

1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN



1a. Los líderes desarrollan y establece la Misión, Visión y Valores de la Organización

1a1. Desarrollo, revisión y comunicación de la Misión, Visión y Valores

El Director General y su Staff Directivo **revisan cada cuatro años la Misión, Visión y Valores** del IDAC. Para realizar las modificaciones, toma en consideración las líneas estratégicas dependiendo del análisis del entorno (ver 2a2), los requerimientos de los Grupos de Interés y el análisis de la información relevante proveniente de las consultas a los GI (ver 2a1). En esta ocasión, se utilizaron documentos emanados de la OACI, que son obligatorios para el Estado Dominicano: el Plan Mundial de Navegación Aérea 2014-2028 (GANS), Doc. 9750-AN/963., el Plan Global para la Seguridad Operacional de la Aviación 2014-2016 (GASP) y la Declaración de Puerto España (Quinta Reunión de Directores de Aviación Civil de Norteamérica, Centroamérica y el Caribe NACC/DCA/5).

La OACI propone los **objetivos estratégicos** que deben incorporarse a la planificación de los Estados signatarios y, en el ámbito nacional, el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo MEPyD, a través la Estrategia Nacional de Desarrollo de acuerdo a la Ley No.1-12, integra la meta institucional que debe cumplir el IDAC como organización del Estado Dominicano, identificado en los ejes a los que aporta, los cuales proponen: “una economía sostenible, integradora y competitiva” e “implementación de programas de promoción y desarrollo sostenible de la aviación civil dominicana y del medio ambiente y una adecuada adaptación al cambio climático” (ver 2c2).

Para la selección y establecimiento de los **valores del IDAC** (ver 1.1), el Director General, junto a su Staff Directivo, tomaron como referencia lo establecido en la Ley 41-08 de Función Pública, la Ley No. 120-01 que instituye el **Código de Ética del Servidor Público** y los principios rectores de la conducta del servidor público que se consideran inherentes para realizar las labores de la organización, analizando, a su vez, el alineamiento con la Misión y Visión del IDAC (ver 1a2).

| |
|---|
| Profesionalidad Comprometido, con capacidades demostradas, competente en su trabajo. Lo hace con calidad, equidad y ética. |
| Integridad Comprende un conjunto de valores morales y éticos como la honradez, honestidad, respeto por sí mismo y los demás control emocional, lealtad, pulcritud, congruencia y firmeza en sus acciones. Es alguien confiable e incorruptible. |
| Transparencia Es el mecanismo mediante el cual se garantiza el cumplimiento de la accesibilidad de la información sincera, clara, objetiva y correspondiente a la realidad de cara a las partes interesadas previniendo los actos de corrupción. |
| Disciplina Se rige responsablemente por las normas y estatutos y su constancia genera un resultado que cumple con las expectativas de las partes interesadas. |
| Enfoque al cliente Concepto de trabajo en equipo que compete a toda la organización sobre la forma de atender a todas las partes interesadas. Para ello requiere una actitud de apertura y adaptabilidad que permita permeable la gestión del cambio cultural en torno al servicio. |
| Orientación a la seguridad Proveer todos los elementos necesarios para salvaguardar la integridad física y material de todas las partes interesadas. |
| Lealtad y compromiso institucional Sentimiento de pertenencia, celo, respeto, fidelidad a los principios y compromisos adquiridos con la institución. |

Fig. 1.1. Valores del IDAC

Directora de Planificación y Desarrollo y el equipo estratégico instruyen a la Dirección de Tecnología de la Información para implementar la colocación de la política, misión, visión y valores institucionales, como fondo de pantalla en las computadoras de los colaboradores, para **fortalecer la identificación** de los empleados con la Institución.

A los Grupos de Interés se les mantiene informados sobre la gestión del IDAC mediante una **Plataforma Tecnológica (SIAGA)**, que permite enviarles información específica de manera masiva y/o selectiva, así como otros medios importantes, tales como: la página Web del IDAC www.idac.gov.do, las Revistas Aerovías, AVANZA, ASCA Verde, Novedades, la Síntesis Periodística, así como brochures y folletos (ver 1c1, 8a y 8b).

El Director General, junto al Staff Directivo, y bajo la responsabilidad del Director de Comunicaciones y Relaciones Públicas definió una **Política y un Plan Comunicacional** determinando los medios, objetivos y mensajes para cada Grupo de Interés. Por su parte, el Director General, como líder de la organización, realiza el lanzamiento del PEI en un acto protocolar, distribuye ejemplares a los funcionarios y lo publica en la página Web del IDAC, estando a disposición de los Grupos de Interés internos y externos (ver 1c1, 2d2 y 3c1). La

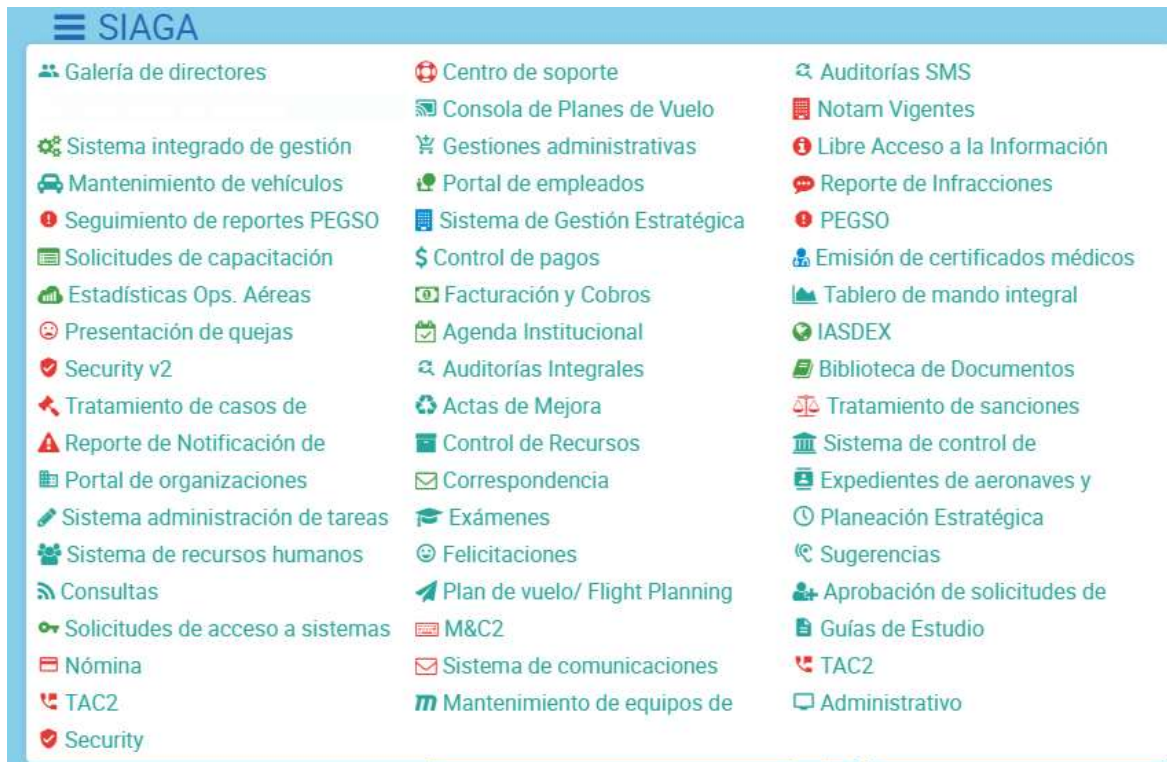


Fig. 1.2. Menú de aplicaciones del SIAGA

| | |
|-------------------|---|
| Evidencias | Misión, Visión, Valores y política institucional colocado en la Página WEB, en fondo de pantallas de las PC y en cuadros en las diferentes localidades de la institución. Resolución 002-2018 |
|-------------------|---|

1a2. Liderazgo ético y compartido

La República Dominicana posee una legislación moderna en materia de aviación civil, derivada de la debida atención a uno de los ocho elementos críticos determinados por la OACI. En la ley 491-06 se establece la calidad del personal directivo del IDAC, este mandato legal ha sido debidamente atendido colocando un personal técnico, altamente calificado en las posiciones gerenciales de la organización, el cual ejerce un liderazgo natural en las diferentes dependencias donde desempeña sus labores.

| A quien delega | Objetivo | Fecha |
|--|--|------------------|
| Directora de planificación | Conformación de equipo multidisciplinario para realizar las Evaluaciones CAF para la excelencia institucional. | 2011-2013 y 2015 |
| Directora de planificación | Conformación de equipo multidisciplinario para realizar la postulación al premio iberoamericano a la calidad | 2017 |
| Director de Normas de Vuelo | Conformación de equipo técnico para la Primera Reunión de Normas de Vuelo de los países del hemisferio oeste, un evento organizado por la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos | 2014 |
| Dir. Navegación Aérea | Representación con su equipo técnico en la 39 asamblea de sesiones de la OACI | 2016 |
| Director Legal | Conformación de equipo de trabajo para la modificación de la Ley No. 491-06 de aviación civil dominicana | 2013 |
| Director Legal | Representación del IDAC en las reuniones del Pleno de Junta de Aviación Civil | 2013 |
| Director de Vigilancia de la seguridad operacional | Conformación de equipo de trabajo Jornada de capacitación para inspectores de aeródromos | 2017 |
| Director de Fiscalización | Conformación de equipo de trabajo para la implementación de las Normas Básicas de Control Interno | 2011-2017 |
| Director ASCA | Conformación de delegación para participar en simposio regional de la OACI sobre seguridad operacional | 2018 |
| Director de Tecnologías de la Información | Conformación de equipo de trabajo para las certificaciones en las Normas NORTIC otorgadas por la Oficina presidencial de tecnologías de la información. | 2016-2018 |
| Sub-director del IDAC y Enc. de la Unidad Desarrollo Sustentable | Conformación de Comité de Protección de Medio ambiente en la aviación, para evaluar el rendimiento y el impacto en materia de medio ambiente en la aviación civil en la Rep. Dom. | 2017 |
| Directores de áreas técnicas | Comisión que participó en el foro de la OACI que abordó los avances de la aeronáutica mundial. | 2013 |

Fig. 1.3. Ejemplos de Liderazgo Compartido

El Director General del IDAC ejerce un **liderazgo compartido** (ver 1.3) con todo su Staff Directivo. Así que, para la elaboración de la Visión, Misión, Valores y Políticas, el Director General del IDAC, con los Directores de las áreas y el equipo estratégico, toman en consideración parámetros nacionales e internacionales que definen su rol de **regulador y prestador de servicios**, mediante un profundo análisis y consenso en reuniones de trabajo, arrojando estos como resultado los objetivos estratégicos a ser alcanzados desde el 2017 al 2020 (ver 2c2).

Así mismo, el Director General del IDAC, junto con todo su Staff Directivo, **promueve la delegación de funciones**. Como algunos ejemplos: ha delegado en el Comité de Calidad y Dueños de procesos el monitoreo, mejora e innovación de los procedimientos que componen el Sistema Integrado Automatizado de Gestión Aeronáutica (SIAGA); ha designado equipos de trabajo autodirigidos y comisiones ad-hoc a las cuales les provee de los recursos y tecnología necesarios para llevar a cabo el trabajo asignado (ver 1d1 y 3c2).

- Conciencia Organizacional
- Liderazgo
- Orientación al Servicio
- Orientación a la Calidad
- Iniciativa
- Conocimiento de la Organización
- Relaciones Interpersonales
- Cooperación
- Orientación a Resultados
- Elaboración de informes técnicos

Anualmente, el Director de Recursos Humanos, con su equipo de trabajo, activa el **Proceso de Evaluación del Desempeño** para todo el personal. Los empleados tienen la oportunidad de evaluar el desempeño de sus supervisores, de igual manera los líderes son evaluados en base a competencias puntuales (ver 1.4) que tienen que ver con **Normas de Liderazgo** a través de encuestas de clima organizacional llevadas a cabo por el equipo de trabajo del Director de Recursos Humanos (ver 3b1).

Fig. 1.4. Competencias puntuales de los Líderes

hicieron un **autodiagnóstico** con el objetivo de fomentar la gestión de cambio de la cultura. Con este insumo se desarrolló el “Programa de Fortalecimiento en la Gestión Pública Directiva”, ofrecido a 40 empleados, que abarcaba personal directivo y de mandos medios de la institución, donde todos salieron con diplomados y maestrías en Gestión Pública Directiva.

La Alta Dirección del IDAC, para desarrollar el liderazgo institucional, decidió contratar asesores externos, quienes

Este personal inspira a los colaboradores a través de su integridad, transparencia, enfoque, innovación, visión, responsabilidad y capacidad de decisión. Estas cualidades, en conjunción con los valores institucionales, han logrado el nicho referencial de la Entidad tanto en el ámbito Nacional como en el Internacional.

| Funcionario/Área | Acción | Documento |
|---------------------------------|--|---|
| Director de Recursos Humanos | Instruir a todo el personal que labora en el IDAC | Curso de Ética, deberes y derechos del servidor público |
| Director de Recursos Humanos | Elaboraron el Código de Ética que fue entregado a cada uno de los servidores públicos del IDAC | Código de Ética |
| Director de Fiscalización | Constituyeron la Comisión de Ética juramentada por el DIGEIG | Compromiso del Empleado con el IDAC |
| Director de Relaciones Públicas | Elaboró el Manual Manejo de Crisis | Manual Manejo de Crisis |

Fig. 1.5. Acciones realizadas sobre Ética y Conducta



El **Código de Ética del Servidor Público** (ver 1.6) se dirige a la prevención de los comportamientos no éticos dentro de la institución. Dentro de ese lineamiento, el IDAC ha desarrollado diferentes acciones (ver 1.5).

El Director de Recursos Humanos, Director de Fiscalización, el Equipo Estratégico y los Analistas de la CGR en reuniones de trabajo con las diferentes direcciones operativas identificaron las **áreas potenciales de conflictos de interés**, y dentro del Código de Ética quedó establecido las prohibiciones de lugar para prevenir la aparición de estas situaciones.

El Director General y la Comisión de Ética instaurada en el IDAC, apoyándose en el Plan de Trabajo que estructuró la DIGEIG para el año 2016, elaboran la planificación de las actividades de **prevención de la corrupción a realizar**, que incluye charlas a todo el personal de la Institución, colocación de boletines con información sobre la prevención, etc.

Fig. 1.6. Código de Ética

| | |
|-------------------|--|
| Evidencias | Código Ético de la Institución, difundido en diferentes medios accesibles y públicos |
|-------------------|--|

1b. Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento

1b1. Estructura y Sistema de gestión por procesos

El Director General ha definido las estructuras de gestión idóneas (ver intro.) para que la Institución alcance los objetivos estratégicos que se ha propuesto, **adecuando la estructura orgánica para que responda a dichos objetivos**, así como alineando el Sistema integrado de Gestión, para que sea el medio de consecución de los mismos (ver 5a1). Para tales fines, recibe desde diferentes vías de parte de los directores de las áreas sustantivas las necesidades de documentación o adecuación de procesos y otras gestiones, tomando como elemento de partida diversos requerimientos, tales como: lineamientos internacionales de la aviación civil, legislación nacional aplicable, necesidades o expectativas de los clientes o de los Grupos de Interés. Las aprobaciones se hacen de manera formal mediante Resoluciones Internas firmadas por el Director General.

Desde el año 2008, la Alta Gerencia del IDAC decidió certificar todos los procesos de la organización mediante la **Norma de Calidad ISO 9001, Medioambiental ISO 14001 y de Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001**, iniciando con un Plan Piloto y extendiéndolo hasta todos los procesos de la organización, e identificando y gestionando los riesgos que pudieran afectar el desempeño institucional. Todos estos procesos han sido automatizados mediante una plataforma tecnológica que permite monitorear el desempeño de la organización a diferentes niveles (Tablero de Mando Integral). Para estos niveles, se han determinado indicadores de gestión y de resultados que se miden periódicamente, dependiendo del nivel de operatividad y del volumen de productos o actividades que emiten (ver 5a1).

Actualmente, se está inmerso en el proceso de migración. Recientemente, se logró la recertificación en las actualizaciones de las Normas ISO 9001:2008 y 14001:2008 a las versiones 2015, siempre apuntando a la **mejora continua** para satisfacer a los Grupos de Interés.

El **orden de prioridad** para realizar los cambios es determinado por diferentes estructuras, dependiendo de la magnitud del mismo, mediante los siguientes criterios: Requerimientos de cumplimiento por parte de un organismo regulador internacional o nacional; mejora del servicio a los clientes; requerimientos para certificación de normas internacionales y desempeño del sistema, ya que se miden y evalúan los procesos destinados al servicio del ciudadano/cliente (ver 1e1 y 5b2).

| | |
|-------------------|--|
| Evidencias | Resolución 002/2017 que modifica la estructura organizativa acorde a la implementación del Programa Estatal de Gestión de la Seguridad Operacional (PEGSO) y el Plan Estratégico 2017-2020. Certificaciones ISO y OHSAS. |
|-------------------|--|

1b2. Sistema de gestión por objetivos

El Director General, junto a los Directores de Área y el Comité de Calidad, establecen los **objetivos generales** con las respectivas metas a ser alcanzadas en la Institución para poder lograr la visión propuesta. Los líderes han establecido diferentes niveles de indicadores: de resultados, de procesos y de gestión, que son monitoreados periódicamente a través del **Tablero de Mando Integral** (ver 1.7). Estos indicadores se derivan de los compromisos asumidos a través de la Carta Compromiso al Ciudadano y de los objetivos de los procesos (ver 2c2 y 2d1).

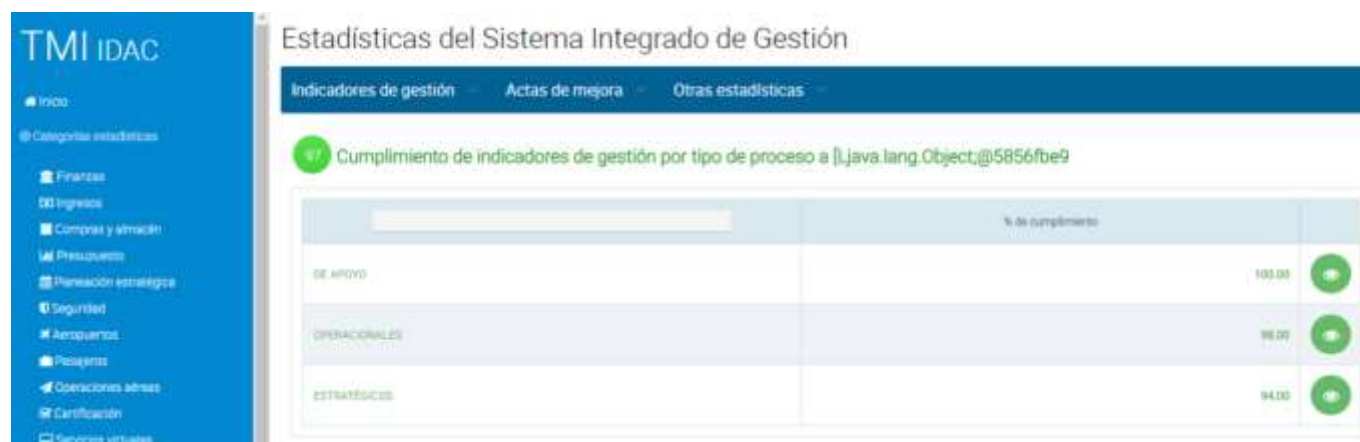


Fig. 1.7. TMI del IDAC

Los Directores de Áreas realizan **reuniones programadas formales e informales** con su equipo de trabajo, para discutir y analizar temas propios del área, estableciendo un ambiente idóneo para la **comunicación bidireccional**.



Fig. 1.8. Ejemplo de convocatoria

permite la accesibilidad a todos los empleados y la monitorización del desempeño de la gestión, desde cualquier localidad. Asimismo, se automatizaron los procesos dirigidos a los distintos clientes-ciudadanos para ser más eficaces y eficientes en los trámites y brindar servicios vía web.

Los **grupos de trabajo multidisciplinarios**, integrados por personal del Comité de Calidad, encargados, Dueños de procesos y otros colaboradores (según el tema en que se trabaje), son parte de la cultura implementada en la organización, y son imprescindibles para llevar a cabo los proyectos tanto de inversión, como los planes de mejora que se desarrollan en el IDAC. La misma logística de trabajo se utiliza para la aplicación de las **herramientas de mejora** (Acciones Correctivas, Auditorías Internas y autoevaluaciones, entre otras) (ver 3c2).

| | |
|-------------------|--|
| Evidencias | Plataforma tecnológica del Sistema Integrado Automatizado de Gestión Aeronáutica SIAGA, desarrollada por módulos de acuerdo a las necesidades de la Institución. |
|-------------------|--|

1c. Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos

1c1. Sistema de escucha activa



Fig. 1.9. Ejemplo Acuerdo Institucional

El Director General dialoga con los políticos y funcionarios que tienen un interés en la organización y sus actividades, comparten opiniones y discuten sobre planteamientos que éstos le proporcionan en relación a sus próximas inversiones y sus necesidades actuales y futuras. De estas reuniones surgen **proyectos, acuerdo o alianzas**, según sea la necesidad (ver 1.9). Dichos acuerdos quedaron plasmados en un impreso puesto en circulación a finales del 2017, con el nombre de **“Acuerdos Interinstitucionales 2011-2017”**.

Los directores de las áreas misionales del IDAC se reúnen periódicamente con los clientes, para reuniones de orientación mutua y para conocer sus necesidades.

El Comité de Calidad realiza **consultas periódicas a los ciudadanos/clientes** bajo un procedimiento. En las mismas se conocen las necesidades presentes y futuras de éstos, las cuales son derivadas y escaladas a los Directores de Áreas y al Director General, facilitando las reuniones necesarias al más alto nivel cuando así es requerido (ver 2a1).

| Año | Fecha | Lugar | Quién |
|------|----------------------|--|-----------------|
| 2014 | 19 de Agosto 2014 | Aula Magna, Academia Superior de Ciencias Aeronáuticas | Comité ampliado |
| 2016 | 02 de Marzo 2016 | Aula Magna, Academia Superior de Ciencias Aeronáuticas | Comité ampliado |
| 2017 | 28 de Noviembre 2017 | Aula Magna, Academia Superior de Ciencias Aeronáuticas | Comité ampliado |

Fig. 1.10. Reuniones Anuales

El Director General y el comité de SSO y MA se reúnen con los **representantes de los diferentes gremios de la Institución**, para escuchar sus necesidades y buscar soluciones conjuntas. Estas reuniones se realizan según la necesidad (ver 1.10), y las del Comité ampliado de forma anual.

| | |
|-------------------|---|
| Evidencias | Actas de reuniones, Relación de Reuniones, Agenda de Directivos |
|-------------------|---|

1c2. Implicación y contribución a la mejora de la Sociedad

La Aviación Civil es una actividad primordial para el desarrollo del turismo (98% de turistas provienen por vía aérea). Esto queda reflejado en los **objetivos del IDAC** por el Director General y su Equipo Directivo en el PEI, y alineado con los objetivos y las políticas públicas del Estado, que contemplan atraer al país 10 millones de turistas (ver 2c2).

| Quién | Institución | Tema | Fecha |
|---|------------------------------|---|----------------|
| Director de navegación aérea | FAA | Reunión con FAA ratificando el compromiso del IDAC de mantenerse como referente regional en términos de aviación civil, | Febrero 2017 |
| Director de Normas de vuelo | Ministerio de medio ambiente | Encuentro con el Ministerio de Medio ambiente con el objetivo de conseguir la colaboración de los pilotos en la detección temprana de incendios forestales. | Febrero 2017 |
| Director general y Director de Vigilancia de la Seguridad Operacional | FAA y OACI | IDAC, OACI Y FAA CLAUSURAN CON ÉXITO JORNADA DE CAPACITACIÓN PARA INSPECTORES DE AERÓDROMOS. | Junio 2017 |
| Director general | Junta de aviación civil | JAC E IDAC FIRMA ACUERDO PARA IMPLEMENTAR INTEROPERABILIDAD INSTITUCIONAL | Julio 2017 |
| Director general | Junta de aviación civil | JAC E IDAC REALIZAN ENCUENTRO CON REPRESENTANTES AEROLINEAS NACIONALES | Julio 2017 |
| Director general | Departamento Aeroportuario | firma de un acuerdo interinstitucional que involucra al Departamento Aeroportuario y el Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC), | Noviembre 2017 |
| Director general y equipo directivo | Junta de aviación civil | El IDAC y la JAC preparan IV Coloquio Regional de Transporte Aéreo de la CLAC | Diciembre 2017 |

Fig. 1.11. Reuniones en 2017 con aliados claves

Las tareas de los servidores públicos del IDAC y la prestación de los servicios y productos estratégicos están **encaminadas con esta meta del Gobierno**, facilitando un servicio seguro, favoreciendo un clima de confianza en los ciudadanos y creando una imagen que facilita la inversión. Un ambiente seguro en la aviación propicia la afluencia de los turistas, por lo que los objetivos de los diferentes procedimientos están orientados a brindar un servicio seguro y eficiente, dos cualidades indispensables para el desarrollo sostenible de la aviación civil nacional.

Los directivos del IDAC han sido **proactivos para contribuir con las políticas públicas**, tal es el caso de la propuesta de modificación de la Ley 491-06 de aviación civil, que dio paso al reordenamiento de la seguridad operacional, hasta la publicación del Reglamento Aeronáutico Dominicano. En ambos escenarios, los directivos del IDAC mostraron un involucramiento constante hacia el poder ejecutivo y legislativo (ver 1.11).

Éste ha sido un comportamiento sostenido de los directivos del IDAC, debido a que luego, para la promulgación de la Ley 67-13, que modificó la Ley 491-06, el Director General fue el precursor de dicho cambio, principalmente para facilitar la creación de nuevas líneas aéreas nacionales, movilizar la dinámica del transporte aéreo y, por ende, aumentar el flujo de turistas al país.

El Equipo Directivo del IDAC participa en las reuniones de expertos de la **OACI** en materia de seguridad operacional, y tiene un embajador permanente ante la OACI para conocer temas de interés nacional relacionados a los SARPS.

Para complementar el análisis del entorno que realiza el Director General en el análisis PESTEL (ver 2a2), las políticas públicas relevantes a la organización son recogidas desde el año 2010 en una **matriz de evaluación y cumplimiento legal**, donde se identifican las leyes que regulan y afectan a las actividades de la organización, la cual es actualizada a través del Proceso Identificación y evaluación del cumplimiento legal. Cada vez que surge una nueva reglamentación, los Dueños de proceso, o cualquier persona de la Institución, reporta al Dueño de proceso de cumplimiento legal, que analiza si es plausible de incluirse en la matriz o no y procede a incluirse en las auditorías para validar su cumplimiento.

| | |
|-------------------|---|
| Evidencias | Procedimiento Acuerdos Interinstitucionales |
|-------------------|---|

1c1. Comunicación y presencia en la Sociedad

El Director General mantiene **relaciones permanentes** con políticos, representantes de gobierno, ministros y demás funcionarios, mediante una agenda de visitas guiadas a las instalaciones técnicas de la Institución, para que conozcan la envergadura del trabajo que se realiza. Como resultado de esas relaciones, es miembro de

| | | | |
|------|--------------------------------------|---|--------|
| IDAC | Relatorio Premio Iberoamericano 2018 | Criterio 1. Liderazgo y estilo de gestión | pág. 6 |
|------|--------------------------------------|---|--------|

manera activa del pleno de la Junta de Aviación Civil (JAC), con voz y voto, también es miembro de la comisión el COE y el Dpto. Aeroportuario, asistiendo a reuniones regulares con otras autoridades gubernamentales. El Director General mantiene una serie de alianzas con otras organizaciones.

contenido

CARTA DEL DIRECTOR 3

1. INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL LEGAL 4

1.1. DATOS IDENTIFICATIVOS Y FINES DE LA INSTITUCIÓN 4

1.2. NORMATIVA REGULADORA DE CADA UNO DE LOS SERVICIOS QUE SE PRESTAN 15

1.3. MAPA DE PRODUCCIÓN DEL IDAC 18

1.4. RELACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE SE OFRECEN 26

1.5. DERECHOS Y DEBERES DE LOS CIUDADANOS EN RELACIÓN CON LOS SERVICIOS 34

1.6. FORMAS DE COMUNICACIÓN/PARTICIPACIÓN CIUDADANA 36

2. COMPROMISOS DE CALIDAD OFRECIDOS 37

2.1. ATRIBUTOS DE CALIDAD PARA LOS SERVICIOS QUE SE PRESTAN 38

2.2. COMPROMISOS DE CALIDAD 40

2.3. COMPROMISOS DE MEJORA 46

2.4. FORMAS DE ACCESO A LOS SERVICIOS ATENDIENDO LA DIVERSIDAD E IGUALDAD DE GÉNERO 53

2.5. SISTEMAS NORMALIZADOS DE GESTIÓN DE CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES 54

3. QUEJAS, SUGERENCIAS Y MEDIDAS DE SUBSANACIÓN 56

3.1. Formas de presentación de quejas y sugerencias 56

3.2. Medidas de subsanación por incumplimiento de los compromisos asumidos 57

4. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA 58

4.1. Otros datos de interés sobre la institución y sus servicios 59

4.2. Datos de Contacto 78

4.3. Identificación y forma de contacto con el área de la institución responsable de la Carta Compromiso 79

4.4. MEDIOS DE ACCESO Y TRANSPORTE HACIA LA INSTITUCIÓN 80


GLOSARIO 87

ABREVIATURAS 93

Fig. 1.12. Contenido de la Carta Compromiso al Ciudadano

servicios de la organización. Los requisitos de los productos/servicios están disponibles en la página Web del IDAC y son visibles en celulares inteligentes.

El Director General ha creado las condiciones para que se lleve a cabo una **comunicación Interna y Externa**, de manera efectiva, diseñando una Política y un Plan Comunicacional (ver 1.13) donde se valora qué comunicar de forma estratégica. A su vez, el Director de Relaciones Públicas y su staff gestionan procedimientos para difundir información hacia lo interno y externo, generando publicaciones de forma diaria, semanal y mensual, y con diferentes fines definidos en el plan comunicacional (ver 3c1).


PLAN COMUNICACIONAL DEL INSTITUTO DOMINICANO DE AVIACIÓN CIVIL

| ÁREA | DOCUMENTO | MEDIO | FECHA PERIÓDICIDAD | OBJETIVO | RESPONSABILIDAD |
|---|---|--|--------------------|---|--|
| Dirección General | Manuales y circulares Cartas de instrucciones | Outlook, Intranet, Modulo de compañía SIAGA, Impresos, teléfonos móviles, Pagina WEB | | Informar temas de interés a los empleados. Conocer temas a eventos institucionales | Director General/ DP del Proceso DCBP-002 |
| Dirección General / Directores de Áreas Administrativa y de Apoyo | Resoluciones del Director General del IDAC | Outlook, Intranet, SIAGA, Pag. WEB, Redes Sociales | | Dar a conocer las dec. o reglamentos aprobados. | Director General/ Directores de Áreas correspondientes/ DP del Proceso de Resoluciones, DL- 002 |
| | Manuales | Outlook, Intranet, SIAGA, Impresos | | Dar a conocer los manuales aprobados. | Director General/ Directores de Áreas correspondiente |
| | Publicos del IDAC | Outlook, Intranet, SIAGA, Impresos | | Dar a conocer las publicas al publico en general. | Director General/ Directores de Áreas correspondiente/ SIG 001/ DTI |
| Coordinador | Temas de Seguridad | -Boletines operacionales -Circulares de aviso -Publicaciones oficiales -Edictos pú. | | Divulgar información | Director General/ Coordinador Adm. |

Fig. 1.13. Extracto Plan Comunicacional del IDAC

El Director General y el Director de Relaciones Públicas mantienen una **comunicación muy amplia** sobre los cambios en la organización con la ciudadanía y demás Grupos de Interés en los medios impresos, televisivos y radiales. En las consultas a grupos focales, también el Comité de Calidad informa a sus ciudadanos/clientes de los cambios en los productos y servicios de la organización.

El Director General y su equipo de relaciones públicas mantienen en las **redes sociales** (Facebook y Twitter), informaciones importantes sobre la organización, incluyendo el link de los servicios y productos que presta la Institución. El IDAC cuenta también con un gestor de medios (community manager) para estos fines, y responde a preguntas y comentarios realizados en las redes (ver 8b).

| | |
|-------------------|---|
| Evidencias | Plan Comunicacional, Carta Compromiso al Ciudadano, Publicaciones de Revistas, Redes Sociales, Canal Streaming institucional. |
|-------------------|---|

1d. Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación

1d1. Implicación y comunicación directa de los líderes con los empleados

El Director General, en su interés de **flexibilizar las relaciones interpersonales** entre los empleados y la línea directiva, realiza periódicamente visitas y reuniones en las diferentes localidades (ver 1.14) con la finalidad de estar más al tanto de problemas, dudas y conflictos que aquejen a los empleados y que pudieran obstaculizar el cumplimiento en las labores cotidianas y de los objetivos institucionales. Ha dado muestras fehacientes en el tema de la disciplina, sosteniendo un nivel de hermandad con los gremios y/o asociaciones de técnicos evitando actitudes que no vayan acorde a los lineamientos éticos y normativas de la Institución.

| Quien | Cuando | Motivo | Lugar |
|---|--|--|-------------------------------------|
| Director General y Equipo Directivo | Diciembre 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 | Encuentro Navideño | Instalaciones IDAC ave. 30 de Marzo |
| Director General y Equipo Directivo | Octubre 2015, 2016, 2017 | Reunión de cierre de auditoría externa | Complejo Aeronáutico Norge Botello |
| Director General y Equipo Directivo | Diciembre 2014 | Misa por el octavo aniversario de la promulgación de la Ley-491-06 | Iglesia San Antonio de Padua |
| Director General y Director de Recursos Humanos | Diciembre 2016 | Reconocimiento a empleados antigüedad y por méritos en el servicio | Complejo Aeronáutico Norge Botello |
| Director General y Director de Recursos Humanos | Diciembre 2017 | Reconocimiento a empleados antigüedad y por méritos en el servicio | Complejo Aeronáutico Norge Botello |
| Director General y Equipo Directivo | Octubre 2017 | Juramentación del Comité de ética | Salón de Reuniones ave. 30 de marzo |
| Director General y Equipo Directivo | Diciembre 2017 | Inauguración semana de la aviación | Complejo Aeronáutico Norge Botello |
| Director General y Equipo Directivo | Diciembre 2017 | Celebración de Semana de la aviación | Hotel Sheraton |

Los líderes de la Institución se reúnen frecuentemente con sus colaboradores en un **ambiente de confianza**, donde cada uno plantea sus puntos de vista sobre aspectos de índole laboral. También participan en las actividades que lleva a cabo el IDAC y en actividades sociales y de esparcimiento fuera del ambiente de oficina, para conocerse y estrechar lazos de amistad, **brindando apoyo** a las actividades culturales, recreativas, efemérides patrias, celebraciones eucarísticas y ofrendas florales (ver 3c2 y 3d1).

Fig. 1.14. Ejemplos de visitas de líderes a emplazamientos del IDAC

El Director General ha dispuesto, a través de la Dirección de Relaciones Públicas, el uso del correo corporativo como medio de comunicación oficial de la Institución, entre otros medios y herramientas, como son: boletines, intranet, murales informativos, plan comunicacional, etc. Los Directores de Área se **comunican constantemente** con sus equipos de trabajo a través de estos medios para intercambiar opiniones y trazar los lineamientos necesarios para el logro de las metas y los objetivos estratégicos de la Institución.

El Director de RR.HH., apoyado por el Comité de Calidad, aplica la Encuesta de Medios, para conocer la opinión de todos los colaboradores y comprobar la eficacia y eficiencia de estos canales de comunicación (ver 7a).

Los directivos y líderes del IDAC han creado los **canales para recibir las propuestas y recomendaciones** por parte de sus colaboradores, mediante la herramienta del Procedimiento de Acciones Correctivas, Actas de Mejora, la revisión por la dirección, y reuniones de los Comités de SSO y MA (Ej.: En la revisión por la dirección general, se determinó la ampliación del alcance de la certificación, incluyendo al aeropuerto Santiago y el ASCA en el 2017; Acta de mejora 391 donde se propone la remodelación del espacio físico de un área).

El Director de Recursos Humanos ha implementado, dentro de las políticas, la **Gestión del Conocimiento**, en donde las personas deben compartir el conocimiento adquirido, ya sea por medio de talleres multiplicadores o subiendo un resumen o presentación de lo aprendido al site de Gestión del Conocimiento en la plataforma EVA, para que esté disponible para todos los colaboradores. También, cuando el Comité de Calidad realiza benchmarking y benchlearning, esas buenas prácticas son informadas y discutidas con los directivos y se implementan (ver 4b1).

| | |
|-------------------|---|
| Evidencias | Difusión de Boletines a los empleados de la institución, Matriz Acciones Correctivas, Acta Reuniones Comité SSO y MA, Site Gestión del Conocimiento |
|-------------------|---|

1d2. Apoyo y reconocimiento de los líderes a los empleados

El Director General y demás Directores de Áreas han dispuesto la asignación efectiva de los **recursos necesarios** (transporte, combustible, vehículos, equipos, material, etc.) como apoyo a los Dueños de procesos y al Comité de Calidad para cumplir con los objetivos de los procesos, de los planes de mejora y de los proyectos (ver 3d1).



AV. 30 DE MARZO ESQ. MEXICO. SANTO DOMINGO, R. D.

Ficha Técnica de Procesos

1. DRH-002 Gestión del desempeño

| Identificación | Clasificación | Responsable | Retención / Recuperación | Medio Soporte | Lugar/ Responsable | Disposición |
|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|---|------------------|--|--------------------|
| Lista de Asistencia | Interno | Encargado (a) Evaluación y Desarrollo | Dos años / Por año / Dos años / Por año | Físico o Digital | Encargado (a) Evaluación y Desarrollo / Físico: Archivo de Metal / Encargado (a) Evaluación y Desarrollo y/o Coordinador Evaluación y Desarrollo; Digital: Servidor (Proceso de Apoyo, DRH-002 Gestión del Desempeño), SIAGA | Backup DTI |
| Memorando y Correo Corporativo | Interno | Encargado (a) Evaluación y Desarrollo | Dos años / Por año / Dos años / Por año | Físico o Digital | Encargado (a) Evaluación y Desarrollo / Archivo Inactivo/Backup Up de la DTI | Backup DTI |
| 11. Indicadores de Gestión (IG) | | | | | | |
| | | Criterio de Aceptación | | | Medición | |
| Nombre | Formula y Unidad | MALO | REGULAR | BUENO | Periodo de Evaluación | Periodo de Control |
| Efectividad de la evaluación RED | (Número de empleados evaluados) | IG < 75.00 % | 75.00 % <= IG <= 90.00 % | IG > 90.00 % | Anual | |

Fig. 1.15. Extracto Evaluación del Desempeño

El Director General, en procura del fomento a la aviación y en su rol de regulador, se ha preocupado por apoyar y desarrollar la **Academia Superior de Ciencias Aeronáuticas (ASCA)**, cuya función principal es llevar a cabo programas de desarrollo de alto nivel, diseñados según las necesidades de los servidores del IDAC, y proveer capacitación al personal que trabaja en las empresas del sector aeronáutico. Dicha Academia cuenta con la certificación internacional Trainair Plus por parte de las Autoridades aeronáuticas reguladoras y ostenta una certificación bajo la Norma Internacional ISO 9001:2015.

El Director General, comprometido con el aprendizaje y desarrollo de los servidores, prioriza dentro de los gastos anuales de la Institución una partida significativa para la ejecución del **plan de capacitación**, elaborado a partir de las necesidades identificadas en las evaluaciones del desempeño. Para fortalecer el liderazgo directivo, en el año 2015 se llevó a cabo el **Programa de Especialización** con apoyo de consultores externos especializados, participando los Directores de Áreas (ver 3b2).

El Director General **reconoce el buen desempeño** de los colaboradores y equipos de trabajo, mediante diferentes modalidades, entre otros: Acto de Reconocimiento al Mérito, el otorgamiento del Bono de Desempeño, bono de compras y certificados. También se reconoce especialmente, junto al MAP, a los empleados que hayan superado los 25 años de labor ininterrumpida en la Institución (ver 3d1).

La Directora de Planificación y el Comité de Calidad premia a sus miembros que hayan tenido un excelente desempeño, en trabajos individuales y de grupo, con el sistema y sus normas, a través del **Programa Reconocimiento por Buenas Prácticas**.

El Director General del IDAC ha dispuesto brindar asistencia psicológica a los empleados que, por situaciones personales o laborales, se encuentren en un estado de salud mental o de estrés que no les permita un estilo de vida sano y adecuado, para que hagan que su desarrollo social y laboral sea adecuado y eficaz.

El Director de Recursos Humanos mantiene empleados con diferentes tipos de discapacidad dentro de la organización, proporcionándoles medios para que realicen sus trabajos sin sentirse excluidos y brindando las facilidades en las instalaciones para su seguridad (ver 8a).

El Director General ha dispuesto el uso de un **Sistema Automatizado de Evaluación del Desempeño**, donde es requisito indispensable para el cierre de la misma que el evaluado acepte o no la calificación otorgada por su supervisor, permitiéndole disentir cuando no esté de acuerdo (ver 1.15 y 3b1).

También los equipos de trabajo, Comité de Calidad y otros comités ad-hoc, presentan al Director General y al Staff Directivo los **resultados de los trabajos asignados**, ya sean rutinarios o especiales. En dichas ponencias, se analizan y discuten los temas asignados, se consensuan medidas a implementar o se valida y felicita por el trabajo realizado.

Basado en la autoridad que le consigna el Artículo 44 de la Ley No. 491-06 al Director General del IDAC de delegar funciones en su personal y en los inspectores, éste ha realizado **delegaciones diversas** en los inspectores y Directores de Áreas, mediante Resoluciones u oficios. Un ejemplo es la delegación de firmar las enmiendas de los manuales técnicos a los Directores de Áreas misionales (ver 3b2 y 3c2).

Evidencias

Sistema de Evaluación de Desempeño, Plan de capacitación.

1e. Los líderes promueven y gestionan el cambio y la innovación y se aseguran que la organización sea flexible.

1e1. Sistema de gestión del cambio

Los líderes del IDAC han implementado en la gestión de recursos humanos un **sistema eficiente de gestión del cambio**, basado en competencias y en la modalidad de equipos autodirigidos o comisiones de trabajo e interacciones grupales no estructuradas (ver 3c2). Esto permite desarrollar herramientas dirigidas a mejorar los procesos de integración entre sus componentes, tales como comunicación, liderazgo de grupo y trabajo en equipo, impulsar la utilización de metodologías para modificar conductas de los individuos en los procesos de cambio, y la Gestión del Conocimiento como forma de garantizar el **crecimiento intelectual de la organización** (ver 4b1).

Desde la implementación del Sistema Integrado de Gestión (SIG) en el año 2010, pasando a lo que es hoy Sistema Integrado Automatizado de Gestión Aeronáutica (SIAGA), y visualizando todos los cambios intermedios que ha experimentado el sistema, la Institución, para **gestionar el cambio**, procura que las personas adopten con éxito nuevas actitudes y formas de actuación para maximizar su desempeño y asegurar las condiciones que faciliten el mejoramiento continuo. A ello también aporta el liderazgo compartido, la autogestión de los grupos de trabajo, el empoderamiento de los Dueños de procesos y las actividades de mejora del Comité de Calidad (ver 1.16).

Esta **forma de trabajar** se ha acompañado de: Una capacitación permanente (tanto a los nuevos Dueños de procesos como a los existentes), la inducción al IDAC (empleados de nuevo ingreso), la inducción del SIAGA, los programas de capacitación, la evaluación del clima organizacional y el reconocimiento basado en buenas prácticas y desempeño excelente, tanto de grupos como individuales. Todo ello ha motivado la disposición hacia la mejora continua y el estado de ánimo y clima interior.

En consecuencia, se desarrolla una nueva cultura basada en la **preparación para la innovación**, a través de la toma de conciencia y formación de los empleados, lo que permitió adecuar su desempeño profesional a lo establecido institucionalmente, y se definieron los roles de personal y planes de capacitación basados en competencias requeridas por el pensamiento estratégico en apoyo a estas iniciativas. Así mismo, se han realizado actividades de benchmarking y benchlearning (ver 1.17).

DPD-012/Procedimiento de Gestión del Cambio

Procedimiento de Gestión del Cambio

- 1. Objetivo**
El propósito de este procedimiento es asegurar que ante la implementación de un cambio en los procesos del Sistema Integrado de Gestión del IDAC (en el propio sistema, en cuanto a su alcance o composición) se realicen adecuadamente las actividades de revisión, aprobación, comunicación y documentación de dichos cambios para que estos no afecten la operatividad de la organización, la calidad de sus productos y servicios ni los cumplimientos de los requerimientos de las normas que componen el Sistema.
- 2. Alcance**
El procedimiento aplica a todos los cambios en los procesos o del sistema en sí, que resulten o puedan resultar en un riesgo para el objetivo del proceso, para los empleados, para el medio ambiente o para la seguridad de la información.
- 3. Definición de términos**
 - **Cambio:** Es una alteración o la transición que ocurre de un estado a otro.
 - **Aprobación de Nivel 1:** El Comité de Calidad de cada área puede aprobar todos los cambios de nivel 1.
 - **Aprobación de Nivel 2:** Estos cambios deben ser autorizados por el Director del área en cuestión, en coordinación con el Comité de Calidad del área y debe ser coordinado

Fig. 1.16. Extracto Procedimiento de Gestión del Cambio

| ACTIVIDAD DE BENCHMARKING | FECHA | LUGAR | BENEFICIOS |
|---|-------|-----------------------------|--|
| Benchmarking con el Ministerio de Administración Pública, sobre los procedimientos financieros y de Tesorería del IDAC. | 2017 | Salón Reuniones Bloque A | Demostración a otras instituciones estatales del uso de la Plataforma SIAGA para la administración de las mediciones de los procesos. Referente en materia de administración pública. |
| Benchmarking con el Ministerio de Interior y Policía, sobre el cumplimiento con el SIS-MAP | 2017 | Salón Reuniones Bloque A | Demostración de estructura del área de Recursos Humanos, sus Procesos y el cumplimiento con el SIS-MAP. Referente en materia de administración pública. |
| Benchlearning anual sobre Cartas Compromiso del Ministerio de Administración Pública (MAP) | 2017 | Hotel Sheraton | Demostración a otras instituciones estatales del uso de la Plataforma SIAGA para la administración de las mediciones de los procesos. Referente en materia de administración pública. |
| Benchmarking realizado con la Junta de Aviación Civil sobre la transición a la Norma ISO 9001:2015. | 2017 | Salón reuniones 30 de marzo | Demostración a un aliado estratégico sobre las actividades necesarias para la transición de un Sistema de Calidad a la Norma ISO 9001:2015. Referente en materia de sistemas de calidad. |

Fig. 1.17. Ejemplo de Actividades de Benchmarking/Benchlearning en 2017

Evidencias

Procedimiento Gestión del Cambio, Inputs de actividades de Benchmarking/Benchlearning