr. José Francisco Peña Gómez	General Gregorio Luperón, Puerto Plata	Punta Cana, La Altagracia	La Romana	Presidente Juan Bosch (El Catey), Samaná	La Vega	Maria Montés, Barahona	Dr. Joaquín Balaguer (La Isabela), Santo Domingo ¹	Cibao, Santiago
1998	35,805	21,815	5,608	3,700	1,997	0	0	0	52	2,633
1999	39,283	23,688	6,255	3,683	2,051	0	0	0	1,531	2,075
2000	41,219	29,035	7,118	5,560	2,256	0	0	0	1,389	1,861
2001	57,471	39,072	6,756	6,953	2,072	0	0	32	674	1,912
2002	41,240	24,098	5,963	5,273	2,004	0	0	618	50	3,234
2003	44,629	22,481	4,850	8,804	2,182	0	0	0	1,106	5,206
2004	46,927	24,730	4,314	9,782	2,447	0	0	12	846	4,796
2005	53,483	23,938	5,154	13,641	2,440	0	0	0	1,324	6,966
2006	54,605	22,171	4,157	17,399	1,940	0	32	74	1,240	7,592
2007	54,919	21,950	5,342	15,291	1,968	352	0	0	2,220	7,796
2008	54,115	24,670	5,195	13,695	1,671	0	0	0	1,654	7,230
2009	61,866	28,190	5,290	17,695	1,934	414	0	0	616	7,727
2010*	47,437	21,412	3,519	14,736	1,162	304	0	0	198	6,106

Nota: Excluye pasajeros menores de 2 años de edad.
*Los datos del 2010 corresponden a enero-septiembre.
(¹): Información correspondiente al Aeropuerto de Herrera hasta el año 2005.
Fuente: Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC)



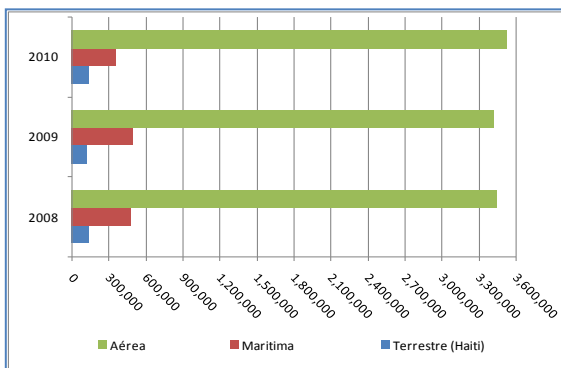
Protección al Medio Ambiente

El IDAC posee una certificación internacional bajo la Norma ISO 14001:2004 y una *política ambiental* a través de la cual nos comprometemos a minimizar el impacto de sus actividades hacia el medio ambiente, demostrando evidencias de desempeño y del compromiso asumido por la organización de hacer uso responsable de los recursos naturales y sus derivados, cuyo personal ha recibido inducciones al respecto. El impacto generado con sus actividades abarca las localidades donde están ubicadas sus oficinas en la ciudad y en los aeropuertos.

La percepción de seguridad en el medio de transporte aéreo que aporta el buen funcionamiento del IDAC ha dado como resultado que en el 2010 el 87.72% de los extranjeros prefieran el transporte por vía aérea por encima del 3.48% que utiliza la vía terrestre o el 8.78% que utiliza la vía marítima (cruceros y ferries).

Entrada de extranjeros a RD por las Diferentes Vías			
VIA	2008	2009	2010
Terrestre (Haiti)	132,598	115,834	139,870
Marítima	475,206	496,728	352,539
Aérea	3,447,730	3,415,616	3,521,110

Datos de Migración, Autoridad Portuaria y Turismo



Se cumple con las exigencias de la OACI correspondientes al Anexo 16, Volumen I (Homologación Acústica) y el Reglamento Aeronáutico Dominicano RAD 36 "Ruidos de las Aeronaves" los cuales exigen la verificación del cumplimiento de las aeronaves con los niveles de ruido autorizados, cumpliendo con las normativas legales medioambientales exigidas. El proceso DNV-AIR-007 Certificado de Homologación y Re-homologación Acústica se aplica al parque aeronáutico dominicano, logrando así resultados positivos respecto a la contaminación acústica.

En otro sentido, el IDAC implementa Programas de Gestión Ambiental:

- Gestión de desechos sólidos, para el cual se instalaron Puntos Verdes en las diferentes oficinas (evidencia presencial). Para la Gestión de Desechos se

aprobaron la construcción de Centros de Acopio.



Luego de recolectar los residuos, estos son entregados a empresas certificadas por el ministerio de medio ambiente para darle una disposición final adecuada.

- Mantenimiento de Plantas de Emergencias, que incluye mediciones del Ruido y de Contaminantes Atmosféricos emanados.



Planta de Energía eléctrica del Edif. Norge Botello

El IDAC utiliza como referencia el Reglamento R-026 del Decreto No. 578-06 de Instalación de Plantas Eléctricas de Emergencia, para acondicionar las instalaciones y dar cumplimiento a la normativa nacional, resguardando así a los vecinos de cualquier molestia de ruido y emisiones atmosféricas.

El control de los aspectos indicados anteriormente, impactan en la sociedad y en los países frecuentados por estas aeronaves logrando la *sostenibilidad de ecosistemas saludables*.

Para complementar y enriquecer estos aportes a la sociedad el IDAC recientemente aprobó el Proyecto IDAC Modelo de Gestión, donde uno de sus pilares consiste en el desarrollo de programas de aporte al medioambiente externo al IDAC, mediante la implementación de la Norma ISO 26000 de *Responsabilidad Social*, tomando en cuenta que *uno de sus objetivos es fortalecer las garantías de una observancia del medioambiente y desarrollo*.

Participación democrática

La participación democrática interna del IDAC está sustentada en la Ley 41-08 en su artículo 67, que otorga el *derecho colectivo de asociación*. En este sentido, dentro del área técnica del IDAC existen las Asociaciones de Controladores (ADCA), de Técnicos de Mantenimiento (ADTEMA) y de Inspectores (ADIO), entre otras. Existen actas de reunión que evidencian la consulta a estos grupos de interés.

La participación democrática se evidenció también en la elaboración de la Ley de Aviación Civil (ley 491-06) en la que se concentraron opiniones de la autoridad de Aviación Civil de los EUA (FAA), así como de aliados vinculados al sector aeronáutico: de las asociaciones de pilotos, de controladores, y los dueños y concesionarios de aeropuertos. Esta participación conjunta tuvo un impacto muy positivo en la aceptación y aplicación de dicha Ley.

El IDAC cuenta con el Reglamento de Emisión y Enmienda del Reglamento Aeronáutico Dominicano, Manuales y Otros Documentos técnicos (RAD 22), de enero 2009, que especifica en los numerales 22.31 y 22.59 *Mecanismo de Consulta*, la metodología de *consulta a los usuarios y*

representantes del Sector aeronáutico para desarrollo o enmienda de un RAD o manual técnico, respectivamente.

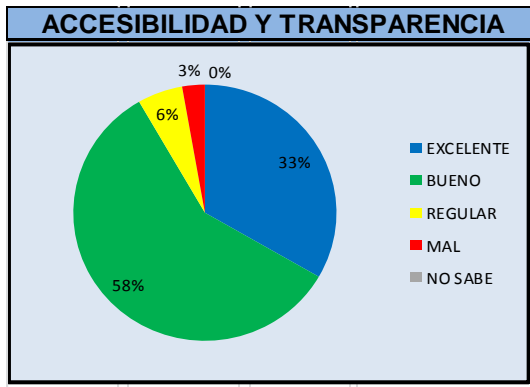
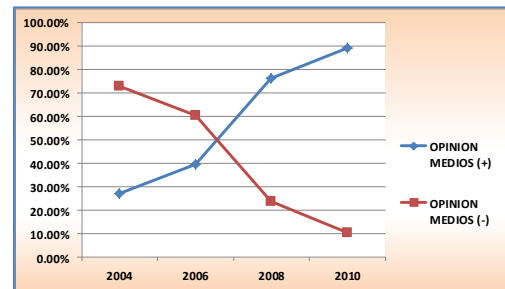
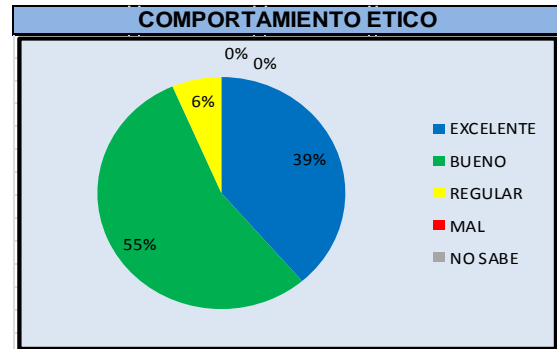
la Norma ISO 27001 Seguridad de la Información.

Accesibilidad y transparencia

En mayo de 2008 se inauguró la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública (OAI) del IDAC con la misión de garantizar el derecho del ciudadano al libre acceso a la información pública de la institución, de forma veraz, completa y oportuna, satisfaciendo así, las solicitudes requeridas por los ciudadanos, según la ley de aplicación, Ley 200-04.

En el 2010 obtuvo el 2do. Lugar en el Monitoreo a la Aplicación de la Ley General de Libre Acceso a la Información Pública No 200-04, comparándonos con 85 instituciones del Estado en los siguientes aspectos: Disposición de información de oficio, Respuesta a la solicitud de información, Estructura y recursos de la Oficina de acceso a la información y el Responsable de acceso información.

Comportamiento ético de la organización.



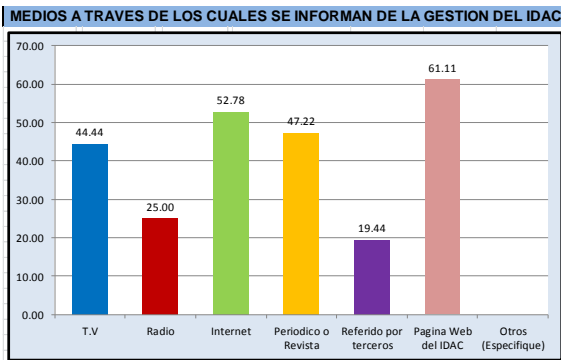
Según la gráfica, se afirma que del 2006 al 2010, la tendencia en el tono de las apariciones del IDAC en los diferentes medios de comunicación (prensa escrita y hablada, televisión, internet) es inversamente proporcional. Los medios cada día conocen y opinan mas sobre la gestión y los logros alcanzados por el IDAC. La opinión negativa en el 2004 superaba la positiva pues en esta época a penas se iniciaba el reordenamiento de la Institución.

Adicionalmente en la página web del IDAC www.idac.gov.do se proporciona una Sección de Transparencia donde las personas pueden obtener información del manejo interno de la institución, sin necesidad de trasladarse a las instalaciones.

Como se observa, ya para el año 2010 el IDAC figura en los medios de comunicación en *sentido positivo en un 89.37%*, en aspectos de gestión de calidad, avances tecnológicos, reconocimientos públicos, surgimiento de nuevos operadores aéreos, o como ente regulador señalando algún hallazgo o hecho relevante que afecte o pueda afectar la seguridad operacional de la aviación civil. Este último tono ha ido

El IDAC recientemente aprobó el Proyecto IDAC Modelo de Gestión a implementarse el año próximo, mediante la implementación de

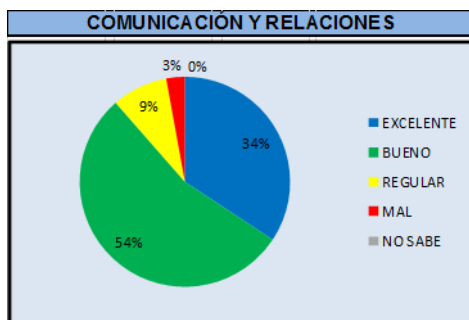
reduciendo cada vez mas debido a la eficacia de la vigilancia de las operaciones aéreas y sus agentes involucrados.



Subcriterio 8.2. Indicadores del rendimiento social establecidos por la organización

Relaciones con autoridades relevantes

A nivel internacional, de manera constante, el IDAC se relaciona con autoridades de diferentes organismos del Estado y organismos Privados, incluyendo las Asociaciones y gremios del sector aeronáutico; En el proceso SPE-001 Identificación de Necesidades y Definición Estratégica están definidos los grupos de interés por cada Dirección de Área y la relación que existe con cada uno de ellos.



- Desde 1992 no llegaba al país una sola aeronave privada, hasta que la Secretaría de Estado de Turismo, el Departamento Aeroportuario y el IDAC, confirmando una estrecha relación institucional, se propusieron reimpulsar

esta actividad a principios del año 2007. En marzo de 2008 el presidente Leonel Fernández emitió el decreto 169-08, que exonera de impuestos aeroportuarios a las aeronaves privadas, nacionales e internacionales, con peso no mayor de 30 mil libras y una capacidad máxima de 12 pasajeros. Así los aeroclubes de Estados Unidos y Puerto Rico han preferido al país como su destino. El IDAC reconoce que algunos pilotos privados son turistas con un alto poder de consumo, inversionistas que tienen como hobby volar por diferentes lugares, y adonde van realizan compras e inversiones inmobiliarias.

- Mediante el Decreto Presidencial 325-09 fue creado el Comité Nacional de Seguridad de la Aviación Civil, "CONASAC", adscrito a la Secretaría de las Fuerzas Armadas, en sustitución del Consejo Nacional de Seguridad Aeroportuaria. Dicho Consejo está constituido por entidades nacionales vinculadas a la aeronáutica y está encabezado por el Ministro de las FFAA. Durante la celebración del simposio sobre operaciones aéreas ilícitas y seguridad de la aviación civil, donde se desarrollaron importantes temas con la finalidad de fortalecer la seguridad aérea, celebrado en mayo de 2010, se firmó un Memorando de Acuerdo estratégico para fortalecer en conjunto las medidas contra operaciones ilícitas de la aviación Civil.



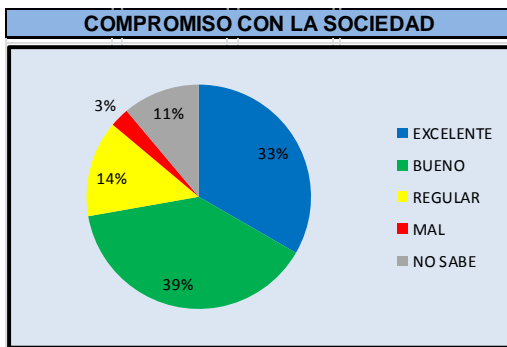
CONASAC

Estas son evidencias de las excelentes relaciones que ha forjado el IDAC con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad, y a la vez evidencian la cobertura de los medios de comunicación de su gestión:



Ayudas a los desfavorecidos sociales

A pesar de que el IDAC no es una institución que ofrece ayuda social, existen evidencias de colaboraciones relevantes.



- A raíz del terremoto acontecido en Haití, el IDAC aportó sustancialmente en la sostenibilidad de dicho país, disponiendo de todos los esfuerzos necesarios para convertir a la República Dominicana en una *plataforma aérea donde se agilizó la entrega de toda la ayuda humanitaria que requiero Haití y asumió la administración total de los servicios de control de tránsito de su espacio aéreo, lo que tuvo un impacto positivo en la recuperación de dicha nación.*

- La Administración Federal de Aviación de los Estados Unidos (FAA) reconoció al IDAC por la labor coordinada y de eliminación de burocracias, facilitando con esto las operaciones que hicieron eficaces los trabajos de ayudas aéreas hacia Haití, luego del terremoto del 12 de enero 2010.

- El IDAC también colabora con recursos a favor de algunos grupos menos favorecidos, evidencia el obsequio de equipos informáticos al Hospital Dr. Luis Eduardo Aybar, como significativo aporte al proceso de modernización del centro asistencial. También se realizó un Aporte al Club Nueva visión para llevar a cabo un torneo comunitario.

- Asimismo, la organización permanentemente ayuda a personas desfavorecidas mediante donativos que puedan representar un alivio a su situación.

- En el año 2010 fue trasladada de RD a EEUU una haitiana de casi 500 libras, Dominique Lanoise, en un vuelo exclusivo quien llevaba dos semanas en Santo Domingo, porque todas las aerolíneas privadas le negaron el transporte. El IDAC gestionó un avión caza-212 con la Fuerza Aérea. La afortunada mujer fue acompañada a su destino por los médicos de medicina Aeronáutica del IDAC.

Minorías étnicas.

En el IDAC tiene un trato igualitario para sus empleados y clientes sin distinción por su lengua, dialecto, raza, religión u origen. El reclutamiento de empleados *sin distinciones* contribuye a la equidad laboral, lo que constituye una herramienta importante al momento de procurar el máximo potencial de los colaboradores.

El IDAC se rige por la ley 41-08 de Función Pública y el Reglamento de aplicación 524-09 de Reclutamiento y selección de Personal contiene las normas prevén las vías disponibles para cubrir cargos vacantes de carrera en la Administración Pública, en las cuales la selección de los candidatos tiene como base *el mérito y la idoneidad, conforme a los requisitos de dichos cargos.*

Proyectos internacionales de desarrollo.

Los Estados Contratantes de la OACI, del cual forma parte la RD, han asumido el compromiso de contribuir al desarrollo de la aviación civil internacional basados en el Doc. 9835, para lo cual se implementan proyectos; por Ejemplo la Competencia Lingüística, que es el nivel de inglés exigido para pilotos y controladores aéreos en plazos establecidos.

También existen Acuerdos de cooperación internacional con países de la región para contribuir con sus *proyectos de capacitación y asesoría en materia de aviación civil.*

El IDAC motiva a sus empleados a participar en las actividades organizadas para conmemoración de las efemérides patrias. El IDAC apoya los Programas culturales en este sentido.

Diariamente se realiza el izamiento de la bandera. El IDAC respeta los días feriados patrios, suspendiendo las labores al público, excepto en los aeropuertos.

En otro orden, el IDAC lleva tres años consecutivos participando en la *Feria del Libro* que organiza el Ministerio de Cultura como *aporte al compromiso cívico de la sociedad dominicana.* En las dos versiones anteriores, el IDAC ha sido merecedor del reconocimiento del público, logrando ser el stand más visitado. Los atractivos del stand del IDAC/ASCA incluyen mini charlas sobre el manejo del controlador de tránsito aéreo, la importancia del manejo de informaciones meteorológicas aplicadas a la aeronáutica civil, manipular el simulador de vuelo Redbird, entre otros atractivos. Este año 2011 este interesante stand ha sido visitado por más de 70,000 personas.

IDAC firma acuerdo de cooperación con Oficina Nacional Aviación Civil Haití

MARTES, 24 DE AGOSTO DE 2010 17:02 PERIODICO PRIMICIAS

SANTO DOMINGO.- El Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC) y la Oficina Nacional Haitiana de Aviación Civil (OFNAC) firmaron un convenio de cooperación en el que el primero dará asistencia a los controladores de tránsito aéreo de Haití, en la medida de las necesidades de estos.

El secretario de Estado y director general del IDAC, José Tomás Pérez, manifestó que este convenio viene a formar parte del compromiso asumido personalmente por el Presidente Leonel Fernández, con relación a la cooperación de República Dominicana hacia Haití, luego del terremoto de enero pasado.



El director general del IDAC, José Tomás Pérez, mientras firmaba el acuerdo de cooperación con el director de la Oficina Nacional de Aviación Civil de Haití, Jean-Lemerque Pierre.

ACUERDO DE COOPERACION TECNICA CON AUTORIDAD CIVIL DE PANAMA

El Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC) y la Autoridad de Aeronáutica Civil de Panamá (AAC) con el objetivo de eficientizar los Servicios de Navegación Aérea a favor de la seguridad operacional, firmaron un convenio de cooperación técnica bilateral, mediante el cual ambas entidades se comprometen a entrenar inspectores y controladores del tránsito aéreo de ambos países.

Los inspectores, controladores de tránsito aéreo y cualquier otro personal técnico del sistema de aviación civil de República Dominicana y Panamá recibirán entrenamiento con métodos homólogos, en la Academia Superior de Ciencias Aeronáuticas (ASCA).



El acuerdo rubricado por el secretario de Estado y director general del IDAC, licenciado José Tomás Pérez, y el director general de la AAC, capitán Rafael Bárcenas, contempla establecer vínculos de capacitación y asistencia técnica bajo el concepto de cooperación mutua, con la provisión de servicios de navegación aérea.

Las autoridades de ambos países afirman que este convenio de cooperación contempla el desarrollo y mantenimiento del sistema, en materia de vigilancia y calidad de servicios de navegación aérea.

Intercambio de conocimiento e información

- El IDAC, a través de la ASCA, ofrece *entrenamientos con la más alta tecnología y calidad docente a personal aeronáutico de la Región, a precios competitivos en el mercado mundial, logrando así un posicionamiento internacional como centro líder de instrucción de aviación civil.* En adición a esto, su ubicación geográfica hace muy asequible estos entrenamientos, permitiendo a estos países brindar mayor seguridad en las operaciones aéreas, impactando positivamente su economía. Como resultado, está la carta de agradecimiento de Panamá mostrada en el subcriterio 8.1.

Apoyo al compromiso cívico



- Impartición de la charla magistral “Importancia de la Regulación de la Aviación Civil para el Turismo de la Rep. Dom.” el 27 de agosto de 2009 en el marco de la Feria de ASONAHORES.



ASONAHORES-2009

- El IDAC firmo con la FAA un Acuerdo de Asistencia Técnica de la FAA (NAT-I-3437) para ayudar a la Rep. Dom. en el fortalecimiento de la seguridad operacional, asegurando el estricto cumplimiento de los 8 elementos críticos en la vigilancia de la seguridad operacional requeridos por la OACI en su Documento 9734. Al inicio de la implementación de este acuerdo, se habían identificado 46 discrepancias en el Plan de Acción. A la fecha, el IDAC ha acogido todas las recomendaciones de la FAA, cerrando 41 discrepancias y restando tan solo 5 discrepancias, las cuales están en proceso de ser cerradas; logrando de este modo una gestión de la seguridad operacional más completa y eficaz.
- El IDAC, respaldando uno de los objetivos estratégicos de la OACI de unificar los esfuerzos de los Estados para resolver las deficiencias relacionadas con la seguridad operacional, lanzó el Proyecto CASS (Civil Aviation Safety and Security) - *en fase de Prueba*- con la finalidad de intercambiar y coordinar información aeronáutica con entidades nacionales e internacionales para minimizar los Casos de Seguridad Operacional y Actos Ilícitos. El Departamento de Seguridad Nacional de los EEUU (Homeland Security) realizó

una visita oficial al IDAC en el 2010 para conocer este innovador Proyecto, augurándole éxitos.



Iván Vásquez, Director de Normas de Vuelo y el Sr. Alan Bersin, Comisionado del HomeLand Security de los EEUU

Motivadora de Buenas Prácticas

El IDAC ha sido la primera institución del Ámbito aeronáutico en certificarse en *Gestión de Calidad*, y ha motivado y contribuido a que otras instituciones del ámbito aeronáutico, tales como el Cuerpo Especializado en seguridad aeroportuaria (CESA), la Junta de Aviación Civil (JAC), hayan obtenido su Certificación en agosto 2010. Para esto el IDAC conformo un Equipo de Alto Rendimiento constituido por un grupo de personas del IDAC con amplia experiencia en implantación de sistemas de gestión, manejo de procesos y auditorías internas. Ambas instituciones otorgaron reconocimiento y agradecieron este apoyo de conocimiento al IDAC.

El IDAC apoya los *programas de pasantía* del politécnico Perpetuo Socoro de las FAD, aceptando los estudiantes de término como pasantes de las áreas de Informática y de Navegación Aérea (FIS), quienes trabando como aprendices de un titular para obtener experiencia.

Para septiembre del 2009 se inició un proyecto junto a los operadores aéreos con el fin de diseñar una estrategia colaborativa entre la autoridad y los explotadores, para la implementación de un SMS “Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional”, a fin de gestionar los riesgos que pudieran ocasionar un accidente aéreo llevándolos a un nivel aceptable.

Como proyecto piloto se inició con 8 operadores, de los cuales a estos 5 en agosto 2010, les fue Aceptado su Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional:

- Helicópteros Dominicanos, S.A.
- Servicios Aéreos Profesionales, SAP.
- Aerolíneas Santo Domingo, S.A.
- Air Century, S.A.
- Aeronaves Dominicanas, S.A.

Para noviembre del 2010, a los 3 restantes le fue Aceptado su Sistema de Gestión de Seguridad Operacional:

- Pan American World Airways Dominicana (PAWA)
- Aerolíneas Más, S.A.
- Helicraft, S.A.

Esta práctica se está replicando en las Escuelas de Formación de Pilotos, Talleres de Mantenimiento Aeronáutico y Empresas de Trabajos Aéreos.

Prevención de riesgos, la salud y los accidentes

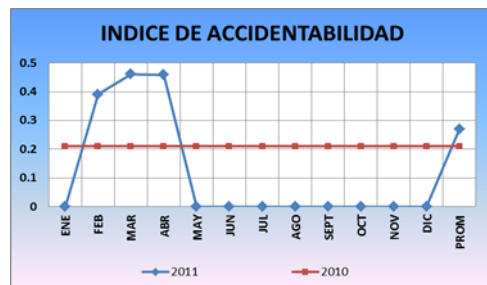
Con la iniciativa de mejorar la calidad de vida de sus empleados, la alta gerencia del IDAC decidió certificarse en la Norma OHSAS 18001: 2007, Gestión de la seguridad y la salud ocupacional, con un alcance de las siguientes oficinas: Aeropuerto Internacional de Las Américas, Aeropuerto Internacional Joaquín Balaguer, Complejo Aeronáutico y Edif. Bloque A de las Oficinas Gubernamentales, Edif. 30 de Marzo y Edif. Filomeno del Castillo (Almacén).

Se han identificado las condiciones y los factores que afectan, o podrían afectar, la salud y la seguridad de los empleados u otros trabajadores (incluyendo trabajadores temporales y personal contratista), visitantes, o cualquier otra persona en el área de trabajo, a través de una Matriz de Riesgos, gestionando cada peligro que pueda surgir de los mismos, y colocando los

controles necesarios. (Proceso APO-002, Gestión de Riesgo en SSO).

Existen además los siguientes procesos SSO:

- Reportes de Seguridad DRH-007: los empleados, contratistas y visitantes comunican las amenazas, incidentes y accidentes que puedan ocurrir en el IDAC;
- DRH-008 Investigación de Accidentes, Incidentes y Eventos Inseguros: para identificar los factores causales, a fin de implementar las acciones correctivas y/o preventivas que permitan minimizar la posibilidad de nuevas ocurrencias.



- DA-008, Plan y Respuestas ante Emergencias: establece los procedimientos para una adecuada respuesta y tomar acciones seguras ante fenómenos naturales (huracanes, terremotos, etc.), accidentes o incidentes en el entorno del trabajo, incendios estructurales, etc., a fin de evitar lesiones en el personal, visitantes y contratistas.

Los Choferes de los Autobuses IDAC, han recibido cursos de servicio al usuario, manejo defensivo, normas de tránsito y señalizaciones y primeros auxilios, impartidos por la Escuela Nacional de Educación Vial (ENEVIAL), cumpliendo con lo establecido en el Programa de Manejo de Preventivo, inculcándoles una cultura de prevención a fin de reducir el riesgo de accidentes de tránsito y aumentar la vida útil de los vehículos.

Regularmente y de manera aleatoria, el personal es sometido a la Prueba Antidoping (para detectar sustancias tóxicas) como una forma de crear una cultura de la prevención en salud en los empleados del IDAC, educar a todo el personal en la forma de preservar su salud, y capacitarlos en factores de riesgo, efectos sobre la salud y la manera de corregirlos.

En 2010 se inauguró el moderno edificio Sede de Navegación Aérea y Control de Vuelos, con el objetivo de garantizar mayor seguridad y eficiencia en el sistema de aviación civil de la República Dominicana, al tiempo de dar holgura al entorno laboral de los empleados, que se encontraba hacinado en las oficinas de la ciudad. Este proyecto fue diseñado bajo las normas, estándares y especificaciones de OACI.



Sede de Navegación Aérea y Control de Vuelos

Preservación y Mantenimiento de Recursos

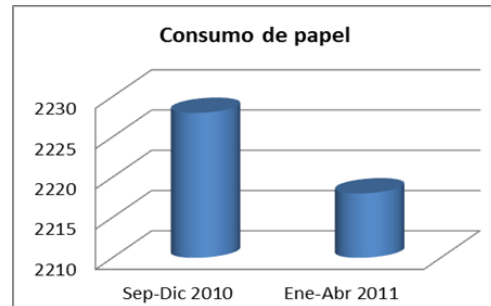
El IDAC ha creado una cultura de conservación del medio ambiente en sus colaboradores. La correspondencia interna se realiza de manera digital a través del correo corporativo. El uso de materiales reciclados, como por el lado reverso de papel usado, es usado como libreta de notas y para impresión de borradores. En este sentido el ahorro de papel y tinta ha tenido una tendencia a disminuir su uso.

El consumo de cartuchos de tinta para impresoras en el cuatrimestre Sep-Dic 2010

el consumo fue de 681 cartuchos y para el cuatrimestre Ene-Abr 2011 fue de 517 cartuchos, reflejando una reducción de 164 unidades.



También se ha reflejado una disminución en el consumo de papel de un 1.6% en el referido cuatrimestre.

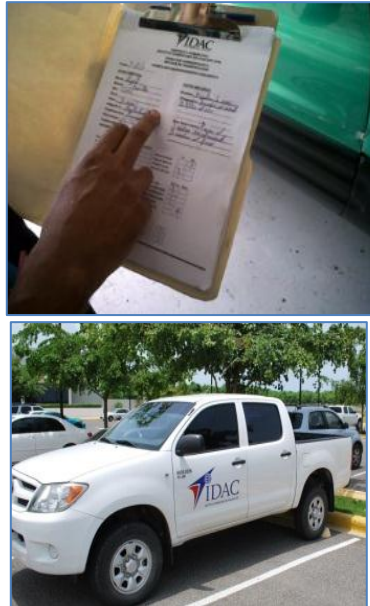


Se han realizado actividades internas para motivar a los empleados a reciclar. Gestión Medio Ambiental realizó el Concurso "Reciclando Mi Árbol" donde resultó ganadora la Dirección de Vigilancia de la Seguridad Operacional.



Concurso "Reciclando Mi Árbol"

Para contribuir con el desarrollo sostenible, la institución realiza mantenimientos preventivos a sus vehículos, para prevenir las emisiones de CO2 a la atmosfera y escape de gases que destruyen la capa de ozono.



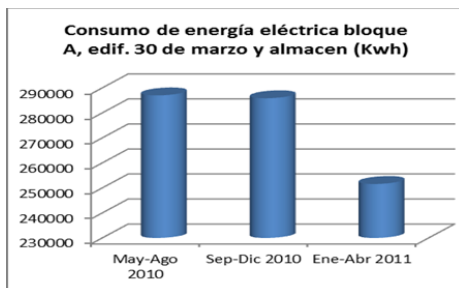
Formulario de Mantenimiento preventivo Vehicular

Con relación a la preservación del Agua, el Departamento de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud Ocupacional (CAMASSO) mantiene una campaña constante y efectiva para recordar el ahorro de ese bien natural.



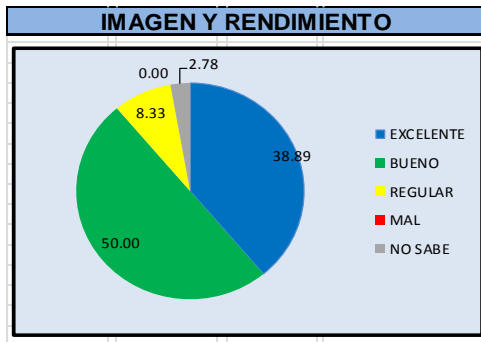
Ver reducción de ruidos en el subcriterio 8.1 protección al medio Ambiente.

El ahorro de energía eléctrica es otra medida de respeto al medio ambiente implantada en el IDAC. En el cuatrimestre May-Ago 2010 el consumo de **energía eléctrica** en las instalaciones del IDAC fue de 287,001 Kwh, en el cuatrimestre Sept-Dic 2010 fue de 285,850 Kwh y en el cuatrimestre Ene-Abr 2011 de 251,583 Kwh.



**CRITERIO 9:
RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO**

**Subcriterio 9.1. Resultados externos:
Consecución de objetivos en términos de
productos y efectos.**



El IDAC ha experimentado un progreso en la consecución de sus objetivos desde el mes de enero al mes de junio del presente año. Dicho crecimiento se evidencia en el *tablero de control* de cada Dirección de área, el cual refleja un aumento de 2.6% en lo que va del año 2011 y la proyección es que continúe con una tendencia creciente.



El tiempo de entrega de los procesos operacionales ha disminuido, debido a las mejoras que se han ido incorporando a dichos procesos, como respuesta al esquema basado en el ciclo Deming, con que fueron elaborados y bajo el cual se gestionan.

Por ejemplo: en el proceso DVSO-001 (*Control de la Seguridad Operacional*) el plazo de entrega del informe final, en el 2010, era de 5 días laborables después de

cada inspección. En virtud de que en el año 2010 se cumplió con ese indicador, en febrero del 2011 se disminuyeron los Indicadores plazo de cumplimiento a 4 días y tiempo de entrega de los protocolos de inspección de 15 a 12 días. Asimismo, se han mejorado los plazos de entrega de: Licencias, certificados, informes de aeródromos y otros. La disminución y eficiencia en el plazo de entrega de los productos ha sido tal, que ésta es una de las características de calidad.



Debido a la inversión realizada por el IDAC en la aplicación de las Normas ISO-9001:2008 e ISO-14001:2004, en el último cuatrimestre del 2010 hubo un ahorro de energía eléctrica de 0.40%. Ya para el primer cuatrimestre del 2011, el ahorro fue de 11.99%. Con lo relacionado al consumo de cartuchos de tinta (Ver gráficas en subcriterio 8.2).

A esta baja en el consumo también ha contribuido la implementación de un sistema de mensajería electrónica como herramienta de comunicación interna (Outlook), que permite enviar la correspondencia interdepartamental de manera digital; por lo que también se ha reflejado en una disminución en el consumo de papel (Ver gráficas en subcriterio 8.2).

Esta disminución también se debe a que los manuales usados en las diferentes áreas del IDAC están en la biblioteca virtual ubicada

en el servidor SIG-IDAC, por lo que ya no es necesario imprimirlos.

El IDAC ha hecho inversiones significativas con miras a la obtención de resultados de todas sus actividades. Estas inversiones han sido de vital importancia para situar al IDAC como punto de referencia en aviación civil a nivel regional. A continuación, algunas de esas inversiones y su relación coste-eficacia:

- La creación del ASCA, la adquisición de simuladores de vuelo y simuladores de control de aeródromo y radar, vinieron a cubrir una necesidad con relación a la capacitación de la institución, como se referencia en el Criterio. 3.



Academia Superior de Ciencias Aeronáuticas (ASCA).

Los cursos de entrenamiento recurrente en los Servicios de Tránsito Aéreo se realizaban anualmente en la ciudad de Miami, EE. UU.; y su costo aumentaba considerablemente debido al pago de pasajes aéreos, viáticos, seguros, etc.

Con la creación de la ASCA, la institución extiende el radio de cobertura en materia de capacitación a otros empleados del IDAC a un menor costo y utilizando instructores dominicanos. Gráfica de los cursos realizados por el ASCA, cuyos estudiantes en su mayoría son empleados de la institución.



Además, instituciones homólogas de otros países han contratado el entrenamiento de su personal de Control de Tránsito Aéreo con la ASCA, como fue el caso de la Aeronáutica Civil de Panamá, la cual envió en enero del 2011 a 15 de sus controladores radar a realizar el curso Recurrente de Control Radar, manifestando su entera satisfacción mediante un comunicado.

- La construcción y el equipamiento del edificio Sede de Navegación Aérea y Centro de Control de Vuelos, motivada por el crecimiento de los recursos humanos de la institución, la creación de nuevos procesos, la falta de equipos con tecnología de punta y el poco espacio físico, a consecuencia de lo cual se percibía y existía un nivel de hacinamiento muy alto, como se demostró en un estudio realizado en el 2010. Debido a esta inversión, se ha obtenido como resultado la eliminación del ausentismo por enfermedad y un ambiente de trabajo con ergonomía adecuada; con un notable aumento en la productividad.



Inauguración de la Sede de Navegación Aérea y Control de Vuelos "Norge Botello".

En los últimos años el Estado Dominicano a través del IDAC ha sido sometido a varias auditorías externas, con resultados muy satisfactorios para la institución y para el país. Dentro de éstas están:

- La realizada por la FAA en abril del 2007, dando como resultado que a principios del mes de julio, en un acto celebrado en el Palacio Nacional, el Encargado de Negocios de la Embajada de los Estados Unidos, hizo entrega del certificado acreditando a la República Dominicana como país poseedor de la Categoría 1, con la que las aeronaves comerciales de este país pueden operar en territorio norteamericano, luego de 14 años de impedimento.

A partir de esa fecha se han instalado en el país varias empresas de aviación, las cuales se detallan en el Criterio 8.1.

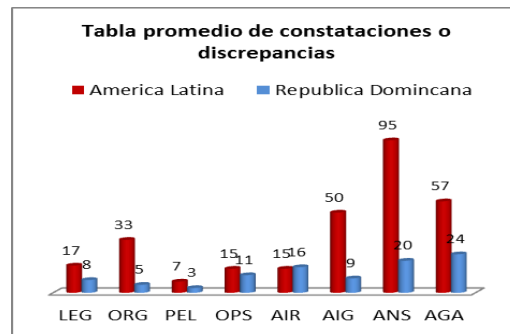
Debido a estos resultados, ha resurgido la industria de la aviación comercial en el país, generando un incremento de capital invertido en líneas aéreas, creación de empleos, aumento del turismo interno y externo, precios asequibles de los pasajes aéreos, en beneficio de los ciudadanos/clientes y, en consecuencia, un mayor desarrollo de la economía nacional.

- En el año 2007 la compañía SGS de Panamá certificó a la DNV en la Norma ISO 9001:2000 y dos meses después, en Noviembre del mismo año, se implementaron las Normas ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007. Estas normas se implementaron en esa Dirección como programa piloto para luego extenderse a toda la institución.

- En enero del 2008 el Estado Dominicano, a través del IDAC fue auditado por la OACI, en cumplimiento de la Resolución A32-11 de la Asamblea de ese organismo, que establece el Programa Universal de Auditorías de Vigilancia de la Seguridad Operacional (USOAP). Mediante el Decreto 783-08 del

Poder Ejecutivo, la referida auditoría fue declarada de alto interés nacional.

Esta inspección fue superada exitosamente, lo que reafirma el nivel de seguridad de nuestra aviación civil; así como el grado de cumplimiento de los estándares internacionales que ésta presenta, arrojando como resultado que la Rep. Dom. se estableciera entre los tres primeros países de América Latina en cumplir con todas las exigencias y requisitos de ese programa, como se detalla en la siguiente gráfica:



Cantidad de discrepancias halladas a RD en la auditoría de USOAP, comparadas con otros 134 Estados. A menor número de constataciones, mejores resultados.

- Debido a los beneficios obtenidos por la DNV con la certificación de las Normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007, en enero de 2010 las autoridades vieron la necesidad de extender este programa piloto a toda la institución. Por tal razón, se amplió el alcance del mismo y empezaron los trabajos para la implementación del Sistema integrado de Gestión SIG-IDAC a nivel general, por lo que del 5 al 10 de agosto de 2010 se llevó a cabo la Auditoría de Certificación realizada por auditores de la compañía SGS de Panamá, otorgando la certificación en las tres normas mencionadas, convirtiéndose el IDAC en la única institución pública a nivel regional en obtener estas certificaciones.

Desde hace varios años el IDAC ha estado participando en concursos y ha sido acreditado con certificaciones y premios en varias ocasiones, como son:

- En los años 2007 y 2008 la DNV fue galardonada con el Premio a la Excelencia de las Prácticas Promisorias del Sector Público.



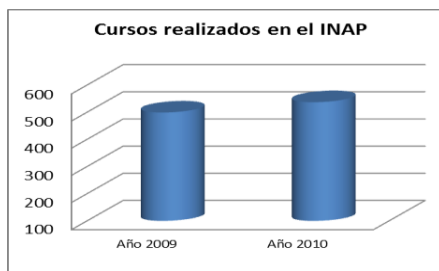
El MAP entrega el premio "Prácticas Promisorias, 2007"

- En el año 2007 la División de Reclutamiento y Selección de Personal también fue galardonada con el Premio a la Excelencia de las Prácticas Promisorias del Sector Público.



Entrega del reconocimiento a la División de Reclutamiento.

- El IDAC fue reconocido por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), por ser la principal institución del Estado en capacitar a sus funcionarios y empleados durante el año 2009 con un total de 499 cursos impartidos a su personal; y en el año 2010 se impartieron 537 cursos.



- En Agosto el año 2010, el IDAC fue recomendado para obtener la certificación bajo las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007, por lo que obtuvo la certificación en dichas normas (Ver Criterio 5).

- En el año 2010 el IDAC gana el Concurso Epistolar de Servidores Públicos. Gloria Lewis Camarena, Encargada de la División de Facturación y Cobros del IDAC, resultó ganadora del primer lugar de este concurso, que organiza el INAP, en ocasión de celebrar el décimo primer aniversario de su creación.



El INAP entrega el premio del Concurso epistolar a Gloria Lewis Camarena.

- En diciembre de 2009 la OACI certificó a la República Dominicana, a través del ASCA, como Miembro Pleno de la comunidad de instituciones educativas certificadas bajo la metodología de instrucción en aviación "Trainair".

El certificado cita "La República Dominicana ha cumplido con todos los requisitos necesarios para merecer este reconocimiento, por los esfuerzos y empeño que se han puesto para que sus técnicos se preparen y por la seguridad en la aviación civil que ostentan".

En ese mismo orden, en mayo de 2011, la OACI reconoce al ASCA como Primer Centro Trainair Plus de América.



El IDAC recibe de la OACI la certificación TRAINAIR PLUS

Para el país y para el IDAC este reconocimiento tiene un gran significado, porque confirma los valiosos e importantes resultados de la aplicación de políticas y estrategias que se vienen implementando en materia de aviación civil.

Se han recibido visitas de países de Centroamérica, en donde se compartieron las experiencias y el modo de trabajo para lo relacionado con la Auditoría USOAP, debido que el Estado Dominicano a través del IDAC obtuvo 96 constataciones en la Auditoría USOAP y el promedio de los demás estados de la región auditados fue de 289, en lo atinente a la seguridad operacional.

Asimismo las autoridades de aviación de Panamá realizaron una visita al ASCA y por el avance tecnológico que verificaron en la misma y la calidad del cuerpo docente, decidieron enviar 15 de sus controladores de tránsito aéreo a realizar el curso Recurrente Radar a principios del 2011.

- En noviembre del año 2008, una comisión compuesta por empleados de la DNV, realizó un viaje al Instituto de Aviación Civil de Cuba, en la Habana, en donde recibieron asesoría para implementar el proyecto de homologación acústica de las aeronaves y asuntos de gestión ambiental de los aeropuertos; debido a que en ese entonces el IDAC se encontraba en vísperas de la implementación del Sistema Integrado de Gestión y el mismo contemplaba la Norma ISO 14000:2004 en la cual el Estado Cubano estaba muy avanzado. (Ver Criterio 8.1 Protección al Medio Ambiente).

- El 12 de Diciembre de 2008, una comisión del IDAC se dirigió a Chile para intercambiar experiencias sobre la implementación del Sistema Integrado de Gestión, siendo recibidos por el titular de la Dirección General de Aeronáutica Civil de Chile, donde compartieron experiencias con el Director del departamento de Seguridad Operacional de ese país. Fruto de esa visita

se hicieron cambios en los procesos de Auditoría de seguridad operacional y se crearon registros que son utilizados actualmente.

- En el 2010 autoridades de la DNV visitaron la Dirección General de Impuestos Internos con el fin de obtener información sobre el sistema de firma digital utilizado en esa Dirección y como resultado, ya se adquirió la plataforma y se estima que para diciembre de este año, se estará usando en la DNV un sistema de autenticación similar para la emisión de licencias para pilotos y otros certificados.

Subcriterio 9.2. Resultados internos

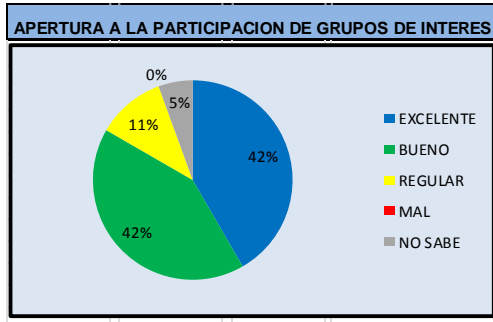
Como se especifica y se detalla en el subcriterio 2.1, el IDAC interactúa con los grupos de interés relevantes, por ejemplo:

- Se han realizado esfuerzos conjuntos entre el IDAC y los operadores aéreos, dando como resultado la implementación del SMS. En un primer proyecto finalizado en agosto de 2010 un total de 5 operadores fueron certificados y en noviembre del mismo año otros 3, para un total de 8 operadores certificados en este sistema. Para noviembre de 2011, se espera certificar a 4 escuelas de aviación, 6 talleres aeronáuticos y 9 compañías de trabajos aéreos (fumigadoras y compañías de publicidad).

El IDAC ha hecho las gestiones necesarias y ha brindado facilidades para que esas empresas se certifiquen en el SMS, debido a que es un requerimiento internacional que establece plazos a los Estados para la implementación.

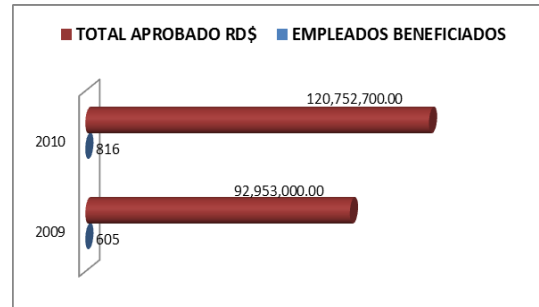
- Cuando se realizan cursos se invita a representantes de las asociaciones para que participen en el proceso de depuración y en las evaluaciones de las personas que aplican.

- En la elaboración del anteproyecto de la Ley 491-06 se invitó a los grupos de interés para que ellos externaran su parecer y en algunos puntos del anteproyecto se llegó a acuerdos.



El IDAC como una organización signataria de un convenio internacional y como ente regulador, constantemente realiza alianzas y actividades cuyos resultados han sido favorables a la institución y a los empleados. Como resultados de las alianzas mencionadas en el Criterio 4 se presentan:

- Con los acuerdos de cooperación para actividades de búsqueda y salvamento en situaciones de emergencias, con organismos internacionales como la Guardia Costera de los EE.UU. y con Estados vecinos, el Estado dominicano eliminó una constatación detectada en la Auditoría USOAP.
- Se han obtenido resultados positivos en la alianza con el Banco de Reservas y el plan “Empleado Feliz”, ya que por medio de éste los empleados del IDAC pueden acceder a préstamos a una baja tasa de interés y sin tantos trámites burocráticos, en donde el IDAC firma como garante. La tasa de interés actual para ese plan es de un 15% anual y en otros bancos oscila entre 18 y 21%. La siguiente gráfica muestra la cantidad de empleados beneficiados y el monto total aprobado durante los años 2009 y 2010.



- Se realizó una alianza con la Universidad del Caribe y por medio de ésta los empleados del IDAC tienen la posibilidad de realizar cursos de grado, post-grad, maestría, etc., para los cuales la institución paga parte de la matrícula.

- Existe un acuerdo entre el IDAC y el PNUD que ha dado como resultado una gestión segura, eficiente y transparente de los procesos de equipamiento y modernización de la nueva infraestructura; así como también la actualización de la flota de vehículos de la institución; permitiendo dichas adquisiciones a un menor costo y en menor tiempo.

- Existe un acuerdo con el Instituto Cartográfico Dominicano, de gran importancia para el IDAC; ya que garantiza que las coordenadas geográficas utilizadas en la cartografía aeronáutica nacional cumple con el nivel de exactitud que exigen las normas. Con este acuerdo no se tiene que incurrir en gastos por la contratación de personal capacitado en esa área ni en la adquisición de equipos. Así se viabiliza el cumplimiento de la implementación del sistema WGS-84 exigido por la OACI.

- En el 2010 se elaboró un memorándum de entendimiento entre el IDAC y el CONASAC, cuya intención es formalizar el interés de participar en el desarrollo ordenado de la aviación civil, estableciendo una colaboración abierta y líneas de trabajo conjuntas para asegurar el más alto grado de seguridad y protección de las operaciones llevadas a cabo desde y hacia

la República Dominicana. Este comité se reúne permanentemente para pasar revista a los asuntos relacionados con la seguridad de la aviación civil.

- El IDAC y la FAA firmaron un acuerdo mediante el cual la segunda brindará asistencia técnica a los inspectores de aviación civil del país. El acuerdo cubre entrenamiento a los inspectores sobre cómo se certifican y se inspeccionan las líneas aéreas más grandes, a tono con los requisitos de la OACI. Este acuerdo es la continuación de otros programas que han concertado el IDAC y la FAA; y que han dado como resultado la actualización y capacitación del personal técnico de la institución local.



Firma de Acuerdo de Asistencia Técnica IDAC-FAA.

El IDAC tiene algunas herramientas para satisfacer y equilibrar las necesidades de los grupos de interés relevantes, por ejemplo:

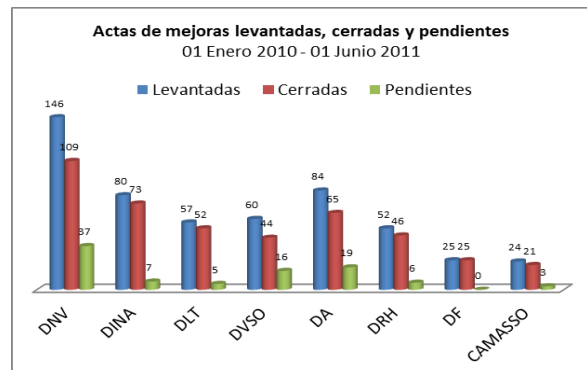
- Teniendo en cuenta el carácter regulador del IDAC, se cubren las necesidades regulatorias al crear las bases legales para el cumplimiento de los procesos (fichas técnicas de procesos, manuales, RADs, reglamentos de aplicación de las leyes, etc.), contando con un equipo de inspectores debidamente capacitados en las siguientes áreas: Operaciones: 11 inspectores, Aeronavegabilidad: 18, Aeródromos y Ayudas Visuales: 12 y Control de la Seguridad Operacional: 17 inspectores; ofreciendo así una adecuada vigilancia de la seguridad operacional de la aviación civil del país logrando reconocimientos.
- Se cubren las necesidades de los usuarios al realizar encuestas que miden su

satisfacción (SIG-009) y los reportes de comunicación interna y externa (APO-006) para los grupos de interés internos y externos. También se les da seguimiento a las necesidades de los empleados a través de las encuestas de clima organizacional y los reportes de SSO.

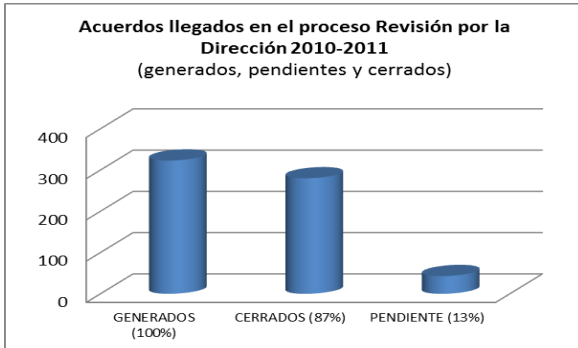
- Cabe destacar que el IDAC, como institución descentralizada, realiza cada cierto tiempo reajustes salariales e incentivos que ayudan a equilibrar las necesidades de sus empleados. Estos incentivos están plasmados en el Reglamento de Personal del IDAC, en la parte de beneficios laborales.
- En su condición de proveedor de Servicios de Navegación Aérea, el IDAC brinda servicios con los más altos estándares de calidad fijados por las organizaciones internacionales. Para ello cuenta con instalaciones modernas y suficiente personal técnico y de soporte calificado, entrenado y motivado.

El éxito en la gestión se evalúa en todas las Direcciones de Área del IDAC mediante las auditorías internas, verificando que las actas de mejora levantadas por innovación o cambios sujetos a los procesos hayan resultado favorables y no se hayan repetido no conformidades.

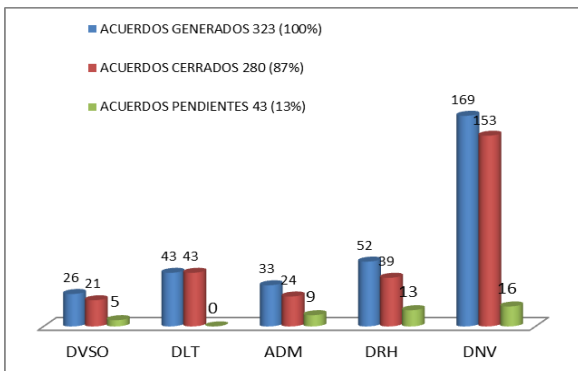
Estas actas surgieron fruto de auditorías internas programadas a todos los procesos del IDAC.



En cada revisión se le da seguimiento a los acuerdos pendientes y se hacen las gestiones necesarias para cerrarlos en los plazos previstos. También surgen nuevos acuerdos con el fin de mejorar los procesos. Los resultados se evalúan en la Revisión por la Dirección General.



En la siguiente gráfica se muestran los acuerdos generados, cerrados y pendientes por Dirección de Área.



De esta manera el IDAC se asegura del éxito de la mejora continua y el compromiso de la alta gerencia con que todos sus procesos marchen bien.

En el IDAC actualmente se utiliza tecnología de punta para el mejor manejo de todos los procesos:

- Microsoft Outlook 2010 para gestión de tareas e interacción con grupos. Actualmente hay habilitadas 959 cuentas

- Sistema de Información Aeronáutico Regional (SIAR). Base de datos de pilotos y aeronaves.

- Mantenimiento y mejora de la página Web institucional.

- Sistema de telefonía de voz sobre IP (Sede de Navegación Aérea y el aeropuerto de El Catey). Una sola plataforma para voz y data que proporciona un ahorro a la institución por la facilidad de mantenimiento de este sistema desde la misma institución.

- Sistema OnBase que permite la trazabilidad de documentos, ahorro de material gastable y ahorro de espacio físico, debido a que todo queda en un archivo digital. Este sistema en inicio fue utilizado en los procesos de licencias y certificaciones de la DNV y hace poco se incluyó el proceso de solicitud y aprobación de antenas en la DVSO. En la actualidad se trabaja en la implementación del AMHS y el CASS (*Civil Aviation Safety and Security*), los cuales estarán en ejecución en diciembre.

En el IDAC se realizan auditorías y/o inspecciones periódicas programadas al Sistema Integrado de Gestión y a diferentes áreas, como son:

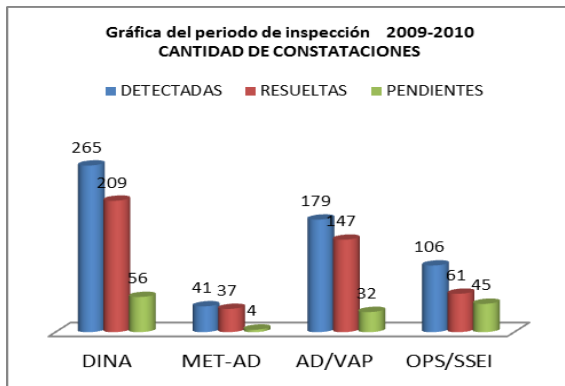
- Al SIG, cuyos resultados están a disposición en el servidor del SIG-IDAC, a fin de realizar los cambios y ajustes propuestos y encauzar cualquier no conformidad que se detecte. Desde el 1ro. de enero de 2010 hasta el 1ro. de junio de 2011 se han levantado 528 actas de mejoramiento, de las cuales han sido cerradas 435. Todos estos resultados se analizan en la Revisión por la Dirección.

- Las Inspecciones de la Vigilancia a la Seguridad Operacional, por parte de los Inspectores de los Departamentos de Operaciones y Aeronavegabilidad.

- Seguimiento a la Implementación del SMS de los Operadores Aéreos por parte de inspectores de la DNV.

- La Dirección de Vigilancia de la Seguridad Operacional (DVSO) del IDAC tiene el rol fiscalizador de las dependencias de Navegación aérea, Aeródromos, Meteorología Aeronáutica y operadores de aeródromos, en todos los aeropuertos del país. A través del Departamento de Control de la Seguridad Operacional (DCSO) se realizan controles programados cada año a las áreas antes señaladas.

Los resultados de estas inspecciones son remitidos, en plazos previstos en los indicadores plasmados en la ficha técnica del proceso DVSO-001 (Control de la Seguridad Operacional), a las diferentes áreas y éstas deben formular un plan de acción correctiva para cada constatación, al cual se le da seguimiento. En los años 2009 y 2010 se detectaron en todas las áreas auditadas 591 constataciones, de las cuales se han solucionado 454.



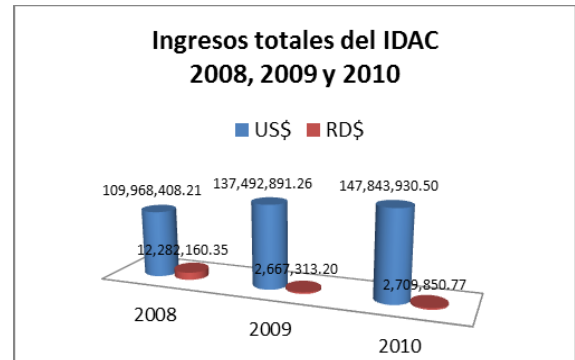
Resultados Económicos:

A finales del año 2006 fue aprobada la Ley de Aviación Civil 491-06, sustituyendo la anterior Ley 505. Con esta nueva Ley la institución se convirtió en el IDAC, órgano descentralizado, que depende de los ingresos percibidos por las aplicaciones de tasas y derechos aeronáuticos establecidas

por ley y decretos. La ley 491-06 Sección III, Art. 27 explica el ámbito de la autonomía financiera del IDAC.

Las Ejecuciones Presupuestarias se cumplen tal y como lo estipulan las disposiciones legales por las cuales se rige el IDAC, entre estos: La Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público No. 423-06 y su reglamento de la aplicación; el Decreto 492-07, y la Ley 10-04 de la Cámara de Cuentas de la Rep. Dom.

Esos ingresos han ido incrementando año tras año, debido al aumento de los turistas que arriban al país por vía aérea; esto ha sido favorecido por el avance alcanzado gracias la política de calidad del IDAC.



El IDAC, hace la distribución mensual de recursos económicos por concepto de tasas aeronáuticas a los siguientes grupos de interés: JAC, FAD, CESA, Ministerio de Turismo y CEIZTUR. Además se satisfacen los intereses de la Misión Permanente de la República Dominicana ante OACI y de ONAMET.