

Premio Iberoamericano de la Calidad Excelencia en la Gestión 2018



Instituto Dominicano de Aviación Civil
Ave. México Esq. 30 de Marzo
Santo Domingo, D.N. República Dominicana
Fecha de solicitud: 1 de abril de 2018

GLOSARIO

• AAC:	Autoridad de Aviación Civil.
• ACC:	Centro de Control de Área.
• AFICORE:	" <i>Application Financial Core</i> " (Núcleo de Aplicaciones Financieras).
• ASCA:	Academia Superior de Ciencias Aeronáuticas.
• AIM:	Gestión de Información Aeronáutica.
• AIP:	Publicación de Información Aeronáutica.
• CAPGEFI:	Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal.
• CGR:	Contraloría General de la República.
• DVSO:	Dirección de Vigilancia de la Seguridad Operacional.
• DNV:	Dirección de Normas de Vuelos.
• DTI:	Dirección de Tecnología de la Información.
• DPD:	Dirección de Planificación y Desarrollo.
• DRRNA:	Dirección de Reglamentación y Registro Nacional de Aeronaves.
• DTAC:	Dirección de Transparencia y Atención Ciudadana.
• DINA:	Dirección de Navegación Aérea.
• DL:	Dirección Legal.
• DRP:	Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas.
• EVA:	Entorno Virtual de Aprendizaje.
• FAA:	Administración Federal de Aviación.
• FAD:	Fuerza Aérea Dominicana.
• FIR	Región de Información de Vuelo.
• FPL:	Plan de Vuelo Presentado.
• FTP:	Ficha Técnica de Proceso.
• GI:	Grupos de Interés.
• IDAC:	Instituto Dominicano de Aviación Civil.
• ISO:	Organización Internacional de Normalización.
• IPS:	Sistema de Prevención de Intrusos.
• MAN:	Red De Área Metropolitana.
• MA:	Medio Ambiental.
• MAP:	Ministerio de Administración Pública.
• MET:	Meteorología.
• NOBACI:	Normas Básicas de Control Interno.
• OACI:	Organización de Aviación Civil Internacional.
• OE	Objetivo Estratégico.
• ONBASE:	Software de Gestión de Contenido Empresarial.
• OHSAS:	Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional.
• PE:	Plan Estratégico.
• PEI:	Plan Estratégico Institucional.
• RAD:	Reglamentos Aeronáuticos Dominicanos.
• RR.HH.	Recursos Humanos
• RS:	Responsabilidad Social
• RD:	Real Decreto
• RD:	República Dominicana
• SIAGA:	Sistema Integral Automatizado de Gestión Aeronáutica.
• SSP:	Programa de Seguridad Operacional del Estado.
• SARPS:	Normas y Métodos Recomendados por la (OACI)
• SMS:	Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional.
• SIG:	Sistema Integrado de Gestión.
• SSO:	Salud y Seguridad Ocupacional.
• VPN:	Red Privada Virtual.

PRESENTACIÓN



Datos de contacto.

Instituto Dominicano de Aviación Civil.

Av. México, Esq. 30 de Marzo
Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana.
Teléfono: 809) 274-4322, FAX: (809) 687-8616.
Web Site: www.idac.gov.do; RNC No. 430044857.



Base Legal. Ley No. 491-06 de Aviación Civil, del 28 de diciembre de 2006, y su Ley de modificación, No. 67-13, de fecha 3 de abril 2013, así como el Reglamento Aeronáutico Dominicano (RAD) emitido para la aplicación de la misma, basados en las Normas y Métodos Recomendados (SARPs) de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), consignados en el Convenio de Chicago y sus Anexos.

Naturaleza de la Organización. El IDAC es un ente público **descentralizado, especializado y técnico**, con personalidad jurídica, patrimonio propio, poder de reglamentación, de decisión y autoridad, para implementar su organización interna. Representa la Autoridad de Aviación Civil de la República Dominicana ante la organización que rige la aviación civil internacional (OACI).

Misión. Regular, certificar, vigilar y proveer servicios de navegación aérea para la actividad aeronáutica en la República Dominicana, promoviendo el desarrollo sostenible de la aviación civil y asegurando la seguridad operacional.

Visión. Mantener el liderazgo regional como gestor de la seguridad operacional, basado en modelos de alta eficiencia y desarrollo sostenible para mejorar la calidad y competitividad de la infraestructura y servicios de transporte aéreo en la República Dominicana.

Valores. 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 permear la gestión del cambio cultural en torno al servicio; **Lealtad y compromiso institucional:** Sentimiento de pertenencia, celo, respeto, fidelidad a los principios y compromisos adquiridos con la institución.

Perfil de la Organización. El IDAC es la organización del Estado que tiene como función fiscalizar la actividad aeronáutica en todo el territorio nacional y brindar los servicios de navegación aérea en la FIR de la República Dominicana.

Para lograrlo, se basa en los **siguientes factores claves:** Provisión de servicios de navegación aérea; Gestión de la seguridad operacional, regulando, certificando y vigilando, basados en las disposiciones de la OACI; Recursos tecnológicos adecuados; Recurso Humano capacitado y desarrollado; Disponibilidad y uso eficiente de los recursos financieros; Actualización y cumplimiento de la normativa; Dotar al país de un medio de acceso aéreo seguro, eficiente y confiable; y Excelencia en el servicio al usuario.

Los servicios que brinda la institución están dirigidos a los **siguientes Clientes:** Personal Aeronáutico (pilotos, despachadores, azafatas y controladores aéreos); Operadores y Concesionarios de Aeropuertos; Operadores Aéreos y de trabajos aéreos; Escuelas y Talleres aeronáuticos; Propietarios de Aeronaves tripuladas y no tripuladas (Drones); Industria Aeronáutica en general; Personas en general (ciudadanos).

Por su naturaleza única, no tiene competencia en el ámbito nacional, interactuando con autoridades homólogas en otros países. Opera bajo el esquema de multilocalidad: dos sedes principales, en una de ellas está ubicado el despacho del Director General, el Edificio Sede de Navegación Aérea (que alberga las áreas técnicas), la ASCA y las oficinas técnicas/administrativas localizadas en cada aeropuerto internacional del país.

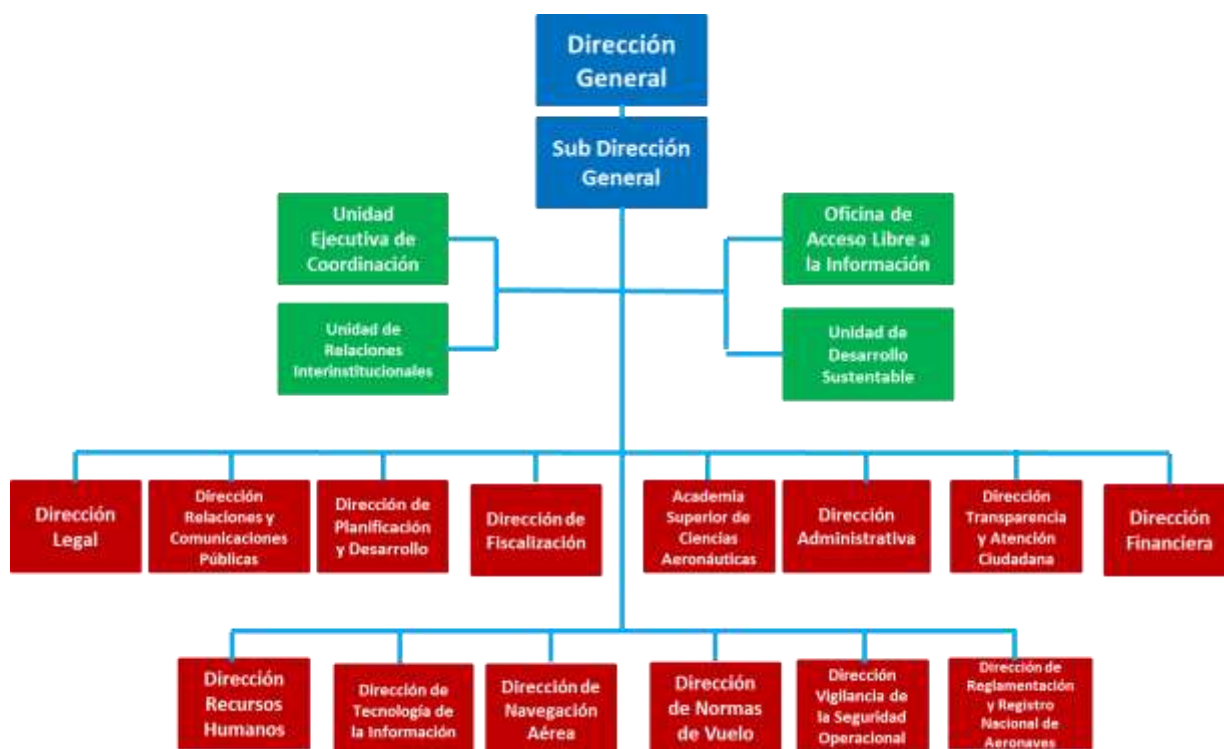
Principales desafíos y retos. Para poder exhibir estos logros, el **IDAC enfrentó varias dificultades.** La más significativa ha sido el cambio de la cultura organizacional, de forma que pudiera gestionarse la institución bajo un sistema integral multinormas, con enfoque en la satisfacción del ciudadano/cliente, y cumpliendo con las necesidades y expectativas de los grupos de interés internos y externos, sin menoscabo de la vigilancia efectiva de la seguridad operacional. Esto se logró desarrollando diversos programas de comunicación, capacitación y concientización, lo que contribuyó al involucramiento y empoderamiento del personal a todos los niveles. Otro aspecto fue **cambiar en el personal el paradigma** de institución del Estado, moviéndonos hacia una cultura de excelencia, logrado a través de una comunicación efectiva, mediciones periódicas del desempeño de los procesos, mejora continua, reconocimientos al trabajo bien hecho, supervisión y acompañamiento en el trabajo.

Actualmente, el gran desafío al que se enfrenta el IDAC es mantenerse como modelo a nivel regional en materia de aviación civil, liderando y colaborando con otras autoridades de la región; administrando, de manera efectiva, un sistema por procesos multinorma, que permita evidenciar el cumplimiento de los elementos críticos exigidos por la OACI, así como con las regulaciones nacionales, manteniendo una gestión eficiente, innovadora, transparente y coherente con su misión y visión.

Logros Generales

- Cuenta con una Carta Compromiso al Ciudadano, en su segunda versión.
- Ofrece 112 servicio/servicios, de los cuales 107 son virtuales.
- Sistema Integrado de Gestión, administrado en una Plataforma Automatizada Electrónica en ambiente Web, disponible 24/7 desde donde se supervisa el Tablero de Mando (TMI).
- Equipamiento y puesta en funcionamiento, con tecnología de punta, de dos Centros de Control de Vuelos, los más modernos de la Región.
- Posee una Academia Superior de Ciencias Aeronáuticas con dos carreras técnicas superiores aprobadas por el MESCyT.
- Reconocida por la DIGEIG, dentro de 150 instituciones públicas, como una de las 14 que cumplen 100% con los niveles de Transparencia en la Página Web.
- Reconocida por la OPTIC en la implementación del Gobierno electrónico, con un resultado de 96.66%, posicionándonos en el cuarto lugar entre 207 instituciones evaluadas.
- Cumplimiento de las Normas de Control Interno (NOBACI) en un 98.5%.
- Certificaciones de Normas Nortic A2, A3, A4, A5 y E1 emitidas por la OPTIC.
- Reconocido por la Oficina Regional NACC de la OACI, como líder en la región en cumplimiento de estándares internacionales en aviación civil.
- Porcentaje de implementación de un 90.69% en la efectiva de los ocho elementos críticos de la OACI, de acuerdo a los resultados Programa Universal de Auditorías de Vigilancia de Seguridad Operacional (USOAP) de la OACI.
- Referente nacional en servicios públicos y programas e iniciativas en Responsabilidad Social.
- Tres Certificaciones Internacionales ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.
- Ganador del Premio Nacional a la Calidad 2016, Gran Premio.
- Premio Nacional Producción más Limpia 2017, en las categorías Energía y Sistema de Gestión Ambiental.

Estructura Organizativa



Productos estratégicos del IDAC

MATRIZ DE PRODUCTOS Y USUARIOS DE LA INSTITUCIÓN		
PRODUCTO	USUARIO	DESCRIPCIÓN
Servicios de Navegación Aérea	Vuelos Internacionales de Salidas	Vuelos comerciales que despegan de los aeropuertos internacionales del país
	Vuelos Internacionales de Llegadas	Vuelos comerciales que aterrizan en los aeropuertos internacionales del país
	Sobrevuelos	Vuelos que cruzan por la Región de Información de Vuelo sin usar ninguno de los aeropuertos internacionales del país
	Vuelos Domésticos	Vuelos que despegan o aterrizan de los aeropuertos internacionales del país sin salir de la Región de Información de Vuelo
Certificaciones	Personal aeronáutico	Personal apto para ser titular de una licencia que acredite su idoneidad para ejercer una actividad relacionada con la aviación civil y que requiera reglamentaciones para la realización de sus funciones.
	Propietario de aeronave	Dueño de una aeronave
	Aviación General	Operadores de aeronaves No explotadas con fines comerciales (deportiva, ultraligera, particular, corporativa, fotografía aérea, de rescate, de extinción de fuegos, para la agricultura entre otros).
	Operador aéreo nacional (Aerolíneas)	Persona jurídica de nacionalidad dominicana que brinda servicios de explotación de aeronaves con fines comerciales
	Operador aéreo extranjero (Aerolíneas)	Persona jurídica de una nacionalidad diferente a la dominicana que brinda servicios de explotación de aeronaves con fines comerciales
	Estudiantes	Personal que ha concluido su fase de estudios y ha demostrado competencias en un área relacionada con la aviación civil
	Concesionarios y/o dueños de aeropuertos	Persona jurídica de nacionalidad dominicana que brinda servicios de explotación aeroportuaria y que requieren de reglamentaciones actualizadas para la realización de las actividades aeronáuticas.
Reglamento Aeronáutico Dominicano (RAD)	Cientes	Persona Física o Jurídica relacionadas con la actividad aeronáutica que para el desenvolvimiento de sus funciones requieran tener en consideración las reglamentaciones aeronáuticas o que han solicitado algún permiso de no objeción con la actividad de la aviación civil.
	Concesionarios y/o dueños de aeropuertos	Persona jurídica de nacionalidad dominicana que brinda servicios de explotación aeroportuaria y que requieren de reglamentaciones actualizadas para la realización de las actividades aeronáuticas.
	Operadores aéreos	Compañías dedicadas al transporte de pasajeros y carga que requieren de reglamentaciones, para el ejercicio de sus operaciones
	Personal Aeronáutico	Personal apto para ser titular de una licencia que acredite su idoneidad para ejercer una actividad relacionada con la aviación civil y que requiera reglamentaciones para la realización de sus funciones.
	Cientes	Persona Física o Jurídica relacionadas con la actividad aeronáutica que para el desenvolvimiento de sus funciones requieran tener en consideración las reglamentaciones aeronáuticas o que han solicitado algún permiso de no objeción con la actividad de la aviación civil.

CATALOGO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	
PRODUCTOS	
Certificados de Aeronavegabilidad Estándar y Especial	
Permiso para Vuelo Especial	
Certificado de Homologación/Re homologación Acústica	
Licencia Radiotelefónica	
Aceptación de Certificado Tipo	
Certificados de Aeronavegabilidad para Exportación	
Certificado Taller de Mantenimiento Aeronáutico	
Certificación Escuela de Técnico de Mantenimiento Aeronáutico	
Aprobación de Reparaciones y Alteraciones Mayores	
Certificado de Operador Aéreo	
Inclusión de Aeronaves en las Especificaciones de Operaciones	
Emisión y Enmiendas de las Especificaciones de Operaciones	
Certificación Escuela de Formación de Pilotos	
Certificado de Trabajo aéreo	
Certificación de Centro de Entrenamiento	
Autorizaciones de Show aéreo, Paracaidismo, Aeromodelismo, Paracaídas adherido a bote, Globos fijos y no tripulados, Cometas (chichiguas) y Fuegos artificiales.	
Licencia y/o Certificado de Estudiante Piloto y Técnico de Mantenimiento de aeronaves	
Convalidación, Conversión, Habilitación, adicional para piloto dominicano obtenida en el extranjero y autorización de piloto para propósitos especiales	
Renovación de Licencia y/o Certificado para Instructor de Vuelo Autorizado	
Renovación de Licencia y/o Certificado para Autorización de Inspección	
Remplazo de Licencia y/o Certificado	
Certificado Médico	
Remplazo de Certificado Medico	
Certificación de No Objeción	
Certificación de Aprobación de Construcción	
Carta de Objeción de Construcción	
Certificación de Operación	
Permiso de Conducir en área de movimiento	
Exención	
Certificado de Matrícula de Aeronaves	
Certificado de Matrícula por pérdida o deterioro y traspaso	
Cancelación de Matrícula de aeronaves	
Matrícula Provisional de Aeronaves y Especial de Aeronaves	
Matrícula Provisional-Temporal de Aeronaves.	
Contrato de Arrendamiento de Aeronave	
Contrato de Fletamento de Aeronaves	
Rescisión del Contrato de Utilización de Arrendamiento, Fletamento e Intercambio de Aeronave	
Declaración de Perdida o Abandono de una aeronave	
Cancelación del Registro de una Aeronave	
Publicación de los Elementos de la Documentación Integrada de Información Aeronáutica (AIP)	
SERVICIOS	
Asignación de Frecuencia AOC	
Alertas Sobre Información de la Aeronave Accidentada/Perdida (Plan de Vuelo, última posición conocida, Información sobre embarcación en peligro (posición, características e Incendios)	
Plan de Vuelo Aprobado	
NOTAM	

Nota: Los demás servicios complementarios de la institución no se incluyen en el recuadro por su extensión; éstos pueden ser visualizados en la página web del IDAC, en el siguiente Link: <https://serviciosvirtualestac.idac.gob.do/portalcidudadano/>

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 (GASP), Doc. 9750-AN/963., el Plan Global para la Seguridad Operacional de la Aviación 2014-2016 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 permear 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.

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

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 servidores 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).

Fig. 1.1. Valores del IDAC



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 No. 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 para la 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	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 participo en el foro de la OACI que abordó los avances de la aeronáutica civil 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

Fig. 1.4. Competencias puntuales de los Líderes

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).

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.

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 de Manejo de Crisis

Fig. 1.5. Acciones realizadas sobre Ética y Conducta



Santo Domingo, República Dominicana
Agosto, 2013

Versión Original
Agosto, 2013

Fig. 1.6. Código de Ética

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.

Evidencias

Código de Ética 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).

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

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 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

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

1c1. Sistema de escucha activa



Fig. 1.9. Ejemplo Acuerdo Institucional

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

Evidencias

Actas de reuniones, Relación de Reuniones, Agenda de Directivos

Los Directores de Área convocan trimestralmente a sus equipos de trabajo al procedimiento **Revisión por la Dirección**, en el cual los Dueños de proceso, el staff de mandos medios y el Comité de Calidad de sus áreas respectivas se reúnen a fin de revisar el desempeño de su dirección (ver 1.8). Estos líderes revisan el cumplimiento de las metas y compromisos contraídos con la organización a través de los POA con el Sistema Integrado de Gestión y la satisfacción de los clientes, a los cuales su área presta servicio y/o emite productos. Asimismo, revisan los resultados de las auditorías internas y las Actas de Mejora que requieren de un análisis y decisión al más alto nivel.

Una vez al año, o cuando fuese requerido, se reúnen todo el Staff Directivo junto al Director General a fin de tratar asuntos que no se hayan podido solucionar dentro de sus áreas o que ameriten de una decisión de más alto nivel.

El Director General del IDAC, junto a su Staff Directivo y el Comité de Calidad, han definido como uno de los ejes estratégicos dentro de su PEI la creación de una **plataforma tecnológica**, desarrollada por empleados del IDAC bajo el liderazgo de un consultor externo, cuyo objetivo es compilar los datos que genera toda la Institución a través de sus procesos. Esto

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 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).

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

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.

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 para el año 2020. (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 la Jornada de Capacitación para Inspectores de Aeródromos.	Junio 2017
Director general	Junta de aviación civil	JAC E IDAC, Firman acuerdo para Implementar Interoperabilidad Institucional	Julio 2017
Director general	Junta de aviación civil	JAC E IDAC, Realizan encuentro con representantes de Aerolíneas 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 con 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, amentar 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 procesos, 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 manera activa del pleno de la Junta de Aviación Civil (JAC), con voz y voto, también es miembro de la Comisión

del COE y del 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	LENGUAJE	FORMA	PERSONALIDAD	OBJETIVO	RESPONSABILIDAD
Dirección General	Atenciones y canales	Outlook, Intranet, Modulo de campaña			Informar temas de interés a los empleados	Director General/ DP del Proceso DCRP-002
	Convocatorias, reuniones, comunicaciones	SIAGA, Impresos, telefonos móviles, Puntos WEB			Convocatorias a eventos institucionales	
Dirección General / Directores de Área Administrativa y de Apoyo	Resoluciones del Director General del IDAC	Outlook, Intranet, SIAGA, Pág. WEB, Redes Sociales			Dar a conocer los dec. o reglamentos aprobados	Director General/ Directores de Áreas correspondientes/ DP del Proceso de Resoluciones, DL-002
	Mensajes	Outlook, Intranet, SIAGA, Impresos			Dar a conocer los mensajes aprobados	Director General/ Directores de Áreas correspondientes
	Políticas del IDAC	Outlook, Intranet, SIAGA, Impresos			Dar a conocer las políticas al público en general	Director General/ Directores de Áreas correspondientes/ SIG 001/ DTI
Coordinador	Boletines, operaciones, Circulars de aviso, Publicaciones oficiales, Enlaces pág. Temas de Seguridad				Divulgar información	Director General/ Coordinador Administrativo

Fig. 1.13. Extracto Plan Comunicacional del IDAC

Evidencias

El Director General mantiene una **presencia activa en los medios de comunicación**, a los fines de edificar a la ciudadanía sobre el IDAC, sus funciones, servicios y aportes a la comunidad. Por medio de anuncios televisivos, videos, notas de prensa y programas radiales mantiene informado a todos los Grupos de Interés, Así mismo a finales del 2017 como parte de las actividades de la Semana de la Aviación Civil, el Director del IDAC pone en circulación importantes impresos como son: el libro “Historia de la Aviación Civil Dominicana”, Acuerdos Interinstitucionales 2011-2017 e “IDAC Crónicas” (ver 8a).

Además, realiza ponencias dentro y fuera del país con diferentes Grupos de Interés, como han sido, la de la candidatura de Rep. Dom., como miembro permanente de la OACI.

El Director General puso en circulación, en el año 2012, la **Carta Compromiso al Ciudadano** (ver 1.12), en donde están plasmados todos los productos y

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).

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 de Santiago y el ASCA en el 2017; Acta de Mejora No. 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), SIA/GA	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/Back Up de la DTI	Backup DTI
11. Indicadores de Gestión (IG)						
		Criterio de Aceptación			Medición	
Nombre	Formula y Unidad	MALO	REGULAR	BUENO	Período de Evaluación	Período 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 trinorma, que incluye 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 de 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 el 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).

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

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

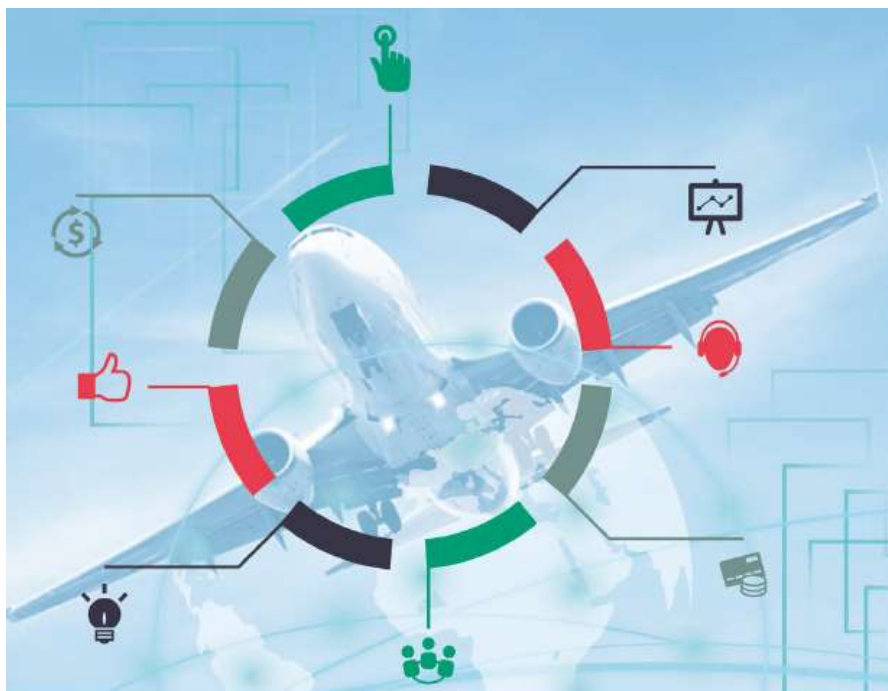
- **Cambio:** Es una alteración o la transición que ocurre de un estado a otro.
- **Aprobación de Nivel 1:** El Comité de Calidad de cada área puede aprobar todos los cambios de nivel 1.
- **Aprobación de Nivel 2:** Estos cambios deben ser autorizados por el Director del área en cuestión, en coordinación con el Comité de Calidad del área y debe ser coordinado

Fig. 1.16. Extracto Procedimiento de Gestión del Cambio

Evidencias

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

2. ESTRATEGIA



2a. La Estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del Entorno

2a1. Involucración de los GI en la PE

La estructura de las necesidades y expectativas está en: Información de los grupos de interés (relevantes); Información del Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo (MEPyD); Variables del Entorno Internacional.

Usuarios de servicios	Influyentes y tomadores de decisión	Responsabilidades legales, financieras u operacionales	Afectados por operaciones del IDAC
- Clientes y Ciudadanos. - Industria aeronáutica. - Escuelas y talleres. - Operadores de aeropuertos. - Operadores aéreos. - Personal aeronáutico. - Personas	- Organizaciones nacionales e inter-nacionales. - Instituciones nacionales y reguladoras y/o supervisoras.	- Proveedores. - Servidores públicos del IDAC. - Organizaciones afines. - Organizaciones homólogas. - Asociaciones nacionales internas y externas.	- Sociedad. - Comunidades aledañas a las operaciones aeronáuticas.

Fig. 2.1. Identificación de Grupos de Interés



Fig. 2.2. Grupos de interés en PE 2014-17

(benchmarking) (ver 6a); La sociedad: El Director General se reúne con responsables políticos y funcionarios para compartir objetivos, establecer acuerdos y alianzas. En este caso, el grupo de interés está representado por los responsables políticos (ver 1c1). Toda la información relevante recopilada de dichas consultas se **analiza anualmente** bajo el Procedimiento de Planificación Estratégica y, como resultado, se establece: 1º Tipo de relación en el documento Mapeo de los Stakeholders (que es entrada para la planificación estratégica). 2º Viabilidad (operativa, económica y de impacto).

Cada estrategia por implementar en el IDAC se analiza desde el punto de vista del impacto perseguido, desde donde se analiza el punto de vista económico, si es rentable la misma, se determina como ejecutarla y de ahí se deriva la programática (ver 2c1).

Para la elaboración del Plan Estratégico IDAC 2017-2020 se han tomado como desafíos críticos los siguientes:

- Plan Mundial de Navegación Aérea OACI 2013-2028 que contiene el nuevo escenario donde operará la aviación civil a nivel mundial, esto quedo establecido en el objetivo Estratégico No. 1 (Mejora Continua de la Seguridad Operacional).
- Cumplimiento de la Normativa nacional e internacional, Objetivo Estratégico No. 2
- Fortalecer la gestión del IDAC, Objetivo Estratégico No. 3 (Excelencia Institucional / Control Interno).

El IDAC identifica a todos los **Grupos de Interés relevantes** y son definidos basados en criterios de análisis (ver Fig. 2.1) Estos Grupos de Interés están detallados en el Mapeo de Stakeholders del Procedimiento de Planificación Estratégica (ver Fig. 2.2). Para el PEI 2017-20, se añadieron las Instituciones académicas.

El IDAC involucra a sus **Grupos de Interés en el desarrollo de su estrategia y planificación** a través del análisis de la información relevante que se obtiene de éstos. La declaración del

compromiso de **dar prioridad a sus expectativas y necesidades** está contenida en el Plan Estratégico IDAC 2014-2017, donde se establece el marco estratégico institucional, y donde fueron tomadas en consideración todas las expectativas y compromisos con los Grupos de Interés, de acuerdo a las prioridades institucionales y recursos disponibles.

Para **recopilar y analizar la información de las necesidades y expectativas de los Grupos de Interés relevantes** se utilizan diferentes mecanismos, a través de la consulta en base a la relación que maneja con el IDAC: Clientes/Ciudadanos: Se consulta a través del Proceso de Evaluación de Satisfacción de Grupos de Interés, encuestas de satisfacción (se realiza cada vez que se entrega un producto), sistema de quejas y sugerencias (tanto virtuales como presenciales), gestión de buzones, reuniones con clientes para dar orientación y retroalimentación y consulta para la modificación de reglamentos (ver 5e1 y 5e2); Grupos de Interés homólogos de la industria: Se realiza con el mismo mecanismo que a los clientes/ciudadanos; Personas: Encuesta de clima organizacional, encuesta de medios, gestión de quejas y sugerencias, gestión de buzones, reuniones y entrevistas de trabajo (ver 7a); Otros Grupos de Interés (organizaciones, clientes, comunidad y sociedad en general): encuesta de percepción anual y resultados de los benchmarking

- Después, intentar sintetizar, en base a lo trabajado para el Plan Estratégico nuevo, cuales han sido las necesidades y expectativas más relevantes (3,4 ó 5 como mucho) de los grupos de interés que se han tenido en cuenta para establecer las líneas estratégicas actuales.

Una muestra de esto es la base de datos del IDAC que se comparte con el Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria y de la Aviación Civil (CESAC) a solicitud por parte de ellos, en el **módulo SIAGA-Security**, para satisfacer tres Grupos de Interés: el CESAC (organismo de la cadena del servicio), los pilotos (clientes) y a los operadores de aeronaves. Al mismo tiempo, se cumple otro objetivo de la organización: contar con la automatización de sus servicios y gestionar eficientemente la seguridad operacional. En otro orden, el IDAC ha implementado la prestación de servicios vía web a requerimiento de los Cliente/Ciudadanos y la implementación de los módulos de Atención al usuario en Santiago de los Caballeros a requerimiento de los mismos en el Edif. Lic. Norge Botello y el Aeropuerto Internacional Dr. Joaquin Balaguer.

Evidencias	Procedimiento de Planificación Estratégica, Recepción y Respuesta a solicitudes de atención, Evaluación y elaboración de informes de satisfacción de clientes TAC e Informes de Clima Organizacional.
-------------------	---

2a2. Análisis sistemático del Entorno para PE

La República Dominicana, a través de la creación del Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo (MEPyD), y con la promulgación de la Ley Núm. 1-12 que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, ha confeccionado todo un **sistema de planificación país**, que se nutre de una serie de instrumentos e información compuestos por: Batería de variables necesarias para la planificación estratégica, tales como: Político-legales, socioculturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas e Información oficial.

Las **variables del entorno internacional** están circunscriptas a los objetivos de la Organización Internacional de Aviación civil (OACI) como son: La seguridad operacional, capacidad y eficiencia de la navegación aérea, seguridad de la aviación y facilitación, desarrollo económico del transporte aéreo y protección del medio ambiente. Lo antes expuesto constituye los retos que deben ser gestionados por las naciones en materia de aviación civil, responsabilidad que recae en el IDAC como organismo de la República Dominicana acreditado en la gestión de la aviación civil país.

A partir del año **2014**, el IDAC inició actividades de **responsabilidad social** como iniciativas de cumplimiento a las metas de gobierno. Para el año 2015, ya existe toda una planeación articulada con la Dirección General de Programas Especiales (DIGEPEP) y otros organismos acreditados, Actualmente en el año 2018 existe una **política institucional** de compromiso con la responsabilidad social, y fue declarado el año 2016 como "IDAC, una Institución Moderna Socialmente Comprometida".

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Seguido se detallan las variables externas de tipo político, económico, tecnológico, legal y social; que el IDAC ha determinado pueden afectar su propósito y dirección estratégica.

ENTORNO POLÍTICO

- Exigencias o cambios políticos que pueden afectar la planificación institucional.
- Potencial la baja sensibilidad del entorno político en temáticas de seguridad aeronáutica.
- Es importante socializar las funciones del IDAC a nivel sectorial y a nivel Gobierno, ya que no es parte de los planes estratégicos sectoriales.
- Buenas relaciones de las autoridades del IDAC con el Gobierno actual.
- El 2016 fue un año electoral, lo que afectó de una manera u otra las inversiones en el sector.
- En el 2016 el IDAC alcanzó los objetivos trazados y sobrepasó las expectativas.

ENTORNO ECONÓMICO

- Baja disponibilidad en el mercado laboral de profesionales que cumplan con los requerimientos de cargos críticos y especialistas.
- El ciclo económico nacional y mundial tiene un alto impacto sobre actividades y desarrollo del IDAC.
- La política de precios bajos de algunas líneas aéreas y la incorporación de otras aerolíneas, tienen un alto impacto sobre las operaciones nacionales e internacionales, lo que provoca un aumento en la demanda.
- La industria es muy dinámica, exigente y de alta complejidad.
- No existe reconocimiento por parte del Ministerio de Hacienda, del mayor ingreso, debido al crecimiento asociado de la Industria aeronáutica.
- Estabilidad del mercado cambiario.
- Crecimiento económico del país directamente proporcional al crecimiento de operaciones aéreas.

ENTORNO TECNOLÓGICO

- El avance tecnológico que experimentan los sistemas a bordo de las aeronaves y la entrada de otras aeronaves exigen a la Institución continuar el desarrollo en este ámbito.
- Idac cuenta con una infraestructura tecnológica de punta y el 95% de sus procesos automatizados.
- La tecnología permite eficiencias e impacto positivo al medio ambiente.
- El avance tecnológico implica capacitación permanente del personal del IDAC.
- El desarrollo tecnológico es acelerado y se produce en distintos países del mundo, lo que obliga a realizar un análisis permanente en este ámbito.
- El constante desarrollo e innovación tecnológica, impacta en las capacidades y eficiencias aeroportuarias.
- Existe una planificación institucional en el ámbito tecnológico.

ENTORNO LEGAL

- La normativa debe estar siempre actualizada internamente y en conocimiento del usuario.
- La normativa medioambiental está siendo más exigente en la Industria Aeronáutica.
- Debido a exigencias de Gobierno, la Institución se ve obligada a responder a requerimientos crecientes. Por ejemplo, Ley de Transparencia, de compras y contrataciones, etc.
- El entorno exige modificaciones a la normativa interna, que no afecte los estándares de seguridad, pero que se adapte a nuevos requerimientos.
- Adaptación a la normativa que mantiene rígidos y burocráticos los procesos.
- Mantener la vigilancia sobre su cumplimiento.

ENTORNO SOCIAL

- De acuerdo a las proyecciones de la Industria, se estima un aumento en la demanda de pasajeros, lo que obliga al IDAC a poner énfasis en el mejoramiento de los servicios.
- Los usuarios cuando tienen algún problema, cuentan con una gran cobertura mediática.
- Uno de los temas que surge con más fuerza actualmente, y que afecta al IDAC, es el empoderamiento ciudadano.
- Existe un aumento de usuarios que utilizan los servicios institucionales, lo que implica una preparación para enfrentar esta demanda.
- Desajuste cultural entre deberes y derechos.
- El impacto del empoderamiento ciudadano, obliga a evaluar constantemente los procesos internos del IDAC.

Fig. 2.3. Análisis del Entorno PESTEL

Anualmente, se realiza un **análisis PESTEL** (ver 2.3), donde se toman en cuenta los factores externos que pueden impactar el desarrollo y consecución de la estrategia organizacional.

Evidencias

Plan Estratégico 2014-2017; Plan Estratégico 2017-2020

2b. La Estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en el desempeño operativo, en sus actividades y sus sistemas de gestión

2b1. Análisis sistemático Interno para PE

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO 1. LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

SUBCRITERIO 1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión visión y valores.

Ejemplos	Puntos Fuertes (Detallar Evidencias)	Áreas de Mejora
1. Formular y desarrollar la misión y la visión de la organización, implicando a los grupos de interés y empleados.	Corresponde al Director General la formulación y a distintos directores de Área el desarrollo y aplicación.	La necesaria formulación de MIVV viene determinada reglamentariamente y no se evidencia la actitud proactiva de la Dirección.
2. Establecer un marco de valores alineado con la misión y la visión de la organización, respetando el marco general de valores del sector público.		No se evidencia con claridad que los valores se alineen necesariamente con la MIV, aunque se respeta el marco del sector público.
3. Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos más amplia a todos los empleados de la organización y a todos los grupos de interés.	Para asegurar la comunicación de la misión, visión y valores, incluso desarrollando visitas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	
4. Revisar periódicamente la misión, visión y valores, reflejando tanto los cambios de nuestro entorno externo, (por ejemplo: políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos (el análisis PEST) como demográficos.	Se revisan cada cuatro años la misión, visión y valores de la organización, realizando un análisis del entorno y de los requerimientos de los grupos de interés.	
5. Desarrollar un sistema de gestión que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata dilemas éticos: dilemas que aparecen cuando distintos valores de la organización entran en conflicto.	Se ha desarrollado un Código ético del servidor público, difundiéndose en toda la organización según un plan trazado al efecto. Existe una Comisión de ética.	No se aprecia con claridad la recepción de los aspectos éticos de la gestión entre las personas.
6. Gestionar la prevención de la corrupción, identificando potenciales áreas de conflictos de intereses y facilitando directrices a los empleados	Existe una labor de prevención previa de la corrupción, pero...	No se presentan potenciales áreas de conflicto de intereses ni se determinan las conductas a seguir por parte de posibles afectados. Hay una

Evaluación CAF
IDAC JULIO 2018

Figura 2 de 61

Fig. 2.4. Autoevaluación CAF del IDAC

Máxima Autoridad de la Entidad (MAE), y que contiene toda la **información sobre el desempeño del IDAC**.

Así mismo, el IDAC se evalúa con el **Modelo CAF desde el año 2007**, lo que permite identificar las debilidades (áreas de mejora) y las buenas prácticas evidenciadas a través de óptimos resultados de la gestión institucional, dando el tratamiento establecido institucionalmente para cada resultado. Los informes de resultados de la evaluación según el Modelo CAF es parte de la documentación necesaria iniciar la elaboración del Plan Estratégico, porque establece un diseño de estrategias organizacionales para dar respuesta a las áreas de mejora resultantes de este diagnóstico (ver 2.4).

También elabora un **análisis FODA anualmente** (ver 2.5) conforme a las necesidades estratégicas presentadas, que permite dar respuesta a las necesidades de los Grupos de Interés relevantes para la Institución, y que sirve de entrada para la adecuación de la planificación estratégica.



Fig. 2.5. Análisis FODA PE 2014-17



Fig. 2.6. Análisis basado en los FCEs

compromiso de información con la Presidencia de la República Dominicana.

Evidencias	
------------	--

2b2. Análisis sistemático del impacto de nuevas tecnologías

El IDAC da **respuesta a las demandas externas de modernización e innovación**, adecuándose a las tendencias actuales de gestión disponibles a través de: una plataforma automatizada para la gestión de todos los procesos (SIAGA) (ver 5a2), utilizando una tecnología de vanguardia (SIAGA, EVA, AFFICORE), el Site de Gestión del Conocimiento (ver 4b2), y la ejecución proyectos de innovación (ver 4d1 y 4d2).

A través del SIAGA, se controlan de forma sistemática y automática **los indicadores internos del cambio**. El TMI permite a la Alta Dirección evaluar el momento apropiado para su gestión, y los mismos quedan establecidos en diferentes acuerdos de las direcciones de áreas y el Comité de Calidad.

Los PEI planteados por el IDAC y sus planes operativos evidencian la planificación de los cambios dirigidos a los procesos de modernización e innovación, para ofrecer servicios que satisfagan sus necesidades. La Institución analiza y prioriza los objetivos que estén alineados a la tecnología de vanguardia que requieren sus Grupos de Interés más relevantes. En consecuencia, uno de los **objetivos estratégicos es la modernización global de los servicios**. Se han realizado reuniones con algunos Grupos de Interés relevantes para el IDAC, que han dado como resultado la planificación de cambios con miras a modernizar los sistemas (ver 5e2). Por ejemplo, a partir de las consultas, se implementaron los centros de atención ciudadana, en varias localidades, como son en el Edificio Sede Norge Botello, en las instalaciones de la Ave. 30 de Marzo, en el Aeropuerto Joaquín Balaguer (El Higüero), y en el aeropuerto de Santiago, contando en estas localidades con una ventana única para la solicitud y entrega de los productos del IDAC.

Parte de las **mejoras y la innovación** se gestionan por acciones correctivas, planes de mejoras y proyectos (ver 5b2), en donde en consenso y trabajo en equipo, se establecen qué tipo de mejora se incorpora, a raíz de una necesidad detectada o futura de los Grupos de Interés, o por una actividad de benchlearning (ver 2.7).

ACTIVIDAD DE BENCHMARKING	FECHA	LUGAR	BENEFICIOS
Encuentro Sectorial para evaluar las capacidades de respuestas a incidentes de Seguridad Cibernética en Rep. Dom.	2016	Hotel Holiday Inn	A partir de estos encuentros y del congreso el IDAC forma parte del equipo que está trabajando en el ante proyecto de ley sobre seguridad cibernética
Encuentro Interinstitucional para la elaboración de la Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética en Rep. Dom.	2016	Hotel Barceló y salón multiuso del INDOTEL	
XLVII Congreso y Feria Iberoamericana de la Seguridad de la Información, SEGURINFO, Rep. Dom.	2016	Hotel Holiday Inn	
Evaluación de planes de vuelo	2015	IDAC	Modernización de la presentación de planes de vuelo
Grupo de tarea de comunicación de datos entre instalaciones ATS	2015	Mexico	Retroalimentación de la experiencia de la Rep. Dom. En cuanto instalaciones ATS
Workshop ATFM	2015	ASCA	Demostración técnica a otros Estados
Seminario CARSAM de la OACI sobre Datos Electrónicos del Terreno y los Obstáculos (e-TOD)	2015	Peru	Implementación de datos electrónicos
Seminario del IDAC y Misión OACI sobre espacio aéreo	2015	IDAC	Análisis del espacio aéreo de Rep. Dom. presentado a otros estados
Implementación de la vigilancia dependiente automática-Radiodifusión	2015	México	Retroalimentación con otros Estados
Comité de revisión de programas y proyectos (CRPP/3) del GREPECAS	2014	Mexico	Retroalimentación con otros Estados
Colaboración del IDAC en el establecimiento del Sistema de Calidad a la Oficina Nacional de Meteorología (ONAMET).	2014	ONAMET	A partir de esta colaboración implementaron un sistema de calidad con el cual eliminaron una constatación de OACI

Fig. 2.7. Ejemplos de Benchmarking/Benchlearning sobre nuevas tecnologías 2014-2016

Evidencias	Planes Estratégicos, POAs
------------	---------------------------

2c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, revisa y mejora

2c1. Metodología sistemática de elaboración del PE

El IDAC viene realizando planes estratégicos desde el año 2007 hasta la fecha (ver 2.9). El Plan Estratégico institucional que contenía el periodo 2014-2017 está justo finalizado y, para estos próximos cuatro años, se está realizando el Plan Estratégico IDAC 2017-2020, titulado “Garantía de la Seguridad Operacional”.

En el IDAC, para definir las estrategias organizacionales, se realizan sesiones de trabajo con todas las áreas, representadas por el titular de las mismas y un personal designado. En esta reunión, se analizan las metas a ser logradas y en base a las mismas se hacen los análisis correspondientes; de las metas que resulten factibles se hace la programación institucional.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PARTICIPANTES	RESPONSABLE
Levantamiento de información organizacional: Misión, visión, valores.	Validar el marco estratégico del IDAC	Áreas operacionales, de apoyo y estratégicas.	Dirección de Planificación y Desarrollo
Definición de objetivos institucionales. Presentación de Misión, visión y objetivos.	Definir las metas de la organización y validar la información analizada con el Director General.	Director General y todas las áreas de la organización.	Dirección de Planificación y Desarrollo
Validación de grupos de interés.	Analizar los grupos de interés relevantes del IDAC	Todas las áreas de la organización.	Dirección de Planificación y Desarrollo
Estructuración del Plan Estratégico IDAC.	Documentar los factores definidos en las secciones de trabajo.	Todas las áreas de la organización.	Dirección de Planificación y Desarrollo. Dirección Comunicaciones y Relaciones Públicas

Fig. 2.8. Sesiones de Trabajo Plan Estratégico del IDAC

Los objetivos estratégicos del Plan 2014-2017 son los siguientes: OE1. Cumplimiento de la normativa internacional y nacional; OE2. Estrategias para armonizar mejoras por bloques en la aviación civil; OE3. Misión de la república dominicana ante la OACI gestión 2014-2017; OE4. Fortalecimiento institucional; OE5. Desarrollo integral del factor humano; OE6. Modernización global de los servicios. En el Plan 2017-2020 son: Mejora continua de la seguridad operacional, cumplimiento normativo y excelencia institucional / control interno.

En los inicios del año 2018 se están programando las nuevas estrategias de gestión contenidas en el Plan Estratégico IDAC 2017-2020, alineadas a las metas presidenciales de la República Dominicana y al contexto internacional por el tema de aviación civil internacional.

Para la adecuada ponderación y equilibrio de los diferentes Grupos de Interés del IDAC, se realizó una evaluación de poder/interés, teniendo en cuenta la responsabilidad y la expectativa clave anteriormente identificada (ver 2.10).

El IDAC equilibra a corto plazo las demandas de

los Grupos de Interés, realizando los cambios derivados de las conclusiones alcanzadas en el proceso de Revisión por la Dirección que pudiera generar una acción inmediata, ya sea mediante un plan de mejora, acción correctiva o de un proyecto que es ejecutado por la Gestión de Proyectos, en atención a demandas puntuales de los Grupos de Interés. A largo plazo (de uno a tres años), se realiza mediante el levantamiento de la información estratégica y el PEI, pudiendo redireccionar la utilización de los recursos.

- **Revisar** la misión, visión, objetivos y estrategias de la Institución, utilizando una metodología participativa que involucre a todo el personal directivo, técnico y operativo clave de la misma.

- **Desarrollar** el nuevo Plan Estratégico con Visión, Misión, Objetivos, Estrategia y Proyectos Institucionales para los próximos cuatro años.

- **Definir** Planes de Acción para cada objetivo y/o proyecto definido con resultados esperados e indicadores de medición del impacto de los mismos.

- **Definir** Indicadores de Gestión / Desempeño por cada directriz estratégica.

- **Diseñar** un Sistema de Medición del Cumplimiento de los Planes y Proyectos definidos.

Fig. 2.9. Proceso formulación PE

EVALUACIÓN DE PODER / INTERÉS		
GRUPOS DE INTERÉS	RESPONSABILIDAD/ EXPECTATIVA CLAVE	EVALUACIÓN DEL IDAC
ORGANIZACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES	R. MANTENER ACTUALIZADAS LAS NORMAS Y DARLES CUMPLIMIENTO E. CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LAS NORMAS ESTABLECIDAS	8
ORGANIZACIONES AFINES	R. CUMPLIR LOS DECRETOS QUE ESTABLECE LA DISTRIBUCIÓN DE LA TASA AERONÁUTICA POR PASAJERO E. FORMALIZAR ACUERDOS INTER-INSTITUCIONALES DE COOPERACIÓN RECÍPROCA	10
ORGANIZACIONES HOMÓLOGAS	CUMPLIMIENTO Y RECIPROCIDAD	9
INSTITUCIONES NACIONALES Y REGULADORAS Y/O SUPERVISORAS	CUMPLIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMATIVA	8
ASOCIACIONES NACIONALES INTERNAS Y EXTERNAS	R. ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS CONFORME A LAS METAS INSTITUCIONALES ESTABLECIDAS Y HACERLOS PARTICIPES DE LAS MISMAS E. APOYO Y CUMPLIMIENTO A LO ACORDADO	9
SOCIEDAD, COMUNIDADES ALEDAÑAS A LAS OPERACIONES AERONÁUTICAS	MINIMIZAR IMPACTO AMBIENTAL GENERADO POR LA INDUSTRIA AERONÁUTICA	7

CLIENTE	RESPONSABILIDAD/ EXPECTATIVA CLAVE	EVALUACIÓN DEL IDAC
INDUSTRIA AERONÁUTICA	REGULAR EFICAZMENTE LA ACTIVIDAD AERONÁUTICA	7
ESCUELAS Y TALLERES	CERTIFICACIÓN	8
OPERADORES DE AEROPUERTOS	CERTIFICACIÓN	3
OPERADORES AÉREOS	R. MANTENER UNA REGULACIÓN ADECUADA Y ACTUALIZADA AL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES E. CUMPLAMOS CON LOS REQUERIMIENTOS Y RECIBIR UN SERVICIO CON CALIDAD	8
PERSONAL AERONÁUTICO	REGULARLO, CERTIFICARLO Y VIGILARLO	7
CLIENTES / USUARIOS	BRINDAR UN SERVICIO SEGURO, CONFIABLE Y EFICIENTE	8
PERSONAS	VIGILANCIA DE LA SEGURIDAD OPERACIONAL	8
PROVEEDORES	CUMPLIMIENTO Y RECIPROCIDAD	10
SERVIDORES PÚBLICOS DEL IDAC	R. DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO E. COMPROMISO ÉTICO	10

LEYENDA: R. = RESPONSABILIDAD E. = EXPECTATIVA CLAVE

Fig. 2.10. Evaluación de poder/Interés para la formulación de la PE

Evidencias	Plan Estratégico 2014-2017
------------	----------------------------

2c2. Elaboración de los objetivos estratégicos

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO
Liderazgo del IDAC en el sector aeronáutico nacional e internacional.
Provisión de servicios de navegación aérea.
Gestión de la seguridad operacional, regulando, certificando y vigilando, basados en las disposiciones de la OACI.
Recursos tecnológicos adecuados.
Recurso Humano capacitado y desarrollado.
Disponibilidad y uso eficiente de los recursos financieros.
Actualización y cumplimiento de la normativa.
Dotar al país de un medio de acceso seguro, eficiente y confiable.
Excelencia en el servicio al usuario.

Fig. 2.11. FCE del PE 2014-17

En el **Plan Estratégico IDAC 2014-2017** se establecieron los objetivos estratégicos de la gestión del IDAC (ver 2.13). Dichos objetivos se articulan en una serie de planes, programas, proyectos e iniciativas, que son oficializadas en el **Plan Operativo Anual (POA)**, los cuales se miden trimestralmente, o conforme a lo requerido por la duración de la actividad, a través del Tablero de Mando Integral (TMI) y el Tablero Estratégico (Balanced Score Card).

En el Plan Estratégico IDAC 2014-2017, y para el nuevo periodo 2017-2020, se estableció el **marco estratégico institucional** que contiene: la misión, visión y objetivos estratégicos a medio y largo plazo. De este Plan Estratégico se han derivado, cada año, los planes operativos (POA) concretos y, a corto plazo, los planes de las diferentes áreas donde se especifican las actividades a realizar para cada periodo.

Anualmente, las Direcciones de Área elaboran POAs basados en el PEI, los cuales buscan lograr una **acción coordinada** con las demás áreas del IDAC. El POA está compuesto de proyectos y metas a ser desarrolladas en un periodo de tiempo concreto, lo que conlleva asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios.



Fig. 2.12. Implicaciones clave detectadas y definidas para el PE 2014-17

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE
OE1. Cumplimiento de la normativa internacional y nacional	Director Legal
OE2. Estrategias para armonizar mejoras por bloques en la aviación civil	Sub-Director General
OE3. Misión de la República Dominicana ante la OACI Gestión 2014-2017	Director General
OE4. Fortalecimiento institucional	Director de Planificación y Desarrollo
OE5. Desarrollo integral del factor humano	Director de RR.HH.
OE6. Modernización global de los servicios	Director de Tecnología de la Información

Fig. 2.13. Objetivos Estratégicos 2014-17 y responsables

Asimismo, el IDAC, a los fines de formulación y ejecución presupuestaria, solicita a cada área cuáles son sus necesidades o requerimientos, los cuales son considerados dependiendo de su relación directa con los objetivos estratégicos y con las prioridades definidas para cumplir con la misión y visión institucional (ver 2.11). Con esta sistemática, se elabora el Plan de compras alineado al Presupuesto, que especifica que se autorizará para la compra, basado en las partidas aprobadas dentro del presupuesto (ver 2.12).

Desde que se realiza el planteamiento de los objetivos estratégicos de la organización, **se asegura la disponibilidad de recursos** para su implementación y ejecución. La priorización en orden de impacto para la organización se realiza cuando se traduce la estrategia en acciones específicas en los Planes Operativos Anuales (POA). Estos planes se elaboran para ser ejecutados al año siguiente, a fin de incluir las diferentes partidas en los

presupuestos para ese año, y **poder garantizar los recursos necesarios**. Todas las partidas se establecen en el presupuesto y plan de compras.

Evidencias	Planes Estratégicos 2014-2017 y 2017-2020, POAs.
-------------------	--

2 d. La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización

2d1. Despliegue metodológico de los OE

La metodología utilizada se basa en el Modelo de Norton y Kaplan, en el que se toma como base un modelo de gestión fundamentado en objetivos. Partiendo del macro objetivo que es la misión, y alineándolo con el objetivo deseado el cual es la visión (ver 2.14).

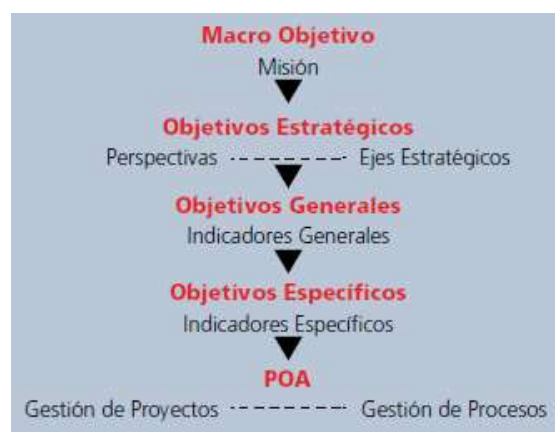


Fig. 2.14. Cascadeo de objetivos del IDAC

Los **objetivos estratégicos** del IDAC declarados en el Plan Estratégico **se traducen en el desarrollo de objetivos operativos** o POA, desde donde son **trazadas las actividades y tareas** a ser ejecutadas por las áreas y empleados del IDAC. Para la consecución de los objetivos operativos, se han creado procesos contenidos en el SIAGA. Los objetivos planteados en tareas para cada área de la organización son llevados al plano operacional a través de varios procesos implementados en el SIAGA.

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, en el proceso de Gestión de Proyectos 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 relacionado.

El IDAC **desarrolla el Plan Operativo Anual (POA)** se establecen las **metas institucionales** a ser logradas en base a los objetivos estratégicos, apoyados por planes y programas institucionales que son medidos a través de indicadores de resultado (Balanced Score Card). Esto se muestra de forma automatizada en el Tablero de Mando

IDAC	Relatorio Premio Iberoamericano 2018	Criterio 2. Estrategia	pág. 18
------	--------------------------------------	------------------------	---------

Integral del SIAGA (ver 2.15). El IDAC considera dentro de su gestión otros programas relacionados a los sistemas de salud y seguridad ocupacional, de medio ambiente y de Responsabilidad Social.

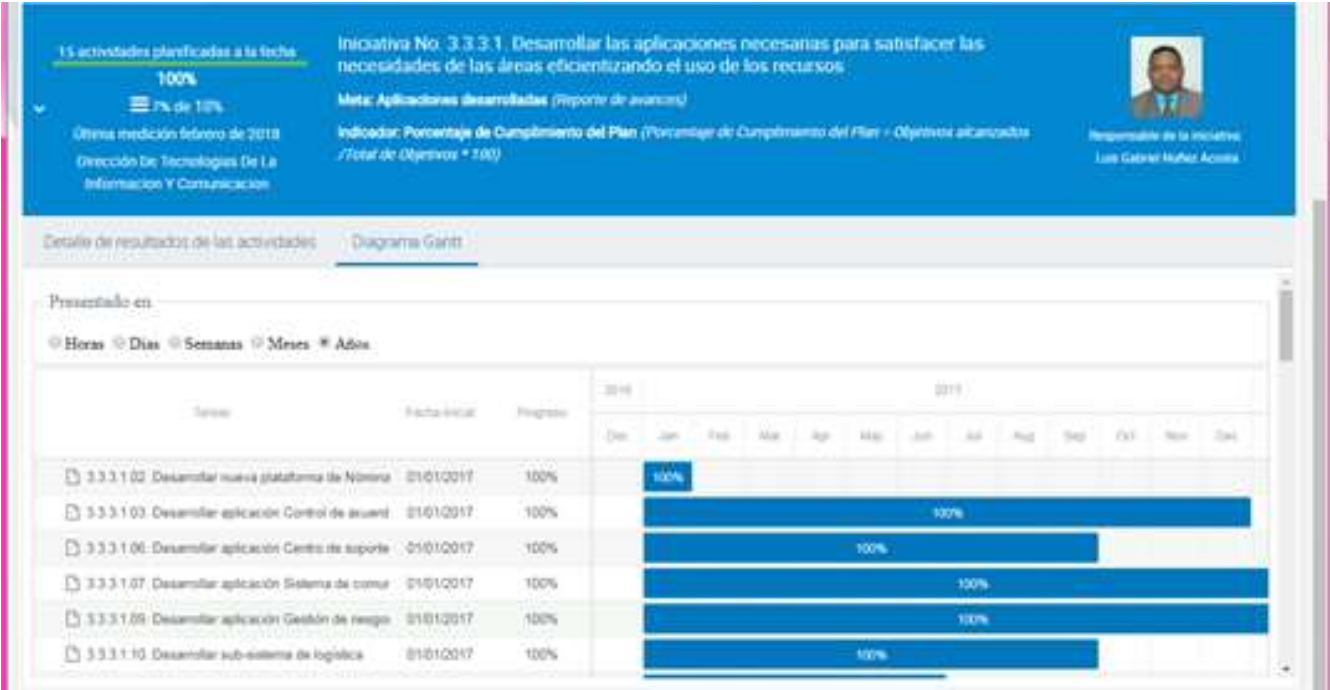


Fig. 2.15. Ejemplo de despliegue de estrategia y objetivos a las personas

En la estructuración del Plan Operativo Anual (POA), cada dirección de área se compromete con sus áreas que le integran a desempeñar el rol necesario para el logro de la meta establecida. Una vez que el POA es aprobado por la Máxima Autoridad de la Entidad (MAE), se hace oficial el mismo, y **se difunde a través del proceso Planificación Estratégica** y, anualmente en el mes de enero, el Director General hace un lanzamiento oficial de las metas a ser logradas en el año de gestión que recién inicia, basado en el POA aprobado.

Como consecuencia, se establece en un **marco temporal definido en la gestión** como proyectos, Planes de Mejoras, POA, Benchlearning, Comisiones y Acuerdos, entre otros. Cuando se requiere una gestión permanente de una necesidad diferente a las que conforman el SIAGA, da como resultado el diseño de un nuevo proceso que debe responder a los objetivos estratégicos institucionales y/o a las necesidades a ser atendidas, y las mismas deben ser cargadas en las estructuras organizativas existentes (ejemplo: la nueva estructura de las áreas de Planificación y Desarrollo y de Transparencia y Atención Ciudadana, que obedecen a la dinámica organizativa).

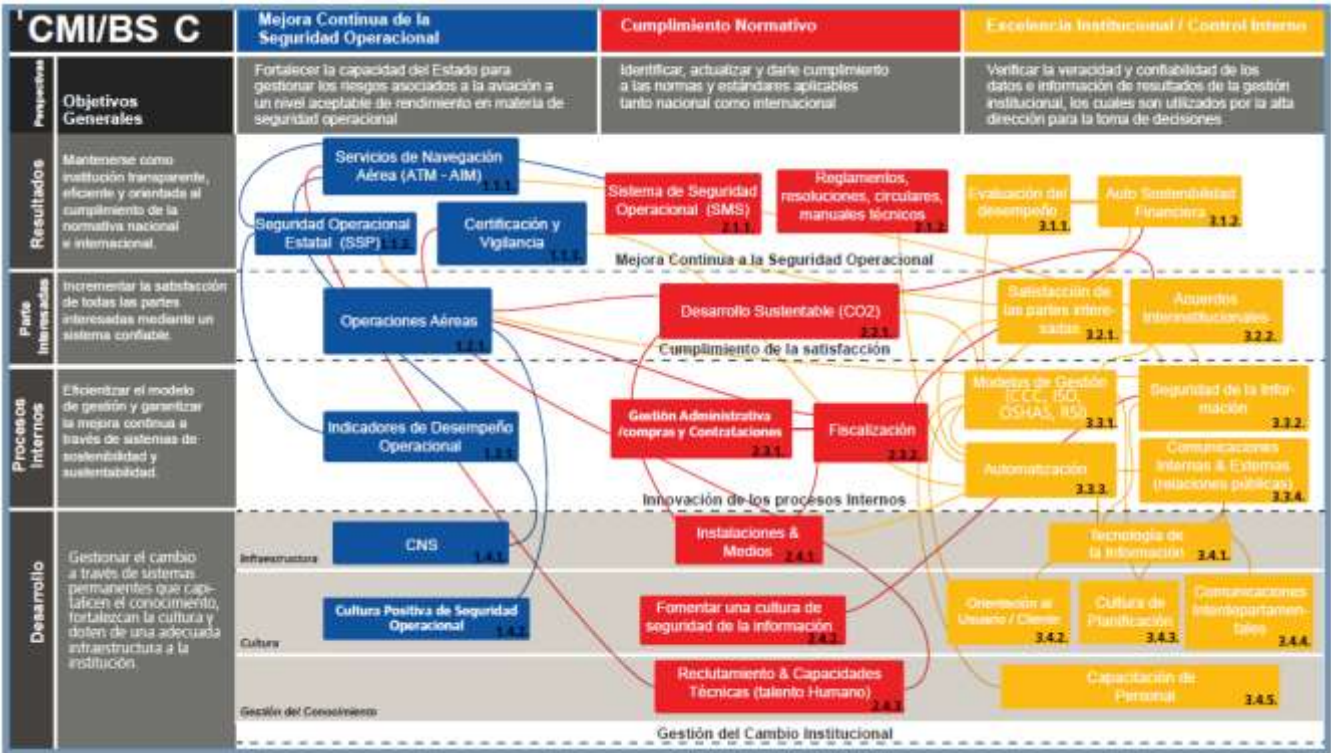


Fig. 2.16. Cuadro de Mando Integral PE 2017-20.

Con la medición trimestral del Plan Operativo Anual (POA), a través de indicadores contenidos en el proceso de Planificación Estratégica que alimentan el Tablero de Mando Integral (TMI), **se realiza una medición completa de la gestión** basada en metas institucionales, en las cuales participan todos los niveles del IDAC, para garantizar la implementación de la estrategia elegida y para cumplir el objetivo estratégico definido. Éste incluye también la medición de otras gestiones complementarias, como los procesos operativos y de apoyo, **para la efectiva ejecución de la misión** y otros como la gestión de proyectos y de mejora.

La medición del rendimiento del IDAC en la producción de los servicios y productos estratégicos es a través de indicadores de gestión de los procesos operativos (misionales), que integran el Sistema Integrado Automatizado de Gestión Aeronáutica (SIAGA), que garantizan una evaluación fiable del desempeño, basado en un modelo de excelencia de calidad (ver 5a2).

Mediante el proceso Evaluación y Elaboración de Informes de Satisfacción de Clientes TAC se mide la **prestación del servicio al ciudadano/cliente**, aplicando encuestas por cada producto o servicio prestado, y el impacto de la prestación de los servicios es medido en base al segmento de la población total que este resultado de producción impacta (ver 5e1 y 6a).. Para la prestación de los servicios se tienen las metas establecidas, al igual que para la medición de la satisfacción de los clientes. Estas metas son transparentes al ciudadano, ya que están establecidas en la Carta Compromiso al Ciudadano del IDAC (ver 5c2).

Los **cambios requeridos en la planificación institucional** pueden ser de dos vías: de abajo hacia arriba, mediante la implementación de mejoras e iniciativas en la gestión a través de los procesos, en la gestión de la mejora y de la innovación, en donde surgen y se ejecutan planes de mejora institucional (ver 5a2); de arriba hacia abajo, realizados a través del proceso Gestión de Proyectos (ver 1e).

En ambos casos, surge un **punto medio de equilibrio** en donde se consensuan los cambios y mejoras de los procesos con los directivos de las áreas en reuniones de trabajo y en las revisiones por la dirección. En el caso de los proyectos que surgen de arriba hacia abajo, éstos también son discutidos y analizados con el Comité de Calidad del área, directivos y demás involucrados, incluyendo los que llevarán a cabo las tareas rutinarias o no.

Una vez detectada una necesidad de un grupo de interés relevante para el IDAC, se articulan todos los recursos disponibles de la organización para cumplir con este requisito, alineándolo a la estrategia institucional, En caso de requerir cualquier modificación del sistema de planificación, se mejoran las estrategias y métodos de planificación para **analizar puntualmente el requerimiento** con el grupo impactado. Se puede evidenciar la mejora en la estrategia, con las evaluaciones anuales de la misma en base a las informaciones relevantes de necesidades y expectativas de los Grupos de Interés, que son captadas mediante los procesos de consulta.

Evidencias

Módulo Planeación Estratégica en el TMI, Informes de Satisfacción de clientes

2d2. Comunicación del PE a los GI

Para la presentación del Plan Estratégico institucional, se hace una actividad en el primer trimestre del año, en el cual se presenta y se entrega de manera física a todos los directores y encargados de áreas del IDAC. Dicho PE es publicado en la página web de la institución y se comunica a través de un correo interno la disponibilidad del mismo en el SIAGA, como resultado del Proceso DPD-001 Planificación Estratégica (ver 3c1).

Los resultados de la planificación estratégica se comunican en: reuniones gerenciales cuando se evalúa el desempeño del sistema, Tablero de Mando Integral (TMI), boletines y en las rendiciones de cuentas institucionales.

Difusión de la nueva Misión, Visión, Valores, Política Integral y Objetivos Estratégicos del IDAC	Actividad	Fecha
Presentación del Plan Estratégico 2017-2020 al Comité de Alta Dirección	Realización de reunión para presentación con el Director General y demás directores de áreas	2017
Lanzamiento del Plan Estratégico 2017-2020	Acto de lanzamiento del Plan Estratégico 2017-2020	Marzo 2017
Taller a todos sobre el Nuevo Plan Estratégico	Realización de la logística para la impartición del Taller a todos	Marzo 2017
Entrega de ejemplares a grupos de interés	Acto de lanzamiento del Plan Estratégico 2017-2020	Marzo 2017
Subida a la página del nuevo PEI	Subida al site de transparencia de la página web del IDAC	Marzo 2017

Asimismo, se hace **difusión del PEI en la organización** de forma impresa y en la página web del IDAC (en la sección de Transparencia), así como en boletines y charlas. Se dan a conocer los planes y objetivos también a todos los involucrados, ya que éstos fueron partícipes de su elaboración y en su momento firmaron los acuerdos de desempeño para la consecución de los mismos (ver 3c1).

Fig. 2.17. Extracto Plan de Comunicación debido a la Nueva Misión, Visión, Valores, Política Institucional y Objetivos Estratégicos del IDAC

Evidencias

Planes Estratégicos en la Página WEB, Lista Asistencia Charlas del PEI

3. DESARROLLO DE PERSONAS



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

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

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

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

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

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

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

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

Evidencias

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

3a2. Metodologías para la gestión de las personas

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

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

Procesos y procedimiento	Herramienta	Medio
DRH- 001	Pruebas psicométricas	Programa BAPSICO

IDAC	Relatorio Premio Iberoamericano 2018	Criterio 3. Desarrollo de Personas	pág. 21
------	--------------------------------------	------------------------------------	---------

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

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

cumplimiento de los indicadores establecidos en la Planificación Estratégica (ver 2d1).

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

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

Para la Institución es muy importante conocer el nivel de motivación y satisfacción de los servidores, pues es lo que permite establecer y aplicar constantemente diversas mejoras. Para esto, desde el año 2010 y hasta el 2015, de manera interna, mediante el proceso de Gestión de Clima Organizacional, se llevó a cabo la **evaluación del**

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

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

Como estrategia para gestionar al personal del IDAC, con mira a que cumplan con eficiencia sus labores y potencializar sus capacidades, la Gestión de Recursos Humanos utiliza la **elaboración de los POAS**, de los cuales emanan generalmente las metas de los procesos que conforma a la Dirección de Recursos Humanos, dando respuestas con ellos, al

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

Evidencias

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

3b1. Sistema de Gestión por Competencias

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

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

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

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

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

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

Fig. 3.4. Cuadro de competencias de Gestión del IDAC

Evidencias

Planes de Desarrollo, Manual de Cargos Basado en Competencias

INSTITUTO DOMINICANO DE AVIACION CIVIL
MANUAL DE COMPETENCIAS

CLASIFICACIÓN GENERAL DE CARGOS, DE ACUERDO A ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

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

Fig. 3.5. Clasificación General de Cargos

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

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

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

En este Plan Anual de Desarrollo y Capacitación se incluyen las **capacitaciones obligatorias** como servidores públicos (Inducción a la Administración Pública, Ética y Deberes), Cursos de atención al Cliente, Cursos para el desarrollo de las competencias gerenciales e inducciones/talleres sobre temas institucionales. Para los gerentes, se incluyen cursos sobre: liderazgo, gestión de relaciones interpersonales, gestión de recursos y gestión de personas.

Con la finalidad de disminuir los costos de entrenamiento y el desarrollo de los cursos recurrentes, así como para lograr un mayor alcance en la capacitación, desde el año 2010 está en funcionamiento la **Academia Superior de Ciencias Aeronáuticas**. A través de esta unidad, se realizan varios cursos regulares y especializados, charlas, seminarios y talleres; además, a través de ella, se puede acceder a la **Plataforma virtual EVA**, en el cual los colaboradores de la organización pueden recibir capacitación desde su lugar de trabajo o en el tiempo que ellos consideren. Como academia superior, está aprobada por el Ministerio de Educación Superior Ciencias y Tecnología y, por su particularidad, es reconocida por varios organismos internacionales. Esta Academia imparte la carrera de Técnico Superior en Control del Tránsito Aéreo. Los aspirantes a cursar esta carrera deben llenar o

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

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

cumplir determinados requisitos, siendo reclutados por la propia institución. Los egresados de este órgano en la referida carrera son los que el IDAC recluta para la selección del personal que labora como Controladores de Tránsito Aéreo.

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

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

Los niveles de evaluación del impacto de la capacitación incluyen:

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

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

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

3c1. Mecanismos para la comunicación

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

Fig. 3.6. Extracto Plan Comunicacional del IDAC

fortalecimiento de la cultura organizacional. Asimismo, por medio del uso de las redes, se busca compartir

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

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

información sobre seguridad operacional entre los usuarios del sistema aeronáutico y facilitar el libre intercambio de información sobre las deficiencias reales y posibles en materia de seguridad operacional.

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

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

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

3c2. Sistemas de involucramiento e implicación de las personas

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

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

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

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

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

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

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

El IDAC, convencido de que la participación constante de sus servidores es uno de sus activos más importante para el **mejoramiento continuo** en referencia a la aportación de ideas y sugerencias, utiliza como mecanismo para recoger ideas el Proceso de Acciones Correctivas y el Proceso de Control y Mejora, el cual tiene como

herramienta las actas de mejora. A través de dichas actas, cualquier empleado puede sugerir mejoras a los procesos.

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

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

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

3d. Atención y Reconocimiento de las personas

3d1. Programas y sistema de reconocimiento

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

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

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

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

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

Fig. 3.7. Comparación Salarios Ganadoras del Gran Premio

En el IDAC, la **estructura de remuneraciones** esta cimentada en una base salarial competitiva y que excede la media de la escala remunerativa del país, lo que se traduce en estimulación, sentido de pertenencia y compromiso de su personal (ver 3.7).

En adición al salario, se otorga un paquete de compensaciones marginales. entre los

cuales se encuentra: dieta, almuerzo, transporte... También, en la institución existe la **Cooperativa de Servicios Múltiples** (Aeromecoop), a través de la cual se proporciona un escenario positivo a los empleados para ahorrar y adquirir productos y/o servicios.

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

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

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

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

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

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

3d2. Sistemas de Prevención de Riesgos y de Seguridad

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

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

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

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

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

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

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

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

Mapa	Política institucional	Política ambiental y SSO	Alcance del sistema	Manual del SIG	Gestión de riesgos	Actas
------	------------------------	--------------------------	---------------------	----------------	--------------------	-------

Gestión de la calidad	Gestión ambiental	Gestión de la seguridad y salud ocupacional
-----------------------	-------------------	---

Norma: OSHAS-18001:2007 (Gestión de la seguridad y salud ocupacional) Matriz de riesgos 5X5 Total de riesgos: 39 [Ayuda](#)

Fuente categoría y tipo de riesgo	Proceso, actividad, producto y lugar	Efecto, impacto o consecuencia	Probabilidad	Nivel	Controles implementados	Efectividad promedio del control	Residual esperado	Nivel residual	Periodo de evaluación
ID: 73 (Interno) Asociados a la actividad: Accidentes de tránsito Causa: Uso de Vehículos y motores Efecto: Traumatismo, Fracturas y Muerte	Todos Los Procesos Producto y actividad: Personal que realiza actividad con vehículos, envío de documentación externa en motores. Localidades: Edificio Sede Navegación Aérea, 30 de marzo, Bloque A, ASCA, Benigno del Castillo, Transportación.	Alta (4)	Posible (6)	Modesto (12)	- Administrativo: Licencias de conducir de personal de la flota vehicular, asignado a Taichi Llano para implementarse del 28/03/2017 al 28/03/2018. - Administrativo: Mantenimiento de la flota vehicular, asignado a Taichi Llano para implementarse del 28/03/2017 al 28/03/2018. - Administrativo: Evaluaciones med	-Efectividad esperada: 10.00, con un % residual de 90.00 -Efectividad alcanzada: 0.00, pendiente de gestionar un % riesgo residual de: 100.00	Modesto (18.80)	Modesto (12.00)	Anual
ID: 72 (Interno) ERGONOMICO- Posturas inadecuadas Causa: Adopción de malas posturas, Manejo inadecuado de Cargas. Efecto: Enfermedades posicionales, patologías de columna vertebral, lesiones osteo-musculares, Fracturas.	Todos Los Procesos Producto y actividad: Empleados realizando su labores habituales. Localidades: Edificio Sede Navegación Aérea, 30 de marzo, Bloque A, ASCA, Benigno del Castillo, Transportación.	Modesto (3)	Común (6)	Modesto (12)	- Administrativo: Realización de Boletín de difusión con temas de prevención de riesgos ergonómicos, asignado a Homero Dante Rafael Ramirez Méndez para implementarse del 28/03/2017 al 28/03/2018. - Administrativo: Procedimiento de Ergonomía, asignado a María Del Carmen Cabral Cabrera para implementarse del 28/03/2017 a	-Efectividad esperada: 10.00, con un % residual de 90.00 -Efectividad alcanzada: 1.67, pendiente de gestionar un % riesgo residual de: 98.33	Modesto (18.80)	Modesto (11.80)	Anual

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

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

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

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

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

4. RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS



4a. Gestión de los recursos financieros

4a1. Sistema de Gestión Económico y Financiero

La Gestión Financiera del IDAC ejecuta acciones previamente planificadas y alineadas a sus objetivos estratégicos (ver 2c2). Estos objetivos se encuentran establecidos mediante las resoluciones Nos. 013/11 y 01/18, y van acorde a lo dispuesto en la **Estrategia de Gobierno y vinculados al Plan de Desarrollo Institucional**. Para ello, la Institución provee los servicios de navegación área de forma segura y eficiente, mediante la aplicación del **esquema de tasas y derechos aeronáuticos y la constante inversión** en la modernización institucional a nivel de gestión, infraestructura, equipos, procesos y personal, tal y como lo proponen sus objetivos estratégicos. En el IDAC, las responsabilidades de la gestión financiera se encuentran **descentralizadas y con las tareas bien distribuidas**, divididas en cinco procesos: Facturación y Cobros, Formulación Presupuestaria, Análisis y Ejecución Presupuestaria, Contabilidad y Tesorería. Cada proceso cuenta con un Dueño de Proceso, responsable de coordinar sus actividades. Estos, a través de indicadores de gestión, rinden cuentas a la Dirección Financiera que, a su vez, luego de revisarlos y evaluarlos, se los presenta al Director General y al resto de Directores de Área.



Fig. 4.1. SIAGA Presupuesto

elaborar presupuestos, tanto de inversión como de funcionamiento e, incluso, mixtos (ver 4.1). Esto hace posible una administración presupuestaria por **centros de costos**, en la cual, en cada unidad dentro de la Institución se visualiza como una división que genera costos. Además, distingue los requerimientos y asignaciones de recursos para cada área, manteniendo un monitoreo constante y tomando en cuenta la participación de cada unidad, posibilitando un mayor control y una mejor planificación de los recursos financieros.

En lo que respecta a su gestión financiera, da fiel cumplimiento al Principio de Transparencia y Publicidad de la Gestión Presupuestaria fijado en la ley 423-06 de Presupuesto y lo establecido por la ley 200-04 de Libre Acceso a la Información Pública. Además, cuenta con la **Dirección de Transparencia y Atención Ciudadana**, mediante la cual se canalizan y satisfacen los requerimientos de información financiera que pudiera tener cualquier ciudadano (ver 4b2). En adición a esto, aplica permanentemente controles de caja chica y controles internos, como el empleo de las NOBACI, bajo el monitoreo de la Dirección de Fiscalización y la Unidad de Auditoría de la CGR, como lo establece la ley 10-7. Este tipo de gestión es esencial, por la naturaleza del IDAC, que debe satisfacer las exigencias de una gran diversidad de Grupos de Interés y, por ende, mantener una gestión eficiente de sus recursos financieros. El **índice de cumplimiento del IDAC en las NOBACI es de un 98.52%** posicionándolos entre las instituciones del estado con mayor desempeño, apegados al Sistema Nacional de Control Interno y albergando una Unidad de Auditoría Interna por mandato de la ley 10-07. Además, el IDAC cuenta con la **Dirección de Fiscalización**, que se encarga de comprobar que las actividades financieras cumplan con las normativas vigentes.

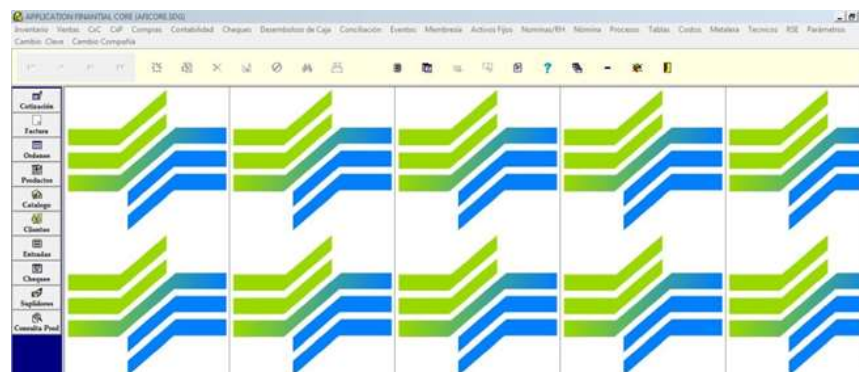


Fig. 4.2. Sistema AFICORE

riesgos, tanto técnicos como financieros, que la ejecución de estos proyectos implica. Esta evaluación se realiza a través del **Comité de Evaluación de Proyectos**, integrado por representantes de la Alta Dirección, basándose en cinco criterios establecidos en el Protocolo de Aprobación de Proyectos de la Institución, enumerados en la

En el IDAC, se elabora un presupuesto anual cumpliendo con la ley 423-06, con lo cual aseguran que las tomas de decisiones financieras van apegadas a la inversión de logros de la misión institucional. En la actualidad, el IDAC tiene sistematizando y automatizando su proceso de gestión presupuestaria con el innovador **sistema SIAGA-Presupuesto**, una herramienta para la gestión financiera, que permite

Como sistema de contabilidad paralelo, el IDAC posee el **sistema de gestión financiera AFICORE**, que está habilitado para permitir análisis por centros de costos, aportando información de cómo se distribuyen los mismos dentro de la Institución (como lo hace un sistema de contabilidad de costos), y con flexibilidad de proveer reportes financieros (ver 4.2).

Antes de tomar cualquier decisión de inversión, el IDAC **evalúa cada proyecto analizando el impacto y**

Resolución No. 025/11. Estos proyectos son seguidos y monitoreados por el Departamento de Gestión de Proyectos de la Dirección de Planificación y Desarrollo.

El IDAC, con sus procesos de Compras y Contrataciones, Evaluación de Proveedores y Plan de Compras alineado al Presupuesto, asegura una **óptima asignación y control de sus costos**. Además, el IDAC cumple con sus compromisos de pago, lo que se traduce en un menor riesgo para sus proveedores y, por lo tanto, pactar mejores precios. También es norma en la Institución reducir sus costos internos. Muestra de esto es que satisface la mayoría de necesidades de capacitación con personal interno especialista en los temas, lo cual implica una menor inversión para la Institución que si se recurriera a formación externa. La creación del ASCA ha permitido que se impartan cursos y talleres al personal y a otros Grupos de Interés.

El IDAC, con fines de **compartir y mejorar continuamente sus buenas prácticas**, ha hecho intercambios con varias instituciones como PROMESE-CAL, la Dirección General de Compras y Contrataciones, CAPGEFI y la Dirección General de Presupuesto, entre otros, con resultados satisfactorios para la Institución.

Evidencias

Resoluciones Nos. 013/11 y 01/18, Sistema SIAGA-Presupuesto, procesos de Compras y Contrataciones, Evaluación de Proveedores y Plan de Compras

4b. Gestión de los recursos de información y conocimiento

4b1. Gestión segura de la información y el conocimiento

La gestión de la información y el conocimiento es un tema relevante y fundamental para el IDAC. Por lo tanto, todos los procesos están documentados, debido a que se constituyen en un **Sistema Integrado de Gestión Certificado**, lo que garantiza que no exista pérdida de información y/o desconocimiento en la Institución cuando se genera una vacante. La gestión, almacenamiento, confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información es garantizada a través del proceso de Información Documentada y de los controles implementados como buenas prácticas que establece la Norma ISO 27001 sobre **Sistema de Seguridad de la Información**.



Fig. 4.3. Plataforma de Gestión del Conocimiento EVA

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.

IDAC pone el conocimiento al alcance de todos en la organización a través de una **plataforma virtual EVA**, en la que se difunden temas de interés para la organización: cursos, talleres del sistema integrado de Gestión, Presentaciones, resúmenes de cursos y talleres preparados por colaboradores de diferentes áreas, videos educativos, revistas digitales, buenas prácticas de otras instituciones (Benchmarking), Innovaciones en la administración pública y Foros entre otros temas (ver 4.3).

Evidencias

Site Gestión del Conocimiento, Plataforma Virtual EVA, Sistema Integrado Automatizado Gestión Aeronáutica (SIAGA)

4b2. Información y conocimiento transparente y accesible para los GI

El IDAC utiliza **diversos canales para la difusión de información** y conocimiento para sus GI:

- 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 este propósito. En conjunto con el correo, también se utilizan murales informativos, pantallas LCD y medios escritos como son Memorándum y la Revista Aerovías.
- La información relativa a los procesos del Sistema Integrado de Gestión (SIG) se encuentra en un servidor central, desde el cual cualquier empleado de la red interna puede tener acceso.
- Dentro del SIG se cuenta con los procesos de Comunicación Interna y Externa, Recepción y Respuesta de Solicitudes de Atención, que proveen un canal para la comunicación de quejas, sugerencia y felicitaciones, 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.
- La difusión de proyectos institucionales está contenida en el Plan Comunicacional, para asegurar que las informaciones de relevancia respecto al proyecto lleguen a todas las partes interesadas (ver 3c1).
- Para la comunicación de información hacia el exterior de la Institución, se utiliza como canal el portal web de la Institución, donde se publican informaciones relevantes como los Reglamentos Aeronáuticos Dominicanos (RADs), Publicaciones de Informaciones Aeronáuticas (AIP), Resoluciones, Manuales, etc. De igual manera, se utiliza la prensa escrita (ver 8a y 8b).

El IDAC cuenta con la más alta certificación otorgada en el estado dominicano a la **Gestión de las Redes Sociales**, la **NORTIC E1**, otorgada por la OPTIC. En dicha certificación se definen directrices y recomendaciones que deben seguir los organismos del Estado Dominicano para la homogenización, implementación y manejo seguro de los medios sociales. El cumplimiento de esta norma estimula la creación y mantenimiento de los medios sociales por parte de los organismos gubernamentales, aumentando la eficacia en la publicación de contenido e interacción con los ciudadanos. El IDAC tiene presencia en las redes sociales más importantes, tales como Facebook (IDACRD), Instagram (IDACRD), Twitter (@IDAC_RD), YouTube (IDACDO), en las que aglutina a más de 12 mil seguidores, a los cuales se les mantiene enterados con informaciones relevantes al sector aeronáutico y con quienes se interactúa para responder a inquietudes sobre diferentes tópicos relacionados al sector (ver 8a y 8b).

Evidencias

Certificaciones NORTIC, Site de Gestión del Conocimiento, Revista Aerovías y Plan Comunicacional.

4c. Gestión de los inmuebles, equipos, y materiales

4c1. Sistema de Gestión del Mantenimiento de Activos

El IDAC cuenta con diferentes **procedimientos para gestionar el mantenimiento de los activos**, a los fines de prolongar su vida útil. Entre estos procedimientos se encuentra el DINA-CNS-001 **Mantenimiento y Soporte de los Equipos de Comunicaciones, Navegación y Vigilancia**, cuyo objetivo es mantener en condiciones óptimas para su operación los sistemas de comunicaciones, navegación, vigilancia radar, energía y equipos meteorológicos aeronáuticos para el soporte a la navegación aérea en el espacio aéreo dominicano. El IDAC cuenta también con el procedimiento de **Control de Equipos de Seguimiento y Medición**, diseñado para determinar el seguimiento y la medición necesarios para proporcionar la evidencia que demuestren la conformidad con los estándares internacionales del sistema integrado de gestión asumidos por la institución, para controlar las características clave a la hora de realizar cualquier medida y evitar que esta actividad produzca errores no conocidos y puedan tener un impacto significativo en el servicio.

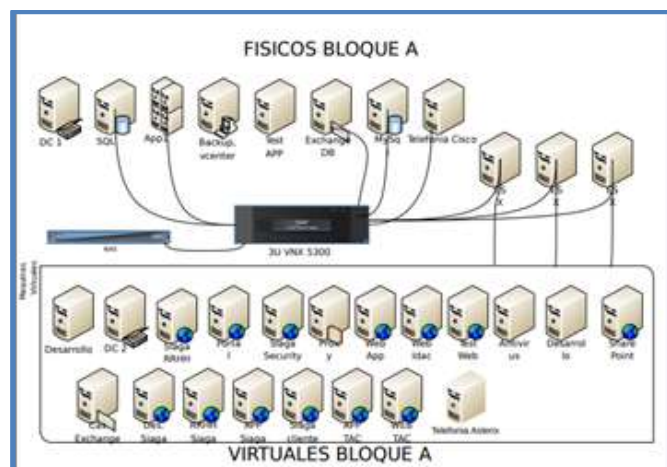


Fig. 4.4. Esquema infraestructura tecnológica

Así mismo, el IDAC tiene un **proceso para dar mantenimiento preventivo, correctivo y de mejora** a la infraestructura tecnológica, que incluye Hardware, Servidores, Librerías de Backup, Storage, equipos de conectividad tales como Router, Switches y AP y equipos terminales de usuarios finales, en todas las localidades del IDAC con intención de mantener la alta disponibilidad en los servicios y la infraestructura del IDAC (ver 4.4 y 4d2)

Es de gran interés para el IDAC asegurar las buenas condiciones de trabajo en toda la organización, incluyendo la atención a las necesidades de **seguridad y salud ocupacional**, cumpliendo con el Decreto 74-03; reglamento sobre Seguro Familiar de Salud y el Plan Básico de Salud, el Decreto No. 523-09; Reglamento de Relaciones Laborales en la

Administración Pública, la Ley No. 41- 08, de Función Pública, la Ley No. 87-01, del Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) y el Reglamento 008-2003; sobre Seguro de Riesgos Laborales, del SDSS, por citar algunos, y valida el cumplimiento de estos a través del procedimiento: SIG011-Identificación Y Evaluación Del Cumplimiento Legal el cual tiene como objetivo identificar, evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de los

requisitos legales aplicables al IDAC, de Calidad, Ambiente, de Seguridad & Salud Ocupacional y de Seguridad de la Información.

A la vez, el IDAC cuenta con un sistema firme para responder a las necesidades de seguridad y salud de los colaboradores, por lo que estamos certificados, desde el 2010, bajo un **Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional basado en la norma OHSAS 18001: 2007**, Gestión de la Seguridad y la Salud Ocupacional. Igualmente, se da cumplimiento total a la resolución 113- 2011 del Ministerio de Administración Pública que crea el Sub-sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como el **Proceso Reportes de Seguridad, el Proceso Investigación De Accidentes Incidentes o Eventos Inseguros**. Así mismo, el IDAC ha establecido el Proceso de Gestión de Riesgos SSO y el **procedimiento de Revisión por la Dirección** tiene un apartado exclusivo para plasmar la Necesidad de Recursos. Las gestiones de Seguridad y Salud Ocupacional contienen Objetivos y Metas, en donde se formulan programas que determinan los recursos para la ejecución de los mismos. Desde 2010, el IDAC cuenta con un Plan y Respuestas ante Emergencias actualizado (ver 3d2).

El IDAC cuenta con el procedimiento **Recepción y Entrega Equipos y Materiales**, con intención de gestionar los activos y proveer mecanismos seguros de gestión de los mismos, en este sentido una vez los activos una vez son recibido se procede a colocar un marbete con un número único de rastreo, este identifica la localidad, la dirección, el departamento y la persona a quien está asignado el activo, este se registra en el sistema de activos fijo y se realizan inventarios periódicos en todas las localidades.

El IDAC, además, gestiona un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), a través del cual se evalúan el riesgo de los diferentes activos en los cuales se procesa información. Esta evaluación busca fortalecer aspectos de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

El IDAC, para la **optimización de los inventarios**, estandariza productos para no tener varias referencias de un mismo artículo que hace la misma función. Por ejemplo, para los activos como computadoras e impresoras se definen marcas y modelos, con intención de facilitar los procesos de mantenimiento y soporte, y optimizar también el inventario de consumibles. Además, se realiza un inventario mínimo como reserva de seguridad por si ocurre alguna eventualidad externa o interna que pueda provocar desabastecimiento.

Evidencias	Sistema Seguridad y Salud Ocupacional, Sistema de Seguridad de la Información, Mantenimiento y Soporte de los Equipos de Comunicaciones, Navegación y Vigilancia, Control de Equipos de Seguimiento y Medición
-------------------	--

4c2. Cultura de desarrollo sostenible

El IDAC, comprometido con el **desarrollo sostenible** (ver 1c2), cuenta con un **Sistema Integrado de Gestión** desde el año 2010, certificado bajo las Normas ISO 9001 de Gestión de la Calidad, ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental (el IDAC fue la primera institución pública del país en certificarse bajo dicha norma) y OSHAS 18001 Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional. A través de estas certificaciones, el IDAC formaliza su compromiso y promueve la protección del medio ambiente en cada una de las actividades que ejecuta y que están contempladas en el alcance de la certificación. La **Política Institucional** establece como objetivo principal el gestionar de manera responsable los recursos naturales, la Seguridad y la Salud del personal, controlando, reduciendo y mitigando las fuentes de contaminación, incidentes, accidentes y amenazas resultantes de los productos, servicios y actividades que desarrollan los servidores públicos, clientes, prestadores de servicios y visitantes, cumpliendo con la normativa legal aplicable y promoviendo una mejora continua de nuestro sistema (ver 4.5).

OBJETIVOS DESDE EL AÑO 2017 HASTA 2020	ACTUACIONES
Optimización en el Uso de la Energía en las localidades Certificadas desde el año 2017 al 2020.	Reducir un 10% del consumo de energía en el año 2017 en comparación con el consumo del año 2016. Desarrollar una cultura Institucional para promover el ahorro energético en las localidades, y uso eficiente de la Energía en las oficinas y áreas comunes. Establecer y fijar como meta que la generación del parque fotovoltaico de respuesta al 50% de la demanda del edificio Norge Botello para el 2018.
Fomentar el desarrollo sustentable y mejorar el desempeño ambiental de la Aviación Civil Internacional desde el año 2017 al 2020.	Realizar MRV para fijar una línea base de los operadores aéreos dominicanos en el 2017. Reducir para el año 2020 las emisiones de CO2 en un 2%, en comparación con la línea base a establecerse en el año 2017.
Reducción y optimización del Consumo de Agua en las localidades Certificadas desde el año 2017 al 2020.	Reducir el 1% del consumo de agua el año 2018 en comparación con la Línea Base a establecerse en el año 2017. Mantener el consumo de agua hasta el año 2020, de acuerdo a los resultados del año 2018.

Optimización del Material Gastable en las Direcciones correspondientes desde el año 2017 hasta el 2020.	Reducir en un 1% el Consumo de Material Gastable en el año 2017, en comparación con el consumo del año 2016. Fomentar las prácticas de 4Rs (Recepción u Obtención, Reducción, Reúso Y Reciclaje de Residuos) en las localidades certificadas para el año 2018, basado en el ciclo de vida de los productos.
Fig. 4.5. Objetivos u metas medioambientales del IDAC	

Respecto a la **gestión de residuos**, el IDAC cuenta con distintos procedimientos para gestionar residuos: Procedimiento de gestión de residuos de papel, cartón y envases plásticos; Procedimiento de gestión de residuos peligrosos; Procedimiento

de Gestión tóner y cartucho. Estos procedimientos están creados con el fin de dar un destino amigable a los residuos que generamos en la institución.

Para llevar a cabo la gestión de residuos, el IDAC cuenta con las siguientes **herramientas**: Puntos Verdes, Centros de Acopio, Balanzas de cuantificación de residuos, gestores autorizados de descargo, evaluación de proveedores y control de reducción del consumo de material gastable.

Como forma de compensación sobre temas ambientales, el IDAC realiza periódicamente actividades de reforestación y limpieza de costa establecido en el programa de responsabilidad social, con el fin de involucrar a los servidores públicos y a la comunidad en la concienciación sobre la conservación de los recursos naturales. El proceso de Planificación Estratégica gestiona una matriz de partes interesadas de la institución donde se identifican las necesidades y expectativas de las partes interesadas y están agrupadas por internas y externas. El año pasado, para el proceso de gestión ambiental, se realizaron unas encuestas a los vecinos para saber sobre si conocían el SGA y qué esperaban del mismo. También se les envió un correo con dicha encuesta a los empleados, representantes y supervisores de Medio Ambiente, y a algunas instituciones afines. Para dar a conocer alguna de las informaciones relevante con temas ambientales, en la página web del IDAC tenemos el espacio nombrado "Aportes al medio ambiente". donde tenemos disponible el formato para el reporte de aspectos, la política institucional, el documento DRAPER, nuestros objetivos ambientales y una galería de fotos. Estamos ajustando el diseño de la página web para ser alineado a nuestro objetivo estratégico sobre "Desarrollo sustentable".

A través de. **Proceso de Gestión Ambiental** también se realiza una **identificación de aspectos ambientales** resultante de los productos, actividades y servicios que ofrece la institución, luego realizamos una evaluación del Impacto y posteriormente se identifican los riesgos de cada uno de los aspectos ambientales. Durante la evaluación se consideran los resultados del levantamiento de las expectativas y necesidades de las partes interesadas.

Producto de las mejores prácticas que se desprenden de la **Norma ISO 26000 sobre responsabilidad social**, el IDAC ha ejecutado programas de responsabilidad social que impactan de manera positiva en las comunidades aledañas, sus empleados y estudiantes, como son los proyectos ASCA VERDE, ASCA EDUCA y ASCA FORMA (ver 8a y 8b).

Evidencias	Matriz de Necesidades y Expectativas MA, gestión de residuos, Matriz de identificación de aspectos ambientales, medición de objetivos ambientales.
-------------------	--

4d. Gestión de los recursos tecnológicos

4d1. Estrategia de gestión de la tecnología

Política y estrategia de gestión de la tecnología. El IDAC ha **alineado la tecnología a la estrategia de la organización** que persigue, en uno de sus objetivos estratégicos, Automatizar los Procesos y Servicios claves de la Institución. Para ello, ha creado y puesto en marcha el **Sistema Integrado Automatizado de Gestión Aeronáutica (SIAGA)**, plataforma en la que se han automatizado 107 servicios de los 112 que oferta la institución, significando esto una **automatización de un 95.53%** de dichos servicios, lo que ha permitido mejorar la visibilidad de sus procesos y servicios a nivel de toda la organización, y para sus ciudadanos/clientes, ya que dichos procesos pueden ser monitoreados a través de un **Tablero de Mando Integral (TMI)**. Esto permite que los directivos y, en especial, el Director General, puedan tener un mejor control del estado actual y futuro de la organización (ver 1b2). Esta plataforma contiene todas las documentaciones relacionadas a los trámites de los procesos y servicios digitalizados, apostando a la eficiencia y reduciendo el impacto socioeconómico y medioambiental del uso de las TIC's con la reducción del uso de papel, política que responde a los lineamientos de la **Norma Internacional de Gestión de Medio Ambiente (ISO 14000)**, en la cual el IDAC está certificada.

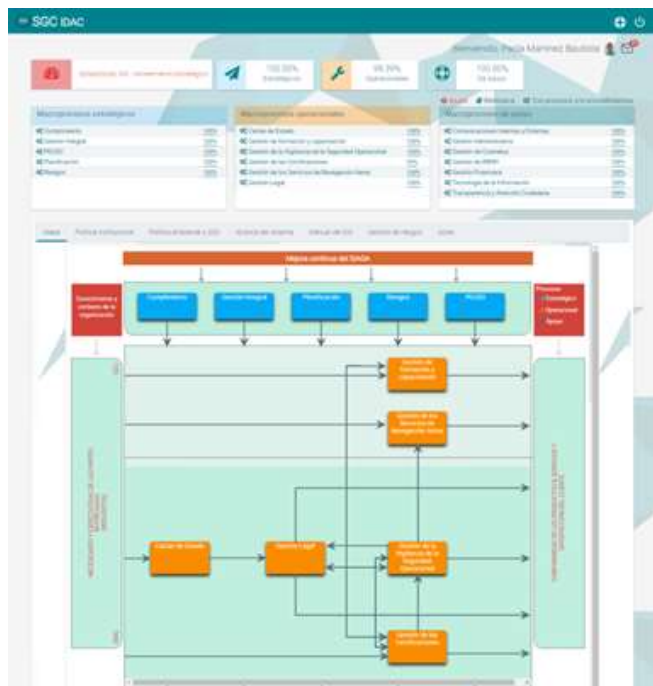


Fig. 4.6. Plataforma SGC

manera, se han logrado las certificaciones NORTIC A3:2014 sobre publicación de datos abiertos del Gobierno Dominicano, NORTIC A4:2014 sobre interoperabilidad gubernamental, NORTIC A5:2015 sobre prestación y automatización de servicios públicos y NORTIC E1:2014, sobre gestión de las redes sociales en los organismos gubernamentales.

Aprovechando el uso de las tecnologías, el IDAC **interactúa con sus Grupos de Interés y asociados** a través de su página web en su sección de atención al usuario, donde pueden localizar información y realizar consultas, quejas, reclamaciones y sugerencias de manera online (ver 5e2).

La Dirección de Tecnologías de la Información y la Comunicación del IDAC ha puesto a disposición de los ciudadanos clientes la aplicación móvil IDACRD-Consultas, con el propósito de facilitar las consultas de licencias y matrículas de aeronaves nacionales registradas la República Dominicana.

Estrategia de seguridad tecnológica. El IDAC ha implementado como buenas prácticas un **Sistema de Gestión de Seguridad de la información (SGSI)** basado en la **Norma ISO 27001**, con el propósito de garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información crítica de la organización.

Estrategia de inversiones en tecnología. La aprobación de nuevos proyectos de tecnología en la Institución se rige a través del proceso de **Gestión de Proyectos**. Las decisiones relativas a la implementación de tecnologías 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.

Estrategia de software libre. La Dirección de Tecnologías de la Información y la Comunicación (DTIC) del IDAC implementa **tecnologías de software libre** con el propósito de hacer costo-efectiva sus inversiones en materia de TICs y, de esta manera, lograr a corto plazo el retorno de la inversión en la automatización de sus procesos y servicios.

Evidencias	Sistema Integrado Automatizado de Gestión Aeronáutica (SIAGA), Tablero de Mando Integral (TMI). Página WEB; sección servicios virtuales, Gestión de Proyectos
-------------------	---

4d2. Gestión de tecnología avanzada, innovadora y sostenible

En la actualidad, el IDAC cuenta con una moderna plataforma tecnológica para gestionar sus tareas. De igual manera, una **Plataforma Virtual de Enseñanza y Aprendizaje (EVA)** para la formación de estudiantes y empleados a distancia, sirviéndose de las facilidades que brindan las tecnologías de la información y la comunicación para romper las barreras espacio/tiempo.

La dirección de tecnología del IDAC ha involucrado el **Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria y de la Aviación Civil y la Fuerza Aérea de República Dominicana** quienes utilizan la aplicación **SIAGA-SECURITY**, la cual fue desarrollada para suplir necesidades que tenían ambas instituciones para validar las matrículas de aeronaves y las Licencias del personal aeronáutico que accede las instalaciones aeroportuarias. De igual manera, con la Junta de Aviación Civil se estableció un acuerdo y se desarrolló una aplicación para que sus sistemas

Dada la relevancia que para el IDAC tienen las tecnologías de la información y la comunicación para el logro de sus objetivos estratégicos, la **política de gestión de la tecnología** está establecida en el Plan Estratégico 2017-2020, donde se trazan las pautas de cuál va a ser la tecnología y proyectos por implementar durante el período para el logro de dichos objetivos.

El IDAC da seguimiento constante a los lineamientos de la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC), aplicando nuevas políticas, estándares y normativas, que nos ha permitido posicionarnos en el **4to. lugar entre 206 instituciones gubernamentales en el Ranking de Uso de TIC e Implementación de Gobierno Electrónico (iTICge 2017)** con un **índice de cumplimiento de un 96.66%**.

Estrategia tecnológica para sus GI. El IDAC, para **mejorar el servicio prestado a los ciudadanos**, ha colocado 107 servicios en línea y ha certificado su portal web institucional, el subportal de transparencia y la versión móvil bajo la normativa **NORTIC A2:2013**. Esta norma indica las directrices y recomendaciones que debe seguir cada organismo del Gobierno Dominicano para la creación y gestión de su portal web. De igual

puedan interoperar con los sistemas informáticos del IDAC, con el objetivo de intercambio de informaciones, bajo el cual la Junta nos remiten los permisos para vuelos chárteres hacia la República Dominicana y el IDAC les entrega la cantidad de operaciones realizadas.

El IDAC, a través del ASCA, integra dos nuevos simuladores: uno de Aeródromos de 270 grados y el Simulador de Control Radar, ambos habilitados con **software ARTMACS versión 7** y estructurado con 14 monitores de 65 pulgadas, pantallas táctiles para comunicaciones, capacidad de creación de escenarios para múltiples aeropuertos y salón completamente equipado. Mientras que el Simulador Radar está compuesto por 6 posiciones completas de controlador ejecutivo y coordinador, apoyados por los correspondientes pseudo-pilotos, monitores particulares para la exhibición de cartas aeronáuticas, proyectores y pantallas digitales para presentación y análisis de ejercicios, con capacidad de grabación y diseño de escenarios especiales de cualquier espacio aéreo requerido.



Fig. 4.7. Simulador 220 grados

El IDAC cuenta, además, con un **simulador de 220 grados** (ver 4.7), que permite acercar a los estudiantes a la realidad que van a encontrar en las torres de control de los aeródromos para controlar las operaciones de las aeronaves, impartiendo las instrucciones para el despegue, el aterrizaje y su movimiento en las pistas, calle de rodaje y lugares de estacionamiento de manera segura en cumplimiento de las normas nacionales e internacionales que rigen la aviación civil. En este Simulador se pueden incorporar diferentes niveles de formación, que permite integrar múltiples escenarios, ejercicios y situaciones reales que facilitará al estudiante obtener una capacitación más completa. Este Simulador cuenta con dos posiciones de control, una posición de Administrador de Instrucción y dos posiciones de Instrucción Pseudo-Piloto. En dicho Simulador se puede trabajar en escenarios

combinados que involucren Control de torre y aproximación.



Fig. 4.8. Planta Fotovoltaica del IDAC

El IDAC es una institución con un alto matiz tecnológico, que opera 24 horas al día y 365 días al año, la naturaleza de esta organización, su infraestructura física y tecnológica, sumados el funcionamiento del Centro de Control Santo Domingo, la ampliación de la ASCA y la activación de los nuevos simuladores de control de tránsito aéreo ha incrementado el uso energético. Como una solución a este creciente consumo de energía la institución ha instalado una **planta fotovoltaica de 1MW** (ver 4.8). Esta planta de 1MW Grid-Tie (conectada a la red) genera energía limpia, sostenible y renovable al complejo aeronáutico. En su primer año de funcionamiento aportó, aproximadamente, 1.500 MWh, lo que reduce en un

45% del consumo del complejo y unas 1,520 toneladas de disminución de emisiones de Dióxido de Carbono (CO₂), con una vida útil de 25 años. Esta planta fue instalada en un área de 18,000 m² aproximadamente y consta de 3,888 paneles solares que alimentan 18 inversores de 60 KW cada uno, transformando la energía generada de corriente directa (DC) a corriente alterna (AC). Tiene una capacidad de 1 Megavatio (MW) Grid-Tie, conectada a la red de distribución en 12.5Kv).

Evidencias	Plataforma Virtual de Enseñanza y Aprendizaje (EVA), Modulo SIAGA-Security, Instalaciones ASCA (Simuladores), planta fotovoltaica
-------------------	---

4e. Gestión de proveedores y alianzas

4e1. Gestión sistemática de proveedores y compras

Las compras y contrataciones del IDAC están procedimentadas a través del proceso de **Compras y contrataciones públicas**. Este proceso está alineado, a su vez, a la Ley No. 340-06 sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones. Este proceso tiene como objetivo gestionar las adquisiciones de bienes y/o servicios de acuerdo a los requerimientos de las diferentes Direcciones de la institución de forma oportuna, cumpliendo con la normativa legal aplicable. La Dirección Administrativa y el Dpto. de Compras mantienen una relación de comunicación constante con los proveedores desde la solicitud de la cotización de bien o servicio, hasta la entrega del mismo.

El IDAC cuenta con el procedimiento de **Evaluación de Proveedores Externos**, cuyo objetivo es evaluar el desempeño de los proveedores externos de la institución, con el objeto de apoyar las decisiones de compra y tomar acciones de mejora. Este procedimiento aplica a todas las actividades relacionadas con la evaluación de los proveedores externos que han entregado bienes y/o prestado servicios durante el período de evaluación. Los proveedores de compra se evalúan trimestralmente y los proveedores críticos cada seis meses, según criterios previamente establecidos en dicho proceso. En lo que concierne a Almacén y Suministro se evalúan tres elementos: 1. Tiempo de entrega: verificamos que el proveedor ha cumplido con el tiempo de entrega prometido y que está en una nota en la orden de compras para así nosotros poder realizar la evaluación; 2. Calidad del

IDAC	Relatorio Premio Iberoamericano 2018	Criterio 4. Recursos, Proveedores y Alianzas	pág. 36
------	--------------------------------------	--	---------

producto: verificamos que el producto llego de una manera íntegra y sin ningún defecto o daño, además de que cumple con lo que esta descripto en la orden de compras; 3. Cantidad: verificamos que la cantidad colocada en la orden de compras es la misma que la entregada por el suplidor.

El procedimiento de **Recepción y Entrega Equipos y Materiales** es gestionado por la Sección de Almacén y Suministro, que cuenta con espacio propio y anaqueles para guardar los materiales. Para mantener un stock mínimo para el consumo de nuestros usuarios, el IDAC cuenta con una matriz de análisis de consumo para establecer consumos de productos por áreas, de esta forma controlamos las compras de productos y una rotación óptima para no caer en desabastecimientos. Así mismo, el IDAC cuenta con almacenes ordenados y organizados teniendo en cuenta los espacios y altura segura para estivas, además de tener un almacén con tremerías en metal que soportan el peso de los materiales que manejamos. Los productos son almacenados en una clasificación por tipo de productos.

Evidencias	Procesos de Compras y contrataciones públicas, Evaluación de Proveedores Externos y Recepción y entrega equipos y Materiales
------------	--

4e2. Estrategia de gestión de alianzas

Dada la importancia que reviste para nuestra institución el establecer relaciones con otras organizaciones en la consecución de los objetivos estratégicos, el IDAC ha identificado sus asociados claves y ha establecido alianzas y acuerdos con organizaciones nacionales e internacionales, académicas, privadas y gubernamentales, promoviendo el fortalecimiento de la Institución, principalmente en su Misión (ver 1c2).

El IDAC creó, para esos fines, la **Unidad de Relaciones Interinstitucionales**, que tiene como objetivo obtener los mayores beneficios de los diferentes acuerdos y alianzas estratégicas, mediante el seguimiento apropiado a través de las áreas comprometidas. Como parte de esta misión, dicha unidad enfoca su visión en busca de asociados claves mediante la realización de un levantamiento que identifique las necesidades de nuevos acuerdos y/o alianzas en todas las Direcciones de Áreas, con la intención de mejorar los productos o servicios del área, que aporten a la consecución de los objetivos estratégicos contribuyendo a la mejora del Sistema Integrado de Gestión.

Las alianzas y acuerdos generan obligaciones mutuas entre las partes, por lo que es perentorio el fiel y estricto cumplimiento de estas obligaciones en la ejecución de estos acuerdos y convenios. A su vez, las partes están en el deber de cumplir los requisitos dentro del **marco regulatorio de la OACI**. Cada alianza que se realiza debe estar estipulada bajo el marco legal de un acuerdo. La misma está definida claramente y es el elemento regulador para la cooperación mutua y logros de los resultados comunes. El fin principal es desarrollar e implementar proyectos conjuntos. Para llevar a cabo estas alianzas se elabora un acuerdo o memorándum de entendimiento, en el cual se especifica el objetivo de éste y las responsabilidades de cada parte.



Fig. 4.9. Módulo Gestión Alianzas en SIAGA

A través de la plataforma del **Sistema Integrado Automatizado de Gestión Aeronáutica (SIAGA)** (ver 4.9) la Unidad de Relaciones Interinstitucionales tiene acceso a las Estadísticas de consultas en líneas a los datos y expedientes generales de licencias y aeronaves de pilotos en el marco de los acuerdos, tales como **Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria y de la Aviación Civil (CESAC)** y la **Fuerza Aérea Dominicana (FAD)**. Así también tiene accesos a los avances y resultado de los distintos acuerdos

controlados como proyectos y a las evaluaciones de impacto de las capacitaciones fruto a los acuerdos educativos.

El primer acuerdo en materia de aviación civil, lo constituye el **Convenio de Chicago, suscrito** en el año de 1944 entrando en vigencia en 1947 y en cuyas disposiciones se rigen las acciones de Estados Contratantes en materia de seguridad en la aviación civil internacional y según las atribuciones dispuestas en la Ley de Aviación Civil de la República Dominicana, No. 491-06. Por tanto, el IDAC es la institución responsable de adoptar cualquier medida que sea necesaria para garantizar la seguridad operacional en la aviación civil, de conformidad con las normas, métodos y prácticas recomendadas en los anexos de dicho Convenio.

En ese mismo orden y, dado su carácter estratégico, el IDAC ha establecido importantes acuerdos sobre Navegación Aérea, Colaboración y Capacitación del personal técnico con la **Administración Federal de Aviación (FAA)**, Institución que regula la aviación en el espacio aéreo de los Estados Unidos de Norteamérica, otorgando la

Categoría 1, lo que permite que aeronaves matriculadas en República Dominicana realicen vuelos comerciales a los EE.UU.

Por otro lado, el IDAC ha establecido Alianzas para capacitación y asistencia técnica, así como en el intercambio de diseños, técnicas de desarrollo e implantación de sistemas de gestión de riesgos de la seguridad operacional (SMS) y de política de seguridad operacional del Estado (SSP) con la **Autoridad Aeronáutica Civil de la República de Panamá**. De igual manera, con la **Dirección de Aeronáutica de los Estados Unidos Mexicanos** en, donde el IDAC ofrece Cooperación, Asistencia Técnica y Entrenamientos con la finalidad de mejorar el control y seguimiento de la seguridad operacional de esa Institución.

El IDAC también ha firmado una alianza estratégica con la **Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA)**, lo que permitirá la impartición de entrenamientos en materia de la aviación a través de la Academia Superior de Ciencias Aeronáutica (ASCA), teniendo este acuerdo como principal objetivo el desarrollo de los profesionales en Aviación Civil de República Dominicana y el Caribe, garantizando una gran oferta de cursos especializados en temas de aviación.

El IDAC y la **Universidad del Caribe (UNICARIBE)** firmaron un acuerdo de capacitación, mediante el cual los empleados de las áreas técnicas y administrativas del organismo estatal pueden cursar diplomados, post grados y maestrías en esa casa de estudios, con facilidades económicas preferenciales. El IDAC, asimismo, ha firmado un acuerdo de cooperación interinstitucional con la **Universidad APEC (UNAPEC)** mediante el cual ambas entidades académicas pondrán a disposición sus instalaciones de aulas y de equipos audiovisuales, para que toda formación gerencial y aeronáutica pueda ser impartida tanto en la ASCA como en UNAPEC.

A la vez el IDAC ha firmado un acuerdo con la **Universidad Pedro Henríquez Ureña (UNPHU)** con la intención de crear licenciatura en ciencias aeronáuticas con el objetivo de fomentar y promover las actividades de enseñanza y formaciones aeronáuticas, través de la Academia Superior de Ciencias Aeronáutica (ASCA). Fruto de este convenio, se han realizado diferentes seminarios entre ellos: **“Actualización para Instructores de vuelos autorizados (IVA)”**, orientado a fortalecer los conocimientos y capacidades que garantizan el cumplimiento de las normas enfocadas en la seguridad operacional, la confianza de los usuarios del sistema y de los organismos internacionales con los que el órgano rector de la aviación civil en el país tiene convenios.

Otros acuerdos realizados son:

Entidades	Acuerdos
Guardia Costera de los Estados Unidos de Norteamérica y las Antillas Neerlandesas;	actividades de búsqueda y salvamento en situaciones de emergencias
Instituto Cartográfico Dominicano	cartas aeronáuticas
Universidad de Houston	creación y desarrollo de un Aeropuerto Verde, un Centro de Investigación y Estudios Académicos
Oficina Nacional de Aviación Civil Haitiana	Cooperación en los servicios de Transito Aéreo
Comité Nacional de Seguridad de la Aviación Civil (CONASAC)	Seguridad de la aviación (Security)
Dirección Nacional de Control de Drogas (DNCD)	Compartir información de vuelos ilícitos
Banco de Reservas	Programa Préstamo Empleado Feliz”,
Universidad del Caribe,	Carreras universitarias a los empleados.

El IDAC ha establecido acuerdos en aras de desarrollar proyectos trascendentales y de impacto que permitan consolidar al IDAC como una Institución Modelo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), para la adquisición de bienes y servicios, así como también para el desarrollo del Proyecto “IDAC Modelo de Gestión” que ha consolidado a la Institución y ha permitido el desarrollo de múltiples aplicaciones informáticas como el Sistema Integrado Automatizado de Gestión Aeronáutica (SIAGA) como una de las herramientas para garantizar los servicios en red.

Atendiendo las recomendaciones de la **Organización de Aviación Civil Internacional OACI** mediante la Resolución A38-18 (*Declaración consolidada de las políticas y prácticas permanentes de la OACI relativas a la protección del medio ambiente*) donde le pide a los Estados “*aplicar un enfoque coordinado en sus administraciones nacionales con miras a la preparación de medidas en materia de políticas para acelerar el desarrollo, introducción y uso apropiados de combustibles alternativos sostenibles para la aviación, de acuerdo con sus circunstancias nacionales*”.

El IDAC en ese interés ha firmado diferentes alianzas estratégicas que coadyuvan a su fortalecimiento y participación en el proceso de formulación de políticas sectoriales que contribuyan con el desarrollo sostenible de

la Republica Dominicana, entre los cuales podemos citar con:

- **Comisión Nacional de Energía CNE**, para mejoras en el desempeño ambiental en la necesidad de aplicar al sistema de Gestión Energética y a la concientización del personal interno.
- **Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales**, para las mejoras en el manejo de residuos en los compromisos asumidos y establecidos en nuestro sistema de gestión ambiental basado en la Norma ISO 14001.
- **Consejo Nacional del Cambio Climático y Mecanismo de Desarrollo Limpio CNCCMDL** con la intención de Implementar estrategias para prevenir gases de efecto invernaderos resultantes en aeronáutica de la Republica Dominicana, promoviendo el desarrollo de programas y proyectos de acción climática relativo al cumplimiento de los compromisos asumidos por el Estado.

Mejoras a través de los acuerdos operativos.

- Mejoras en la coordinación del control de tráfico aéreo entre la FIR Dominicana y Haitiana, para proveer un servicio más fluido y seguro.
- Mejoras en la coordinación en la ejecución de las inspecciones relacionadas a la vigilancia de la seguridad operacional entre operadores del Estado Dominicano y Haitiano.
- Proceso de actualización de los datos del sistema geodésico y la producción y suministro de cartografía topográfica aeronáutica.
- Intercambio de datos sobre operaciones aéreas, expedientes de aeronaves y de pilotos con otras instituciones del Estado Dominicano.

Evidencias

Matriz de Acuerdos Interinstitucionales

5. PROCESOS Y CLIENTES/CIUDADANOS



5a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos conforme a la estrategia

5a1. Sistema de Gestión y Mejora por Procesos Normalizado

El IDAC, desde la implementación de su **Sistema Integrado de Gestión en el año 2009**, ha diseñado sus procesos según su Misión, Visión y Estrategia, planificando dicho sistema para la consecución de los objetivos estratégicos que especifica en su Plan Estratégico Institucional y en sus Planes Operativos (ver 2c2).



Fig. 5.1. Manual SIG del IDAC

En el año 2008, el IDAC inició el proceso de implementación del Sistema Integrado de Gestión, culminando en el año 2009 con la certificación en las Normas ISO 9001:2008, 14001:2004 y OHSAS 18001:2007, como proyecto piloto para la Dirección de Normas de Vuelo, logrando alcanzar la acreditación de manera exitosa en ese mismo año. A partir del 2010, por la cultura de gestión por procesos y como una iniciativa del Director General, se decide **extender el SIG a toda la institución**, constituido por las Normas ya referidas, certificándose la institución completa en agosto de 2010. La certificación en la Norma ISO 9001; 2008 garantizaba que la gestión de la institución estuviera enfocada en satisfacer las necesidades y expectativas de sus ciudadanos clientes, así como el cumplimiento de los requerimientos de todos sus grupos de interés. Por otro lado, la Norma ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental, gestiona los aspectos que puedan impactar al medio ambiente y, para responder las necesidades de seguridad y salud de nuestros colaboradores, estamos certificados desde el 2010 bajo un Sistema de Seguridad y Salud basado en la norma OHSAS 18001: 2007, gestión de la seguridad y la salud ocupacional.

El IDAC mantuvo vigente su certificación trinorma desde el año 2009 hasta el 2015, **realizando la transición a las versiones 2015** de las normas ISO 9001 e ISO 14001, en el año 2016, siendo la última auditoria de seguimiento la realizada en octubre del año 2017, certificación en la cual **se integró el SIG del IDAC con el Sistema de Gestión de Calidad de la ASCA**, manteniéndose en la actualidad como la **única institución gubernamental que ostenta dichas acreditaciones**, no obstante los diferentes cambios directivos que ha experimentado el IDAC.

La gestión interna de todo el quehacer institucional se realiza a través del SIG, que comprende la gestión de todos los procesos, proyectos, iniciativas, programas y la estrategia organizacional comprendida en su Plan Estratégico y Planes Operativos, cuya gestión automatizada **se realiza en el SIAGA**, que es una plataforma automatizada con acceso on line, teniendo acceso al mismo todos los colaboradores de la institución, de acuerdo con la administración de privilegios, y que contiene un Tablero de Mando Integral (TMI), que incluye todos los índices de mediciones de todos los procesos de la organización (ver 5a2).

Año	2009	2010 y 2011	2012	2015	2016
Avances	Implementación de procesos en la Dirección de Normas de Vuelo	Implementación Proyecto IDAC Modelo de Gestión	Implementación de programas de responsabilidad social	Migración del SIG al SIAGA	Implementación Requisitos Norma ISO 9001:2015 y 14001:2015
Resultados	Procesos implementados de vigilancia y certificación Medición de procesos Encuestas de satisfacción. Autoevaluación CAF/ ganador de Practicas Promisorias	Levantamiento e implementación de procesos en las 13 direcciones de áreas de la institución, incluyendo de apoyo y estratégicos, creación de Transparencia y Atención Ciudadana. Auto evaluación CAF/ganador medalla de plata	Autoevaluación CAF- Ganador Medalla de oro, Premio Nacional a la Calidad, Sistema bajo esquema de Macro-procesos	Automatización de los 107 procesos, operativos vía WEB, implementación Tablero de Mando Integral, dos servicios vía Web.	Readecuación Mapa de Procesos, Simplificación de procesos de 107 a 30 procesos, mejor alineación del sistema con la estrategia, despliegue de las líneas estratégica a toda la organización. Servicios vía Web.

Fig. 5.2. Resumen Mejoras al Sistema Integrado de Gestión

La descripción del SIG esta detallado en el **Manual del Sistema Integrado de Gestión (Manual SIG)** (ver 5.1.), donde se documenta los Procesos y procedimientos que conforman el sistema, incluyendo su estructura en cuanto al alcance del sistema, políticas de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, Medio Ambiente, así como la relación de los Procesos y directrices generales. El IDAC gestiona dicho sistema aplicando mejoras sistemáticas (ver 5.2). El sistema incluye, como buenas prácticas, los requerimientos de la Norma ISO 27001:2014 de Gestión de Seguridad de la Información e ISO 26000:2010 de Responsabilidad Social.

La gestión por procesos del IDAC está representada por su Mapa de Procesos (ver 5.3). **Los procesos se han clasificado en:** Estratégicos, que incluye la Gestión de Planificación y Desarrollo; Gestión de la Calidad y de la Innovación, que incluyen los procedimientos transversales a toda la institución y sirven para monitorear que se gestionen y cumplan todos los requisitos de las Normas implementadas, garantizando la mejora continua; Gestión de Control del Riesgos.

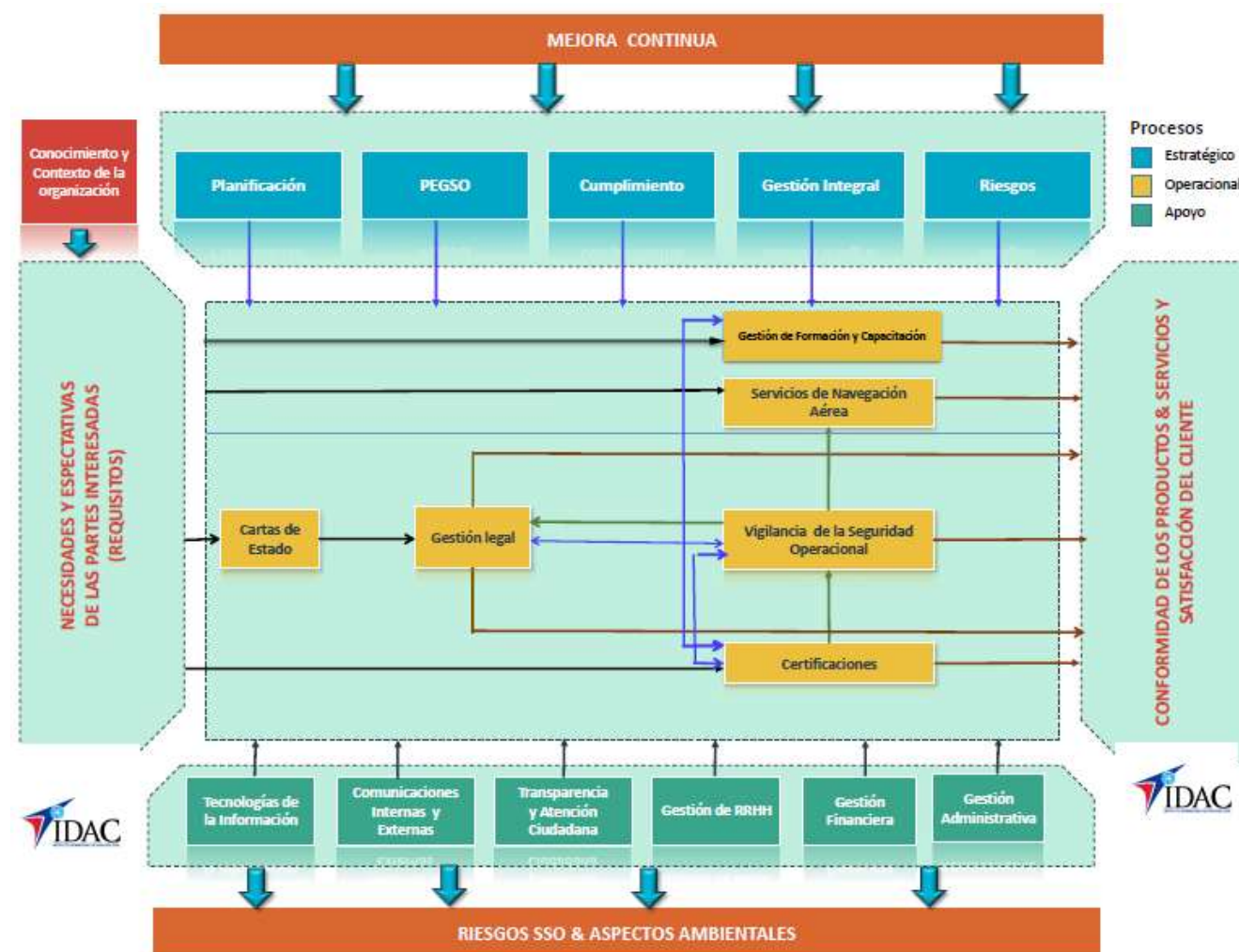


Fig. 5.3. Mapa de procesos del IDAC

Los Procesos Operacionales son los que reflejan la Misión del IDAC, y los que se vinculan directamente con los 71 productos y servicios que se ofrecen a los ciudadanos/clientes (Gestión de Certificaciones, de Reglamentación, de Vigilancia de la Seguridad Operacional, etc.). Dichos productos y servicios están totalmente identificados y cuentan con indicadores, requisitos establecidos y responden a procesos o procedimientos. 60 de estos están comprometidos en la Carta Compromiso al Ciudadano del IDAC (ver 5b1).

El IDAC describe y documenta los procesos y procedimientos de forma continua, siguiendo los pasos estipulados en el **Procedimiento de Información Documentada**, en donde los dueños de procesos y demás personal involucrado generan modificaciones a los procesos y procedimientos, los cuales son sometidos a aprobación y luego sustituyen los anteriores, quedando videncias de dichos cambios y de sus aprobaciones, al igual que las capacitaciones cuando se requiera, cumpliendo de acuerdo a lo estipulado en el **Procedimiento de Gestión del Cambio** (ver 1e1 y 5.4).

Todos los cambios son analizados y discutidos, cuyas conclusiones se evidencian en las Actas de reuniones correspondientes y comunicados a todos los involucrados a través del procedimiento de Información Documentada, que se genera automáticamente en la Plataforma del SIAGA.

Control de cambios (Se generan al realizar cambios en los diferentes componentes de la ficha)						
ID	Fecha	Versión	Puntos modificados	Resumen	Creado por	Soporte
1177	25-11-2017	12.0	Seleccionar documento de referencia	Se agrega el formulario de análisis para los ingresos, subimos la descripción de actividades sobre los ingresos, se crea este nuevo registro	Yanetny Mercedes Amador Ortiz	USC
518	13-10-2018	11.0	Seleccionar documento de referencia	Registro Ley Relacionada con el Proceso	Omar Huérfano	
496	10-10-2018	10.0	Seleccionar documento de referencia	Agregando documentos de referencia del proceso.	Omar Huérfano	USC
477	10-06-2018	9.0	10 y Programa de Actividades	En el punto 7.0 se procedieron a modificar todos los formularios de revisión y devolución de expedientes, donde se le agregaron como referencias las leyes, reglamentos, resoluciones y el instructivo de verificación	Omar Huérfano	
476	24-11-2018	8.0	4.5, 6.7, 9, 10 y Programa de Actividades	En el punto 5 se cambió el nombre del cliente proceso de compras a Proceso Plan de Compras, se adicionó en este proceso el instructivo de Verificación de Fiscalización, en el punto 11 se agregó un nuevo indicador para medir Eficiencia en entrega de Notas de Cuentos y Cuentos Recibidos de de Facturación y Control, y se cambió el indicador que mide el índice de error en expedientes devueltos de Contabilidad, y el indicador que mide el índice de error en expedientes devueltos de la División de Teletienda. En el punto 6 se adicionaron algunas definiciones y abreviaturas. Se crearon los siguientes documentos del área de fiscalización de expedientes: El Instructivo Anual de Caja Chica	Omar Huérfano	

Figura 5.4. Trazabilidad de los cambios de procesos del SIAGA

Evidencias

Manual del Sistema Integrado de Gestión (Manual SIG)

5a2. Sistema Integrado Automatizado de Gestión Aeronáutica (SIAGA)

El Sistema Integrado Automatizado de Gestión Aeronáutica (SIAGA), consta de 82 módulos automatizados para los diferentes procesos y procedimientos de las 13 áreas de la institución. El acceso a dicha plataforma es vía Web, y a la misma se puede acceder on line desde cualquier localidad o pc. Cada usuario posee una contraseña con niveles de acceso. Dentro de dicha plataforma, se cuenta con la Biblioteca de documentos, la cual contiene todas las guías, manuales, reglamentos, instructivos, formularios, entre otros, necesarias para todos los empleados. Así mismo, en el módulo de gestión se encuentran todos los procesos y procedimientos del sistema.

El SIAGA contiene otra parte fundamental, como es la **medición, evaluación, mejora y gestión de los procesos** de la institución, mediante la definición de sus objetivos e indicadores de gestión, los cuales son medidos, al menos, trimestralmente. Los resultados son objeto de evaluación y análisis de forma sistemática en busca de la mejora continua. Por una parte, se analiza el desempeño de los procesos, tomando en cuenta los resultados de los informes de dueños de procesos que contienen los resultados de los indicadores. Dicho análisis se realiza en las revisiones trimestrales gerenciales que realiza cada área y luego en la revisión general que se realiza con el Comité de alta dirección. Estos valores se pueden apreciar actualizados en conjunto en cualquier momento en el **TMI**, en el que se presentan agrupados tanto los indicadores de los procesos como los de resultados por gestión, por tipo de macroproceso, por dirección de área y por norma. También se analizan durante las auditorías internas que se realizan de forma planificada, bajo el Procedimiento de auditorías internas integrales, por entradas de los procesos de participación y consulta definidos (ver 5.5).

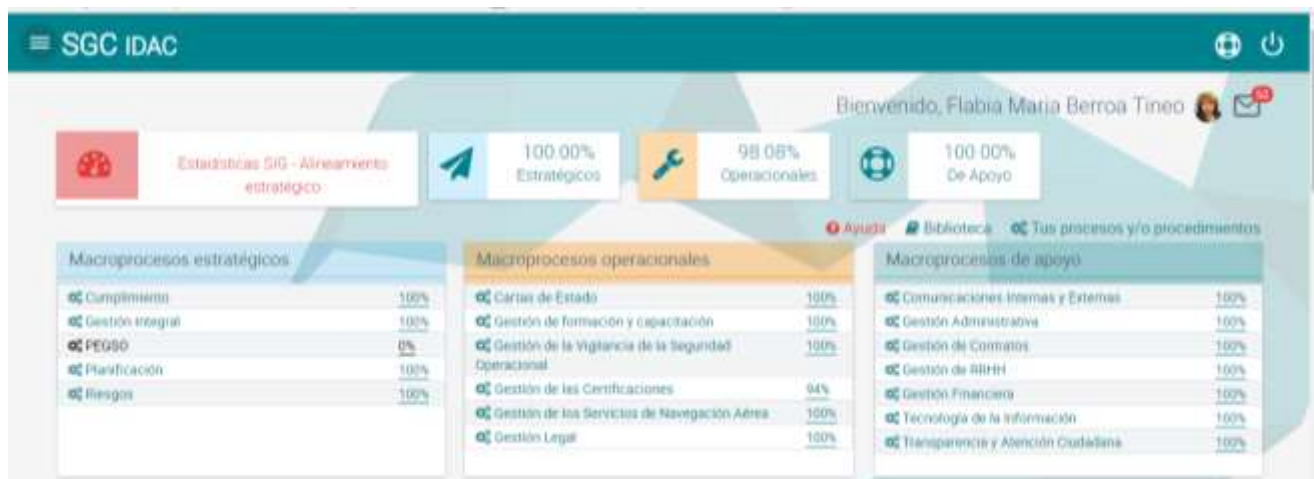


Fig. 5.5. Resultados de indicadores por Macroproceso en el SIAGA

Para la evaluación y análisis se cuenta con el **Comité de Calidad**, conformado por los coordinadores y representantes de procesos transversales del sistema de las 13 direcciones de áreas de la institución, y que contribuyen como comité a la mejora de los procesos operativos, estratégicos y de apoyo.

Benchlearning Nacionales					
Organismo	Banco Central de la Republica Dominicana	CEsasariit	MAP		
Tema	Comunicación Interna	Controles de la Norma 27001	Participación Ciudadana		
Resultado	Uso de la Intranet/ mejora proceso de difusión de información	Implementación de controles/ Mejora proceso de gestión de la seguridad de la información	Implementación de actividades de participación ciudadana/Procesos operacionales DNV		
Benchlearning Internacionales					
Organismo	FAA	FAA	Fundación CEDDET	INLAC	
Tema	Plan de vuelo	Drones	Gestión del Conocimiento	Foro Mundial de Calidad	
Resultado	Implementación Plan de Vuelo digital/Mejora proceso de FIS	Implementación de Resolución para operación de Drones/Mejora Proceso de Certificaciones	Creación del Site de Gestión del Conocimiento en Plataforma EVA/Mejora procesos de capacitación y desarrollo	Implementación de Procedimiento para Intangibles	

Fig. 5.6. Ejemplos de Benchmarking y Benchlearning realizados

La institución, a través de los procedimientos de control y mejora, utiliza las herramientas para la **identificación e implementación de mejoras en los procesos Y procedimientos** del Sistema. Estas mejoras vienen dadas por varias vías: actas de mejora del procedimiento de Acciones Correctivas, planes de mejoras, que se establecen desde la estrategia, por iniciativa del dueño del proceso, del comité de calidad, o bien ya sea por auditorías internas integrales o auditorías externas. Otras mejoras se incorporan a los procesos, como consecuencia de los procesos de consulta a los clientes, las cuales se realizan a la entrega de cada producto, encuestas o consultas directas. Otras mejoras e innovaciones vienen dadas por la **realización de benchmarking y benchlearning**, ya sea a nivel nacional como internacional (ver 5.6).

Evidencias	Sistema Integrado Automatizado de Gestión Aeronáutica (SIAGA), Listado comité de Calidad, Actas de revisión por la dirección, Actas de mejoras, Planes de mejoras.
-------------------	--

5b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos

5b1. Portafolio de productos y servicios basado en sus GI

La Institución, como Estado Signatario de Convenio de Chicago, y en base a la Ley No. 491-06, tiene la **obligatoriedad de ofrecer los productos y servicios para los cuales ha sido delegado**. Dichos servicios y productos están fundamentados en los Métodos y Normas Recomendadas (SARPs) de la OACI, repartidos en 19 anexos al Convenio de Chicago. Dichos anexos son compilados en el Reglamento Aeronáutico Dominicano, por lo que, **muchas mejoras, cambios o nuevos servicios vienen dados o están limitados por la reglamentación nacional e internacional que rige a la institución**. Otros vienen dados por la tecnología, como es el caso de los Drones, y otros por la utilización de las herramientas de los procedimientos de mejoras y consulta ya detallados.

La organización ha **identificado y segmentado a sus clientes y usuarios** del sistema aeronáutico nacional de la siguiente manera (ver 5.7): 1. Personal Aeronáutico. 2. Operadores (talleres aeronáuticos, escuelas de formación de pilotos, fumigadores, operadores de drones). 3. Operadores Aéreos (propietarios de líneas aéreas nacionales e internacionales, fumigadores). 4. Concesionarios de aeropuertos. 5. Aseguradores de aeronaves. 6. Propietarios de aeronaves. Esto está detallado en la matriz de stakeholders, que se gestiona por el procedimiento de Planificación y seguimiento estratégico.

La institución capta las necesidades y expectativas (ver 5.8), presentes y futuras, de los clientes sobre los servicios y productos utilizando las siguientes **instrumentos y procedimientos de identificación de expectativas de los mismos**: Procedimiento de Evaluación de Satisfacción de Grupos de Interés, se hacen consultas focales a los ciudadanos/clientes; Procedimiento de Gestión de Servicios Operativos del TAC, se aplican encuestas de Satisfacción de clientes, por cada producto entregado; buzones para quejas; aplicación anual de encuestas de percepción; reuniones de las áreas técnicas con los clientes; reuniones de alto nivel de la dirección de la institución; todas las informaciones se analizan y se establecen actividades de mejora para los productos y servicios (ver 5e1 y 5e2).

diseño de los procesos claves, en donde, en reuniones programadas, los clientes pueden hacer sugerencias y presentar quejas, y se les informa de todos los avances y cambios de la organización. Las sugerencias y quejas son tomadas en cuenta, y son ponderadas dependiendo del marco regulatorio, recursos disponibles y alcance de la competencia de la institución. Como ejemplos del resultado de las consultas, se ha simplificado el proceso de solicitud de inclusión de EsOps de la DNV, y se apertura la oficina de atención ciudadana en Santiago. Además, mediante el **Procedimiento de Actualización de Reglamentos**, se consulta a los clientes cada vez que se enmienda un reglamento (ver 5e2).

Evidencias	Matriz de Stakeholders, Procedimiento de Evaluación de Satisfacción de Grupos de Interés, Procedimiento Consulta a los clientes sobre enmienda
-------------------	--

5b2. Mejora sistemática de sus productos y servicios

La organización ha implementado el **95.5% de sus servicios de forma virtual** (107 servicios virtuales de un total de 112), fruto de la necesidad determinada en los usuarios del sistema de disponer de los mismos de forma fácil y rápida, en cualquier parte del territorio nacional (ver 5.9). En consecuencia, través del portal web institucional, certificado bajo la norma NORTIC A2, se ofrece a los clientes dichos servicios en línea, como son el Plan de Vuelo y el Permiso para antenas y construcciones especialmente altas, teniendo en total 107 servicios virtuales de un total de 112 servicios, y para las diferentes aplicaciones con la que cuenta la organización.

	DIRECCIÓN DE NORMAS DE VUELO	Expedición y Renovación de Certificado Médico El sistema IDAC-Med permite a cualquier persona que requiera un Certificado Médico registrar electrónicamente el Formulario IDAC-3500-2. La información introducida en IDAC-Med se transmitirá al IDAC, y estará disponible para que el Médico designado lo pueda revisar e...	Ver detalles Acceder
	DIRECCIÓN DE REGLAMENTACIÓN Y REGISTRO NACIONAL DE AERONAVES	Consulta de aeronaves Permite consultar las matrículas de aeronaves dominicanas.	Ver detalles Acceder
	DIRECCIÓN DE NORMAS DE VUELO	Consulta de licencias Permite consultar la Licencia y Certificado Médico del personal aeronáutico dominicano.	Ver detalles Acceder
	DIRECCIÓN DE FINANZAS	Declaración Jurada de Pasajeros Permite a las líneas aéreas que operan en el espacio aéreo de la República Dominicana realizar las declaraciones juradas de pasajeros.	Ver detalles Acceder
	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	Reporte de Accidentes e Incidentes SIAICA-RIA es el sistema de reporte obligatorio de pilotos gestionado por la Unidad de Seguimiento a los Accidentes e Incidentes del Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC). Autoridad de Aviación Civil de la República Dominicana, como parte del Programa Estatal de Seguridad Operacional de la República Dominicana. La recopilación y el análisis de toda información que sirve a garantizar la realización segura y regular de toda operación aérea son de vital importancia para el IDAC. En tal sentido, garantizamos que la identidad de las personas que presenten un reporte no será revelada a nadie, a excepción de casos relacionados a un acto criminal.	Ver detalles Acceder
	DIRECCIÓN DE NORMAS DE VUELO	Reporte de infracciones Portal de denuncia de actos ilícitos	Ver detalles Acceder

Fig. 5.9. Ejemplo de Servicios Virtuales del IDAC mediante su página WEB

La ASCA ha **diversificado la oferta y ha ampliado sus capacidades**, incluyendo nuevos equipos de simulación de control de tránsito aéreo. Cuenta, además, con un programa de becas que ha beneficiado a estudiantes, dotando así de oportunidades para estudiantes de escasos recursos, los cuales tienen el interés de formarse en las carreras aeronáuticas. De igual manera, a través de los diferentes programas de educación continuada, ha colaborado a través de alianzas interinstitucionales, ofreciendo capacitaciones gratuitas a empresas afines al sector.

Evidencias	Servicios Virtuales en la Página WEB
-------------------	--------------------------------------

5c. Se producen, suministran y mantienen productos y servicios

5c1. Sistema de Gestión de Procesos para el suministro de productos y servicios

Macroprocesos operacionales	
 Cartas de Estado	100%
 Gestión de formación y capacitación	100%
 Gestión de la Vigilancia de la Seguridad Operacional	100%
 Gestión de las Certificaciones	94%
 Gestión de los Servicios de Navegación Aérea	100%
 Gestión Legal	100%

Fig. 5.10. Macroprocesos Operacionales del IDAC operativos del IDAC (ver 5.10).

El IDAC gestiona la entrega de los productos y servicios a través del procedimiento de **Gestión de Procesos Operativos** en los centros de atención ciudadana, a través de una ventana única. Los centros de atención están presentes en las siguientes localidades: Complejo Aeronáutico Norge Botello, Oficina Principal de la Av. 30 de Marzo, Aeropuerto Internacional Dr. Joaquín Balaguer, Aeropuerto Internacional de Punta Cana, Aeropuerto Internacional del Cibao.

La institución ha identificado todas las actividades que conforman los procesos y procedimientos operativos, y los mismos se visualizan en los macroprocesos

IDAC	Relatorio Premio Iberoamericano 2018	Criterio 5. Procesos y Clientes/Ciudadanos	pág. 44
------	--------------------------------------	--	---------

La base de todos los procesos operativos es el Reglamento Aeronáutico Dominicano (RADs), que definen los requerimientos que deben cumplir los usuarios del sistema aeronáutico para optar por ellos. En adición, el IDAC ha desarrollado y publicado las **Guías de Requisitos por cada Dirección de Área**, en donde se detalla los requisitos necesarios, documentación, formularios y costo, entre otros (ver 5.11).



Fig. 5.11. Guía de Requisitos de la Dirección de Regulación

Evidencias

Centros de Atención en las localidades del IDAC; Página WEB (guías de requisitos de los diferentes servicios)

5c2. Estándares sistemáticos para el suministro de productos y servicios

La entrega de los productos está gestionada según la **Carta Compromiso al Ciudadano** del IDAC. Dicha carta tiene el estándar establecido para 40 productos/servicios comprometidos. En el caso del IDAC, es el tiempo de entrega, fruto del análisis de grupos de interés (mapeo de stakeholders), que arrojó como el tiempo para recibir productos y servicios era prioritario para los clientes, ya que las operaciones de la actividad aeronáutica requieren de inversiones cuantiosas. El porcentaje de cumplimiento de dicho estándar para el año 2017, fue de un 97% (calidad generada, output) (ver 6b). La institución realiza sistemáticamente la aplicación de encuestas de satisfacción por cada producto/servicio entregado. Los resultados de las encuestas de satisfacción compendiada al 2017 fue de un 97% (calidad percibida/outcome), por lo que, tanto la calidad generada como la percibida, confluyen en medición interna y satisfacción del cliente (ver 6a). La Carta Compromiso al Ciudadano del IDAC está accesible mediante la WEB y en los centros de atención ciudadana. Los oficiales de atención ciudadana son los responsables de la entrega de los mismos, y esta responsabilidad está descrita en sus descripciones de puestos. Además de los tiempos de entrega (puntualidad) que tiene estipulado cada servicio/producto, los oficiales de atención ciudadana tienen un tiempo estipulado para su gestión interna.

Los **cumplimientos de las actividades de los procesos misionales** han sido automatizados en la plataforma SIAGA, en el módulo SAT del mismo, para garantizar que todas las actividades sean ejecutadas correctamente y en el tiempo especificado para las mismas. Así mismo, se controlan las salidas no conformes. En caso de que algún producto haya salido fuera del tiempo estipulado para dicho servicio, se ejecutan las acciones correctivas en base a análisis de causa raíz. Del mismo modo, la organización realiza las auditorías internas integrales planificadas y sistemáticas, en donde se verifican los registros de la ejecución de dichos procesos, con mayor énfasis en el cumplimiento legal.

En adición a todo esto, el personal técnico que gestiona los procesos operativos cuenta con Manuales y guías técnicas de trabajo, en donde se le detalla los pasos a seguir para poder otorgar los productos y servicios a la ciudadanía. Estas guías de trabajo son parte de los elementos críticos que pide la OACI y, sobre los cuales, además del cumplimiento, el IDAC es auditado por dicha organización, mediante las Auditorías USOAP.

A través del **Procedimiento de Evaluación del Cumplimiento Legal**, se analiza la desburocratización o flexibilidad en los requerimientos de los servicios, que no afecten el cumplimiento legal. Como ejemplo, el IDAC, para la incorporación del Registro de Drones que otorga el permiso de operación de Drones, flexibilizó los requisitos para poder cumplir con la demanda del mismo, emitiendo la Resolución No. 008-2015, que regula el uso y operación de los sistemas de aeronaves pilotadas a distancia (RPAS) o Drones en el Territorio Nacional, en donde se establecieron unos requisitos básicos y mínimos para dicho servicio.

Evidencias

Carta Compromiso al Ciudadano, Procedimiento de Evaluación del Cumplimiento Legal, Módulo Sistema Asignación de Tareas (SAT), Matriz Salidas No Conforme, Programa Anual Auditorías Internas

5d. Se promocionan y “comercializan” los productos y servicios

5d1. Gestión de la imagen corporativa y de sus productos y servicios

La imagen corporativa de la organización es gestionada a través del **Procedimiento de Imagen Corporativa**, manteniendo informaciones relevantes de la organización y de sus servicios disponibles para sus clientes y demás grupos de interés. A través de dicho procedimiento, se gestionan los comunicados, notas de prensa, informaciones de las actividades del IDAC en las Redes Sociales, medios escritos y televisivos, revistas y página web.

Además, el IDAC ha definido un **Manual de Manejo de Crisis**, que contiene los lineamientos de comunicación sobre temas sensibles para el sector aeronáutico.

La **alta gerencia del IDAC participa activamente** en medios escritos, radio y televisivos, informando y esclareciendo temas de la institución y del sector a nivel nacional y regional, de manera que la población y usuarios del sistema estén informados sobre aspectos importantes en materia aeronáutica (ver 1c1, 3c1, 8a y 8b).

La institución cuenta con una **Política Comunicacional**, que detalla el tipo de comunicación, origen, objetivo, destinatarios, fecha, medio a utilizar y responsables, a los fines de que todas las informaciones que se gestionen y emanen de la organización cumplan el propósito establecido en dicha política. Anualmente, se aplican las encuestas sobre Calidad y Efectividad de medios y la encuesta de percepción, para validar que dichas informaciones hayan cumplido su cometido (ver 3c1).

La organización ha fomentado reuniones con grupos con el sector de prensa a los fines de informarles y sensibilizarlos sobre temas de aviación, para que estos conozcan temas técnicos básicos que contribuyan a que las informaciones que estos replican sean fiables.

Evidencias

Manual de Manejo de Crisis, Procedimiento Imagen Corporativa, Notas de prensa, Política Comunicacional

5d2. Sistema de Gestión Comercial

La ASCA del IDAC desarrolla programas bajo el **Procedimiento de Gestión Comercial** para potenciar la demanda de los servicios institucionales de nuevos estudiantes y personal de empresas del sector aeronáutico nacional e internacional. Esto ha permitido el posicionamiento y proyección internacional como institución especializada en formación aeronáutica, siendo el **único centro de educación aeronáutica regional certificada** Trainir Plus por la OACI. Los planes de mercadeo de la ASCA aportan de manera directa al Plan Estratégico de ASCA 2016-2020 en lo concerniente al Objetivo N° 1, que plantea Ampliar la oferta académica de la ASCA, tanto del nivel técnico superior como de educación continuada, y al Objetivo N° 6 sobre Aumentar la participación de la ASCA en la formación y capacitación de la industria aeronáutica. El diseño y desarrollo de nuevos productos se plasma en la estrategia, a partir de las necesidades detectadas por el procedimiento de Gestión Comercial, bajo el cual se establecen los lineamientos para la comercialización de los Programas que estén disponibles.



Fig. 5.12. Página web del ASCA y publicaciones

El procedimiento de Gestión Comercial de la ASCA realiza la **promoción de la Programación vigente de Educación Continuada** a través de diferentes medios (página Web, anuncios publicitarios, brouchures, etc) (ver 5.12). A partir de estas actividades, surgen los requerimientos o solicitudes sobre los programas académicos disponibles, ya sea como resultado de los trabajos de promoción realizados o por necesidades de los interesados. Dichos programas son comunicados a los interesados con el propósito de retroalimentarle sobre la confirmación en el Programa Académico de Educación Continuada.

En los planes de mercadeo de la SCA se analiza el mercado objetivo y competencia en el sector, a los fines de desarrollar diferentes acciones orientadas a Generar un acercamiento con los clientes claves, con el fin de afianzar las relaciones, actualizarles sobre la oferta de programas disponibles en ASCA y para levantamiento de necesidades de capacitación. En ese sentido, para el año 2017, fue desarrollado un **Plan de Visitas** a 27 clientes y usuarios del sector, ofertando 30 programas de capacitación en diferentes ámbitos de interés de los mismos.

Evidencias

Procedimiento de Gestión Comercial, Certificado Trainair Plus, Plan Estratégico de la ASCA 2016-2020, Plan de Mercadeo de la ASCA

5e. Se gestionan y mejoran las relaciones con los clientes/ciudadanos

5e1. Sistema de relaciones con los clientes

44 CARTA COMPROMISO AL CIUDADANO

2.2. COMPROMISOS DE CALIDAD

SERVICIOS	ATRIBUTOS DE CALIDAD	ESTANDAR	INDICADORES
DIRECCIÓN DE NORMAS DE VUELO			
Expedición del Certificado de Aeronavegabilidad Estándar y Especial.	Puntualidad.	30 días hábiles para la expedición del Certificado de Aeronavegabilidad para aeronaves de 9 o menos asientos y de 10 o más asientos.	(Fecha de entrega del Certificado de Aeronavegabilidad Estándar y Especial - fecha de entrada de la solicitud).
	Profesionalidad.	Estándar > 90%.	Informe realizado trimestralmente de las encuestas a los clientes por la entrega de un producto o servicio.
Expedición del Certificado de Homologación Acústica.	Puntualidad.	30 días hábiles para la expedición del Certificado de Homologación / Rehologación Acústica.	(Fecha de entrega del Certificado de Homologación Acústica - Fecha de entrada de la solicitud).
	Profesionalidad.	Estándar > 90%.	Informe realizado trimestralmente de las encuestas a los clientes por la entrega de un producto o servicio.
Expedición de Licencia de Estación Radiotelefónica.	Puntualidad.	30 días hábiles para la Expedición de la Licencia de Estación Radiotelefónica.	(Fecha de entrega de la Licencia de Estación Radiotelefónica - Fecha de entrada de la solicitud).
	Profesionalidad.	Estándar > 90%.	Informe realizado trimestralmente de las encuestas a los clientes por la entrega de un producto o servicio.
Aceptación de Certificado Tipo.	Puntualidad.	10 días hábiles para la aceptación del Certificado Tipo.	(Fecha de entrega de la aceptación del Certificado de Tipo - fecha de entrada de la solicitud).
	Profesionalidad.	Estándar > 90%.	Informe realizado trimestralmente de las encuestas a los clientes por la entrega de un producto o servicio.

Fig. 5.13. Compromisos de Calidad

La gestión del El IDAC se centra en ofrecer a los clientes y demás usuarios del sistema aeronáutico unos servicios de navegación aérea seguros y eficientes, para lo cual realiza inversiones en el capital humano cualificado y den equipos de navegación aérea de vanguardia de clase optima a nivel mundial.

Así mismo, ofrece los servicios de certificaciones con altos índices de transparencia e imparcialidad, para lo cual gestiona los procesos, definiendo claramente los requisitos y tiempos de entrega, que están definidos en la **Carta Compromiso al Ciudadano, y en los requisitos de los servicios** (ver 5.13 y 5b1), disponibles en la página Web del IDAC, además de mantener información sobre su funcionamiento, horarios, oficinas, contactos, y dirección, que están disponibles en formato digital. De igual forma, promueve toda esta información en formato impreso, en la Carta Compromiso al Ciudadano, la cual se difunde entre todos sus grupos de interés externos y está disponible en formato de audio. También se difunde en pancartas, bajantes y brouchures. Mantiene activamente información en medios televisivos, en anuncios, radio y prensa. Asimismo, en diferentes revistas especializadas en el sector como Aerovías, Avanza, Asca Verde y Novedades, entre otras.

El IDAC cuenta con la Revista Aerovías, que trata en su totalidad los aspectos relativos a la aviación civil del país y algunos aspectos de relevancia internacional.

El módulo de **administración de campañas del SIAGA** envía correos de informaciones diversas a los ciudadanos clientes. También la institución genera un boletín diario de noticias actualizado en la Página Web del IDAC, dicho boletín también se distribuye al personal a través del correo corporativo Outlook. La Alta gerencia participa activamente en los medios impresos, televisivos y radiales, además sostiene Reuniones Planificadas con diversos grupos de interés (Asociaciones, Gremios, políticos, y organismos), para discutir temas de interés, dichas reuniones se registran en la agenda del despacho y surgen en ocasiones acuerdos, que se verán en el criterio 9.

El IDAC cuenta con varios mecanismos para comunicar y entregar información a los clientes (ver 5.15). Se dispone de una página web: www.idac.gov.do, en donde se encuentra disponible una amplia gama de información actualizada de la institución: política, organización, dirección, contactos, horarios de atención, correo, y contactos, entre otros. También está el enlace de Transparencia y Atención Ciudadana, en donde se con los diferentes servicios, los requisitos, costos, y varios apartados para diferentes temas de consulta, quejas y sugerencias totalmente vía Web, y preguntas frecuentes. La página también ofrece la oportunidad de hacer comentarios.



Fig. 5.14. Revistas especializadas de información del sector

Revista Aerovías
Gestión de Quejas y Sugerencias vía WEB
Consulta a Grupos Focales
Página WEB
Consultas vía telefónica (Línea sin cargos)
Gestión de Quejas y Sugerencias por medio de Buzones
Atención Ciudadana en los Módulos del TAC
Quiscos de Atención Ciudadana
Foros en la Página WEB del IDAC
Mailing List
Memoria Institucional
Participación en Actos Públicos y Conferencias
Participación en medios escritos y televisivos
Pantallas Interactivas en Áreas de Recepción
Presencia en las Redes Sociales, Facebook y Twitter
Difusión de Información Institucional Vía Correo Corporativo Outlook
Encuesta de Satisfacción
Encuesta de Percepción

Fig. 5.15. Canales de Comunicación del IDAC con sus clientes

La Institución ha implementado y gestión el **proceso automatizado de Recepción y Respuesta de Solicitudes de Atención** para los clientes y demás usuarios, través del cual se canalizan las consultas y quejas de las cuales se obtienen respuestas y soluciones. Éste se encarga de recibir, responder o remitir las Solicitudes de Atención Ciudadana, las cuales pueden ser presenciales o de forma virtual, y de Libre Acceso a la Información Pública, Consultas, Quejas y Sugerencias.

La organización recibe de manera **presencial en las oficinas de atención TAC o virtual** utilizando el correo las quejas, sugerencias y solicitudes, las cuales son ingresadas directamente a la base de datos del SIAGA. Para el caso de sugerencias recibidas de forma presencial, los oficiales de Atención Ciudadana digitan las sugerencias en el sistema SIAGA/TAC, las cuales son remitidas al área, departamento correspondiente para su consideración y respuesta. Las respuestas son remitidas a los usuarios en el mismo plazo, ya sea por Recepción o por correo electrónico. El IDAC, dando cumplimiento a la Ley No. 200-04 de Libre Acceso a la Información Pública, ofrece al cliente en los Centros de Atención Ciudadana de cualquiera de las oficinas del TAC, cualquier información de carácter operativo o institucional amparada en dicha Ley, además de contar con buzones en todas las localidades del TAC para que puedan depositar las quejas y sugerencias (ver 6a y 6b).

Evidencias

Módulo de administración de campañas del SIAGA, Carta Compromiso al Ciudadano, Página WEB.

5e2. Gestión de las relaciones con otros clientes y aliados para la mejora



Fig. 5.16. Módulo de Declaración de Líneas Aéreas

La organización ha definido la cadena de prestación del servicio y sus colaboradores más significativos para brindar un mejor el servicio en el sector siguientes: **Junta de Aviación Civil**, que traza las Políticas Económica del Transporte Aéreo; **CESAC**, Se encarga de servicios de seguridad en los aeropuertos nacionales e internacionales, para la protección de la aviación civil internacional contra los actos de interferencia ilícita; **Operadores**, que administran y brindan el servicio a la industria aeronáutica; **Centros de control de vuelo adyacentes**, brindan el servicio a las aeronaves, al salir del FIR de la República Dominicana; **Dpto. Aeroportuario**, se encarga de administrar el cobro de Tasas y Derechos para el Uso de Aeródromos y Aeropuertos y Procedimientos para su aplicación, procurando la rentabilidad de los aeropuertos civiles;

Concesionarios, Empresas de capital privado que les ha sido otorgado el derecho de explotación, por un período determinado, de aeropuertos propiedad del Estado Dominicano.

Algunos ejemplos (ver 5.16) son: El IDAC ha coordinado y ha unido procesos con el sector público y privado, como son el Cuerpo especializado de Seguridad de la Aviación Civil (CESAC) identificado como socio clave para la prestación del servicio ha establecido un proceso común de consulta que consiste en un módulo del SIAGA-Security para consultar la información de las licencias del personal aeronáutico. También, la institución cuenta con un **proceso coordinado con Operadores**, en este caso las líneas aéreas, para la presentación de las declaraciones juradas de las operaciones de vuelo realizadas, la facilidad del sistema para la preparación de una declaración jurada le permitirá registrar los pasajeros transportados para cada una de las operaciones aéreas realizadas durante el periodo de días al cual corresponde. Así mismo, el proceso de servicio de tránsito aéreo tiene actividades en donde le pasa el control de las aeronaves a los centros de control adyacentes cuando salen del FIR de la RD.

Evidencias

Modulo Declaración de Líneas Aéreas, Módulo SIAGA-Security

6. RESULTADOS DE CLIENTES/CIUDADANOS



Relevancia. Los resultados de **mediciones de percepción** en cuanto a la imagen global de la organización y su reputación se miden en base a los resultados de las encuestas del proceso Evaluación y Elaboración de Informes de Satisfacción de Clientes de la Dirección de Transparencia y Atención Ciudadana (TAC), la Encuesta realizada por el ASCA y la Encuesta Anual de Percepción elaborada por la Dirección de Planificación y Desarrollo (DPD). Así mismo, en las encuestas se mide de forma detallada la satisfacción respecto a los atributos de los productos y servicios que ofrece el IDAC. La segmentación y el detalle de todas las preguntas de cada una de estas encuestas está disponible in situ. En cuanto a los **resultados de rendimiento**, en el Relatorio se han plasmado los indicadores que miden los aspectos que más inciden en la satisfacción de los clientes del IDAC, así como los que más importancia tienen para el IDAC para el cumplimiento de su Misión y sus fines. La segmentación, más información y detalles del resto de mediciones están disponible in situ.

Tendencias. Para los resultados de satisfacción y de rendimiento, en general, el IDAC ha obtenido tendencias favorables para la mayoría de los resultados. En el presente Relatorio se muestran resultados, al menos, de 4 años o mediciones siempre que es posible. No obstante, los resultados de otros años están disponibles in situ.

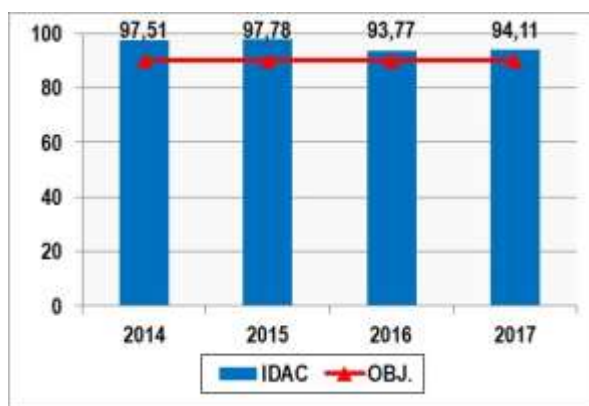
Objetivos. En relación con los niveles de satisfacción, el IDAC tiene como meta mantener un nivel de satisfacción por encima del 90% para las encuestas medidas por el TAC, un 90% para las encuestas medidas por el ASCA y un 80% para las encuestas medidas por el DPD. Para los indicadores de rendimiento, el enfoque para el establecimiento de objetivos está basado en la mejora continua, para lo cual se establece como meta anual el, al menos, mejorar el resultado alcanzado el año anterior (Ej.: 6b4. TAC. Tipología de Consultas); en otros casos, el objetivo es el cumplimiento del 100% de los requisitos que se miden (Ej.: 6b12. Quejas al TAC).

Comparaciones. El IDAC, al ser una Institución única en su ramo (ver Intro.), tiene dificultades en compararse o en encontrar benchmarks de referencia con organizaciones reconocidas a nivel nacional, que tengan datos que reflejen un alto nivel de excelencia en la gestión, accesibles, publicados o que estén dispuestos a compartirlo. No obstante, esta Institución realiza acciones de benchmarking y benchlearning específicas que puedan servir de aprendizaje (ver 2b1, 9b15), y tiene puesto en marcha un plan de acción para la búsqueda de benchmarks a nivel internacional.

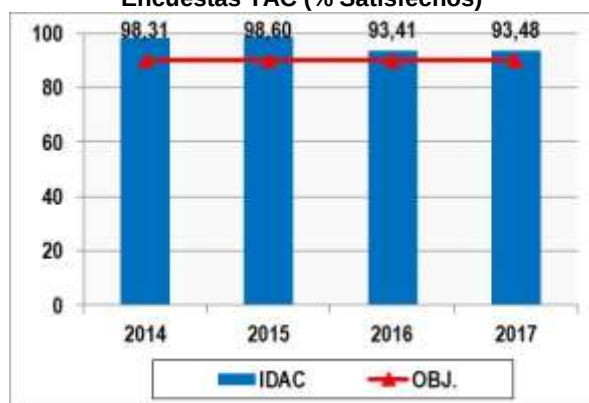
Confianza y causa/efecto (ver tabla a continuación):

Gráfica Resultado Esquema	Enfoque principal asociado	Objetivo Estratégico Asociado	Gráfica Resultado Esquema	Enfoque principal asociado	Objetivo Estratégico Asociado	Gráfica Resultado Esquema	Enfoque principal asociado	Objetivo Estratégico Asociado
6a1	5b1	6	6a14	5e1	5	6b1	5e2	4
6a2	5e1	6	6a15	5d2	6	6b2	5e2	4
6a3	5e1	5	6a16	5c2	6	6b3	5c2	6
6a4	5e1	6	6a17	5b1	6	6b4	5c2	6
6a5	5a2	6	6a18	5b1	6	6b5	5c2	6
6a6	5e1	6	6a19	1a1	3	6b6	5e1	6
6a7	5c2	6	6a20	1a1	1	6b7	5e1	6
6a8	5c2	6	6a21	1c2	1	6b8	5c2	6
6a9	5e1	5	6a22	3c2	5	6b9	5c2	6
6a10	5c1	5	6a23	5d1	6	6b10	5c2	1
6a11	5c2	6	6a24	5d2	1	6b11	5c2	6
6a12	5d2	6	6a25	5e1	6	6b12	5e2	6
6a13	5a2	6	6a26	5e1	6	6b13	5e2	6

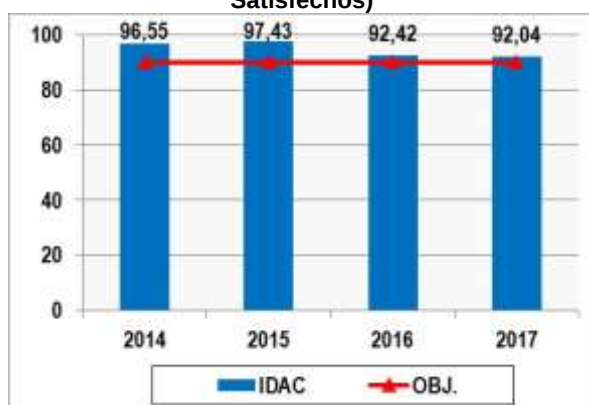
6a. Medidas de Percepción



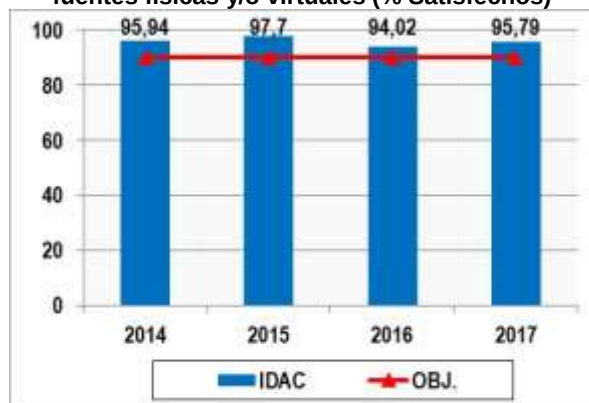
6a1. Satisfacción Promedio Encuestas TAC (% Satisfechos)



6a3. Desempeño del personal de atención (% Satisfechos)



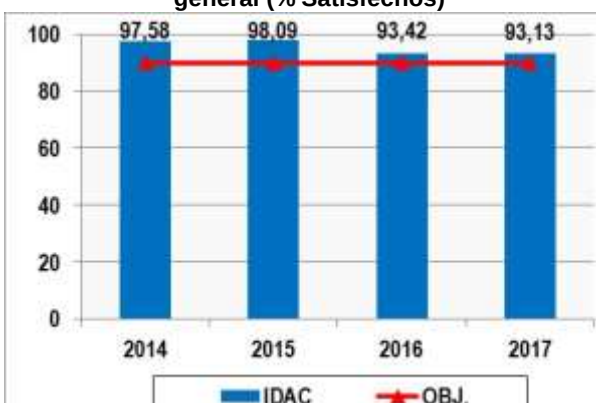
6a5. Disponibilidad de información clara y actualizada en fuentes físicas y/o virtuales (% Satisfechos)



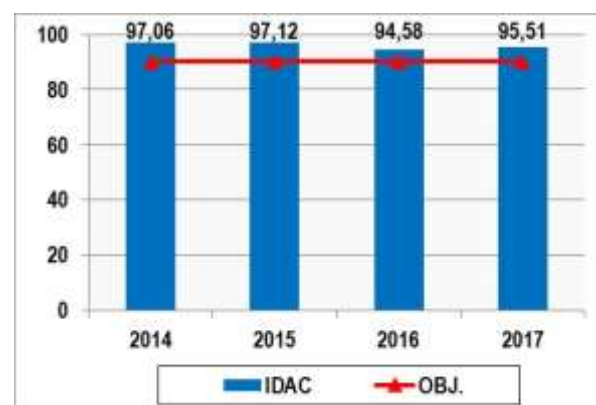
6a7. Tiempo establecido por la institución para la entrega de este producto (% Satisfechos)



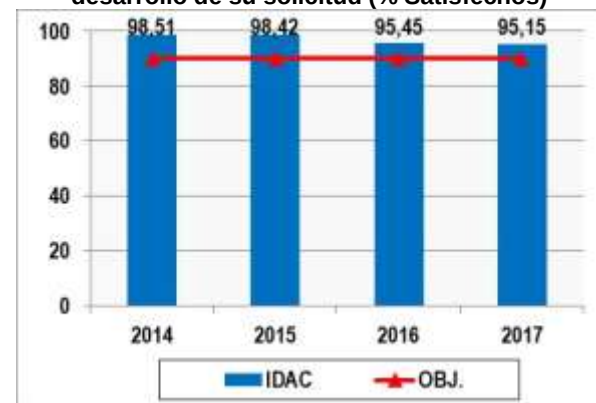
6a2. Servicio recibido en el área de atención en sentido general (% Satisfechos)



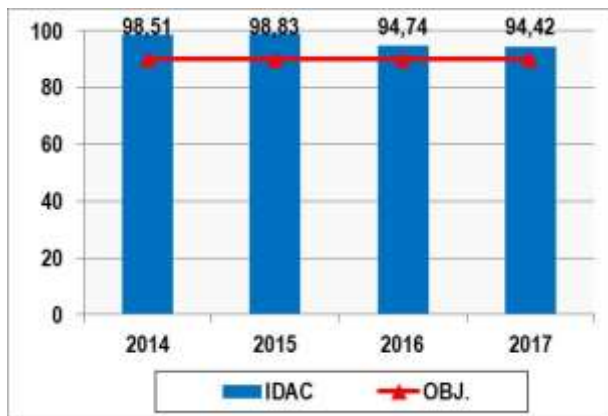
6a4. Infraestructura del área de atención (% Satisfechos)



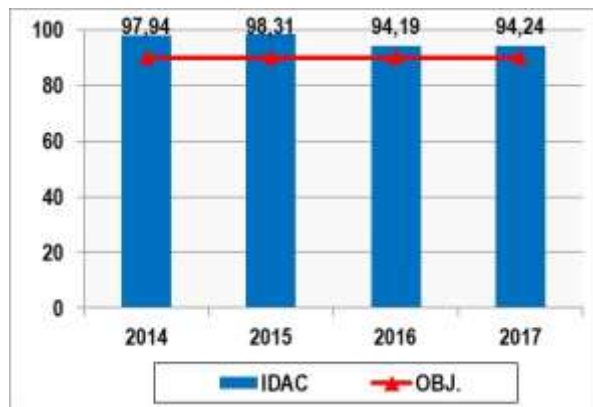
6a6. Seguimiento brindado por la institución durante el desarrollo de su solicitud (% Satisfechos)



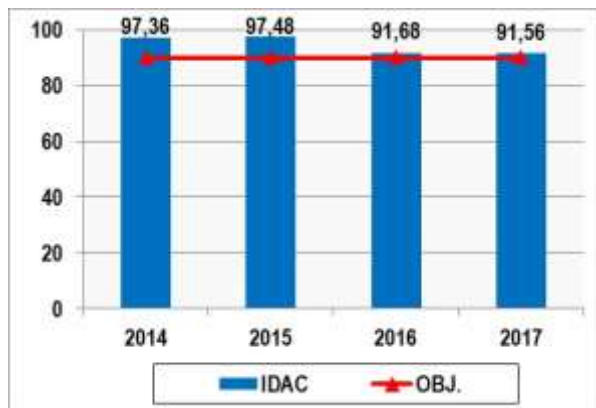
6a8. Cumplimiento de sus derechos como ciudadano por parte del IDAC (% Satisfechos)



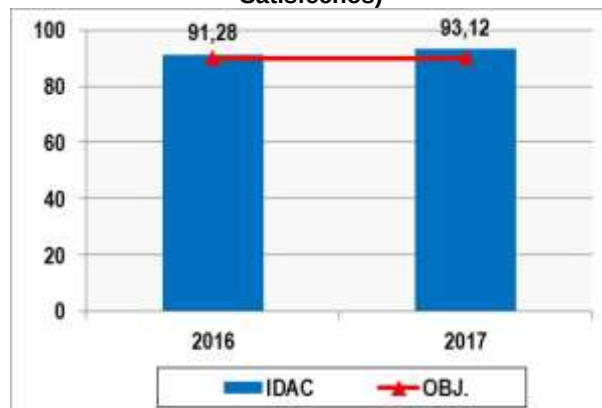
6a9. Trato brindado en el servicio (% Satisfechos)



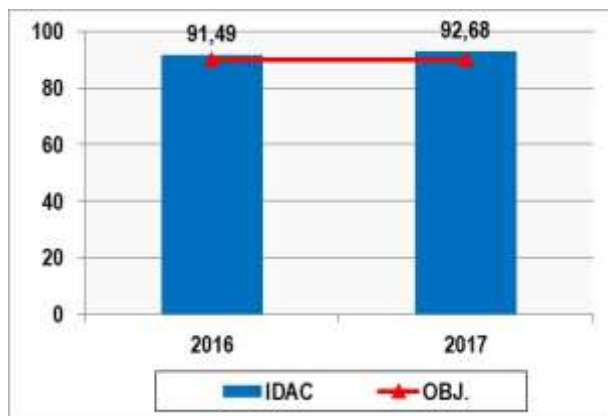
6a10. Conocimientos y habilidades demostrados (% Satisfechos)



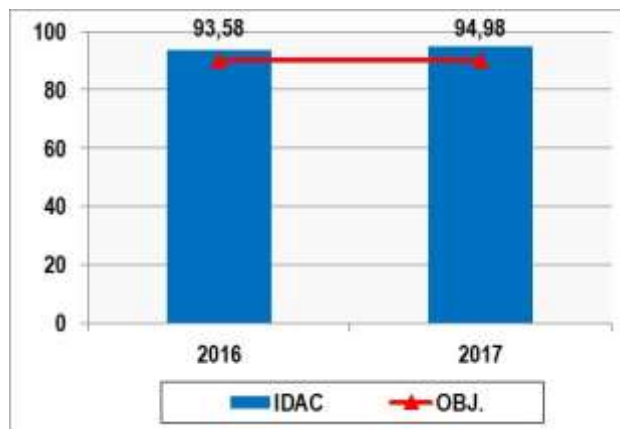
6a11. Cumplimiento de horarios pautados (% Satisfechos)



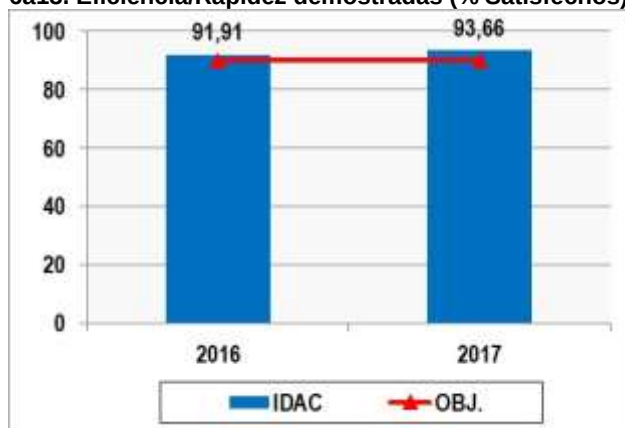
6a12. Orientación previa sobre el proceso (% Satisfechos)



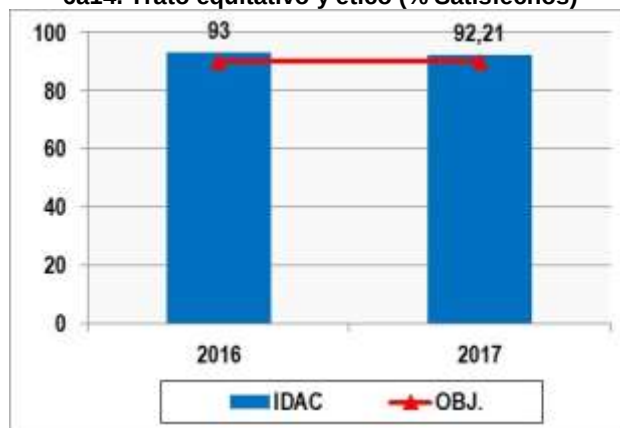
6a13. Eficiencia/Rapidez demostradas (% Satisfechos)



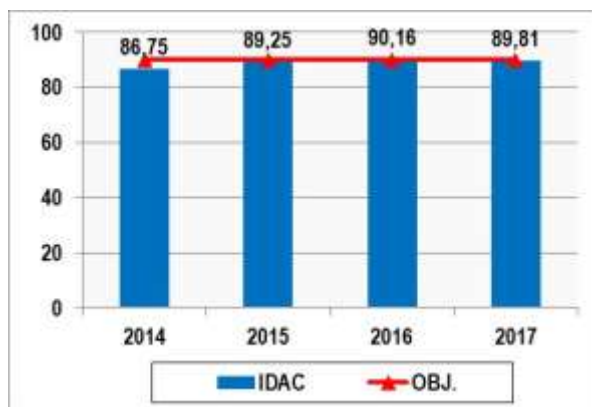
6a14. Trato equitativo y ético (% Satisfechos)



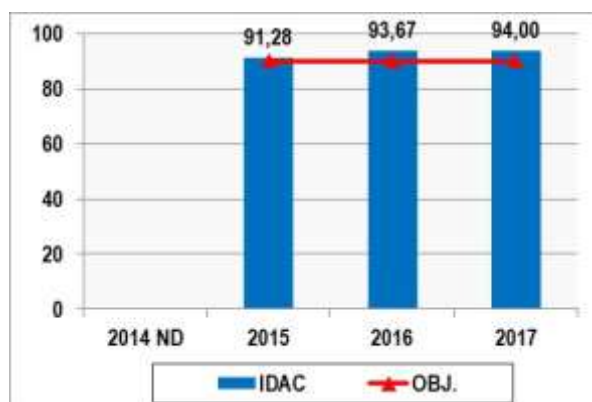
6a15. Claridad del material/documento de apoyo (% Satisfechos)



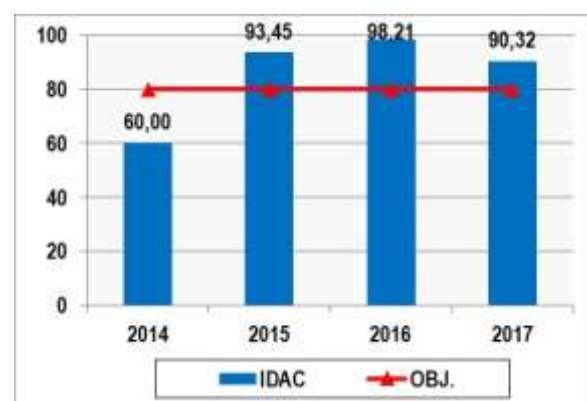
6a16. Calidad general del servicio/producto técnico aeronáutico (% Satisfechos)



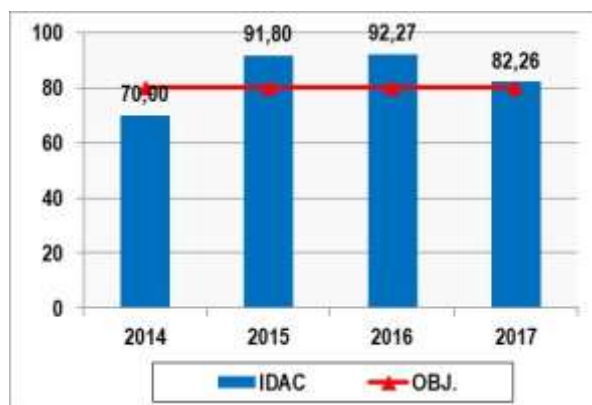
6a17. ASCA. Formación Curricular (% Satisfechos)



6a18. ASCA. Educación Continuada (% Satisfechos)



6a19. ¿Cómo percibe al Instituto Dominicano de Aviación Civil? (% Satisfechos)

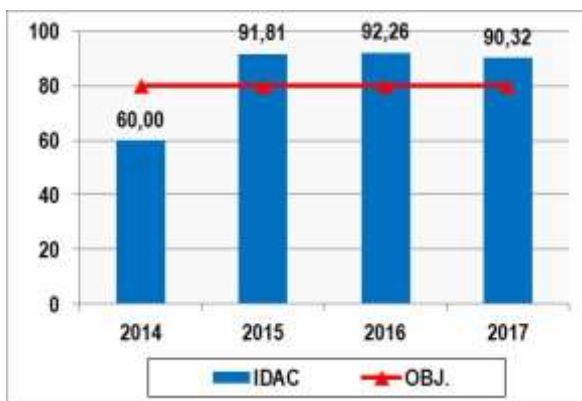


6a20. ¿Cómo califica el cumplimiento del IDAC con su misión de Regular, Certificar y Vigilar a los diferentes actores de la aviación civil dominicana? (% Satisfechos)

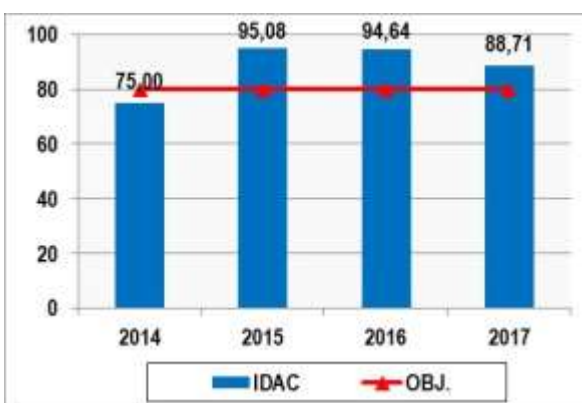
Resultados de percepción de la Dirección de Transparencia y Atención Ciudadana (TAC). En relación a los niveles generales de satisfacción, el IDAC tiene como meta mantener un nivel de satisfacción por encima de 90%, y lo ha logrado desde el 2014 manteniendo este nivel por encima de 93% (ver 6a1). Si nos enfocamos en las preguntas más importantes: En relación a la pregunta **“Servicio recibido en el área de atención en sentido general”** el IDAC ha mantenido un nivel de satisfacción por encima de 94%. Este alto nivel de satisfacción indica que los clientes del IDAC tienen una alta percepción del servicio que reciben en los Centros de Atención Ciudadana (TAC) cuando solicitan y reciben sus servicios (ver 6a2). En relación a la pregunta **“Tiempo establecido por la institución para la entrega de este producto”**, el IDAC ha mantenido un nivel de satisfacción por encima de 94% desde el 2014. Esto indica que la mayoría de los clientes del IDAC están de acuerdo con los plazos definidos por el IDAC para la entrega los productos y servicios que ofrecen (ver 6a7). Respecto a las preguntas **“Cumplimiento de sus derechos como ciudadano por parte del IDAC”** (ver 6a8) y **“Trato equitativo y ético”** (ver 6a14), el IDAC ha mantenido un nivel de satisfacción por encima de 94% desde el 2014. Este resultado indica que la mayoría de los clientes del IDAC perciben que la institución cumple con los derechos de los ciudadanos y que a la vez brinda un trato equitativo y ético.

Resultados de percepción del ASCA. La Percepción del ASCA es medida a través de una encuesta de percepción que es aplicada a los estudiantes cada cuatrimestre. La encuesta mide la percepción de los grupos de interés en relación a: **Servicios, Facilidades, Registro, Biblioteca y Escuela Aeronáutica.** El ASCA ha podido mantener una percepción positiva por encima de 86% desde el 2014 para los dos segmentos establecidos de tipo de formación (ver 6a17-18).

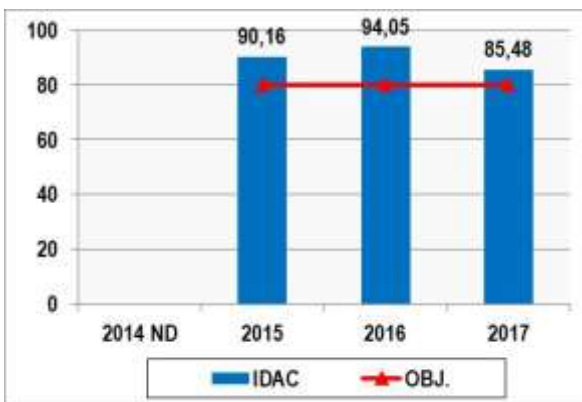
Resultados de Percepción de la Dirección de Planificación y Desarrollo (DPD). Todas las preguntas de esta encuesta son relevantes a la percepción del IDAC, pero nos vamos a enfocar en las 8 más importantes: Respecto a **cómo perciben los grupos de interés al IDAC**, desde el 2015 esta percepción se ha mantenido buena o excelente por encima del 90% (6a19). En relación a específicamente a **Cómo califican el cumplimiento del IDAC con su misión**, el IDAC ha mantenido una buena y excelente percepción por encima del 82% desde al año 2015 (6a20). Respecto al **impacto del IDAC en la economía y el turismo**, más del 90% de los GI están satisfechos desde el año 2015, lo cual indica la trascendencia que tiene esta Institución en el país (ver 6a21). Respecto a la valoración ética de los empleados de la Institución, que ofrecen los productos y servicios, el porcentaje de satisfechos se ha mantenido por encima del 88% en los últimos 3 años (ver 6a22). En relación a **la confianza en los productos y servicios**, los grupos de interés han calificado el IDAC entre el 85% y 94% desde el año 2014 (ver 6a23).



6a21. ¿Cómo es el impacto del IDAC en la economía y, en especial, en el turismo? (% Satisfechos)

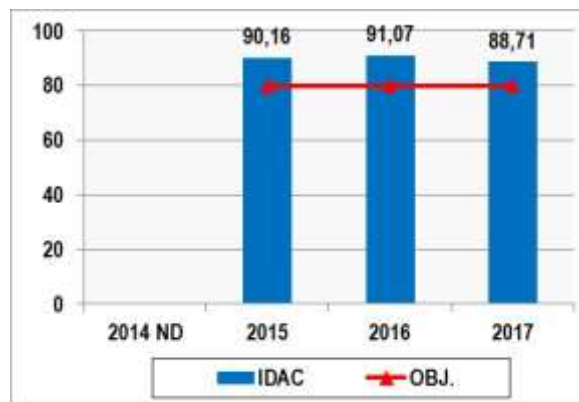


6a22. ¿Cuál es la valoración ética de los empleados del IDAC en los servicios que brinda? (% Satisfechos)

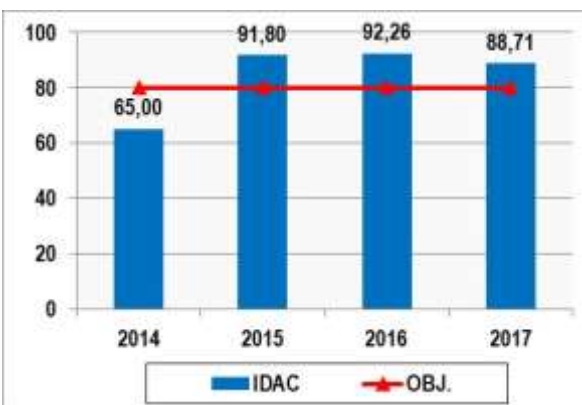


6a23. ¿Cómo califica el nivel de confianza en los productos/servicios que ofrece el IDAC? (% Satisfechos)

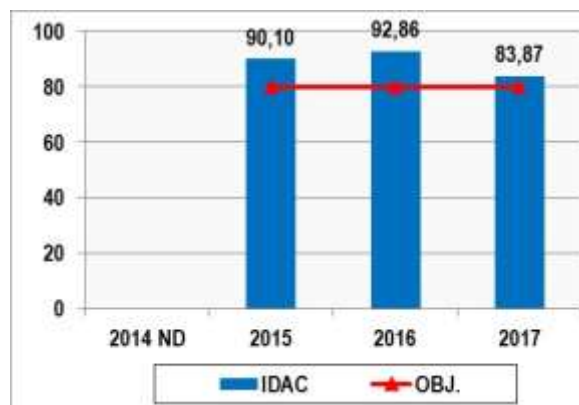
Cabe destacar las excelentes valoraciones respecto a las preguntas referidas con la **transparencia y facilidades aplicadas a la Ley de libre acceso a la información** y, directamente relacionada, la opinión sobre la **disponibilidad de información que ofrece el IDAC**, con valoraciones superiores al 88% en los últimos tres años (2015-17), en ambas mediciones realizadas a los GI (ver 6a24-25). En relación a la pregunta a los grupos de interés sobre la **accesibilidad de las oficinas del IDAC**, la institución ha mantenido una percepción buena y excelente por encima de 88% (ver 6a26). La valoración de 88% en el año 2017 fue uno de los factores responsables de iniciar el proyecto de inaugurar una oficina de Transparencia y Atención Ciudadana IDAC en el aeropuerto internacional de Punta Cana en el 2018 para mejorar la accesibilidad (ver 6a26). En la última pregunta de la encuesta de percepción se les pregunta a los grupos de interés **si piensan que el IDAC involucra al cliente o relacionados en su toma de decisiones**. Esta pregunta recibió una percepción de buena y excelente de 67.21% a 84.5 entre el 2015 y 2017. Para mejorar esta percepción el Departamento de Gestión de clientes implementó una reunión con clientes semestral para ver como el IDAC puede mejorar los servicios. De estas reuniones se está implementando la sugerencia que los exámenes teóricos de piloto se impartan no solo en la oficina principal del IDAC, pero también en el Aeropuerto Internacional del Cibao en Santiago.



6a25. ¿Cuál es su opinión sobre la disponibilidad de la información que ofrece el IDAC? (% Satisfechos)

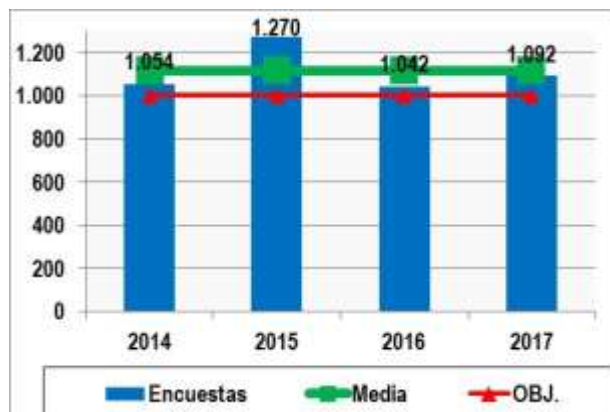


6a24. ¿Cómo evalúa la política de transparencia y facilidades aplicadas a la Ley de libre acceso a la

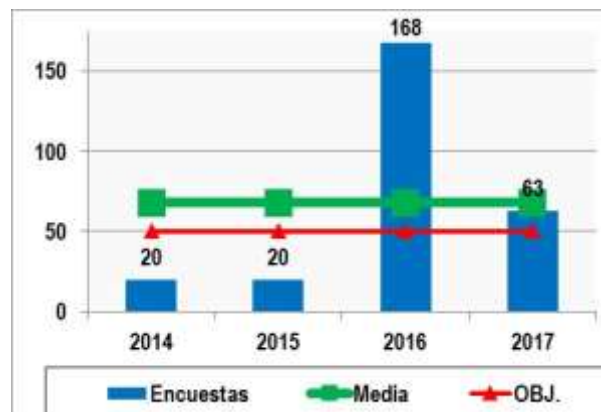


6a26. ¿Considera que las oficinas del IDAC son accesibles? (facilidad de transporte público, horarios,

6b. Indicadores de Rendimiento



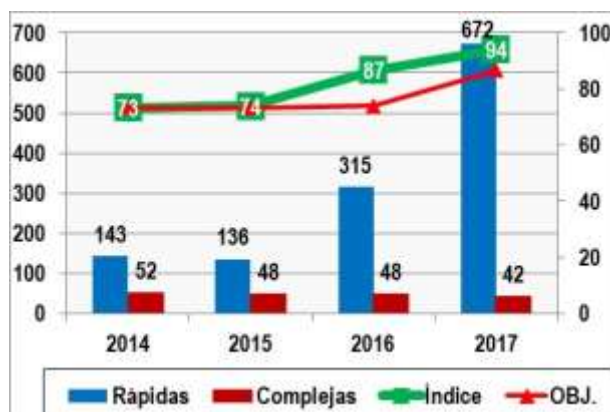
6b1. Encuestas Cumplimentadas del TAC (Nº Anual y Media 4 últimos años)



6b2. Encuestas Cumplimentadas del SIAGA (Nº Anual y Media 4 últimos años)

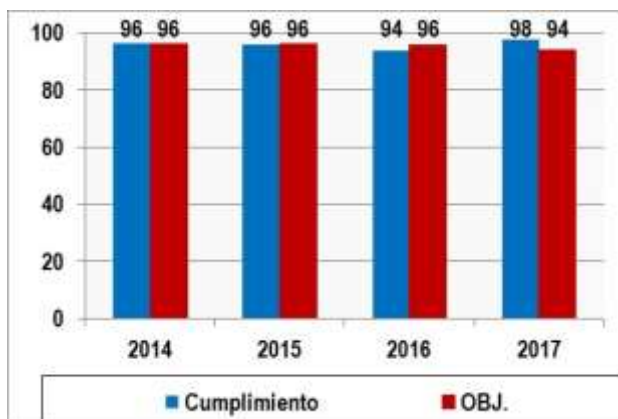
DNV-DLA-003 / Proceso: Renovación o Reemplazo de Licencias o Certificados	Cumplimiento de plazo de Reemplazo o Renovación de Licencias o certificados (Fecha de entrega del producto-Fecha de entrada de solicitud) Periodo de evaluación trimestral, con seguimiento mensual.	>15.90	<=15.90 >=15.10	<15.10	7.00 <i>Del periodo de octubre de 2017 a diciembre de 2017</i>
DNV-DLA-003 / Proceso: Renovación o Reemplazo de Licencias o Certificados	Cumplimiento de plazo de Renovación de Licencia o Certificada para Instructor de Vuelo Autorizado (IVA) (Fecha de entrega del producto-Fecha de entrada de solicitud) Periodo de evaluación trimestral, con seguimiento mensual.	>15.90	<=15.90 >=15.10	<15.10	15.00 <i>Del periodo de octubre de 2017 a diciembre de 2017</i>
DNV-DLA-004 / Proceso: Expedición y Renovación de Competencia Lingüística	Cumplimiento de plazo emisión y renovación de la Competencia lingüística (Fecha de entrega del producto-fecha de entrada de solicitud) Periodo de evaluación mensual.	>16.00	<=16.00 >=15.00	<15.00	8 <i>Del periodo de enero de 2017 a diciembre de 2017</i>
DNV-DLA-005 / Proceso: Expedición, Renovación y Reemplazos de Certificados Médicos	Cumplimiento de Plazo de Entrega de Certificado Médico (Fecha de entrega del producto-Fecha de entrada de la solicitud) Periodo de evaluación trimestral.	>1.90	<=1.90 >=1.10	<1.10	0.00 <i>Del periodo de octubre de 2017 a diciembre de 2017</i>
DNV-DLA-005 / Proceso: Expedición, Renovación y Reemplazos de Certificados Médicos	Cumplimiento de Plazo de Entrega de Reemplazo Certificado Médico (Fecha de entrega del producto-Fecha de entrada de la solicitud) Periodo de evaluación trimestral.	>1.90	<=1.90 >=1.10	<1.10	0.00 <i>Del periodo de octubre de 2017 a diciembre de 2017</i>
DNV-DLA-005 / Proceso: Expedición, Renovación y Reemplazos de Certificados Médicos	Eficacia Medicos Evaluadores (Número de Notif de No Validación/ Total CM emitidos)x100 por Médico Periodo de evaluación trimestral.	>1.00	<=1.00 >=0.10	<0.10	0.00% <i>Del periodo de octubre de 2017 a diciembre de 2017</i>
DNV-DLA-008 / Proceso: Expedición o Renovación de Autorización de Inspección	Promedio de veces que DEELA ha pospuesto un examen teórico después de haber sido programado Exámenes pospuestos/Exámenes programados Periodo de evaluación anual.	>4.00	<=4.00 >=3.00	<3.00	0.00 <i>Del periodo de enero de 2017 a diciembre de 2017</i>

6b3. Extracto del SIAGA sobre TMI de procesos operacionales



6b4. TAC. Tipología de Consultas: Rápidas vs. Complejas (Nº y %)

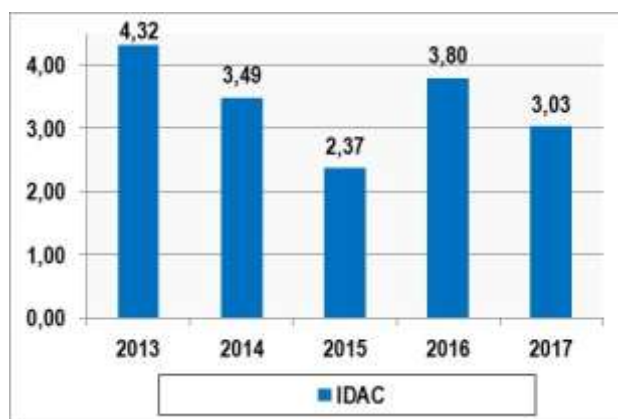
Rendimiento de indicadores operacionales. El IDAC, como agente regulador responsable por la vigilancia de la seguridad operacional, mide su desempeño a través de 6 macro procesos Operacionales. Cada macro proceso es un conjunto de procesos para cumplir un objetivo operacional (por ejemplo, el macro proceso de “**Gestión de vigilancia de la seguridad Operacional**” es compuesto por 5 procesos y se mide con 10 indicadores). Como se puede ver en el portal de gestión SIAGA, todos los indicadores de los macro procesos operacionales están entre 85% y 100% a la fecha (ver 6b3).



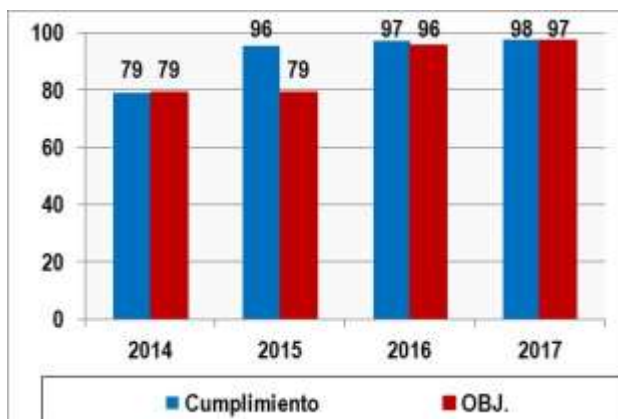
6b5. Consultas Complejas. Cumplimiento de Plazos (%)



6b6. Página WEB. Usuarios y Visitas a la página (Nº)



6b7. Página WEB. Duración Media en la Sesión (Minutos)

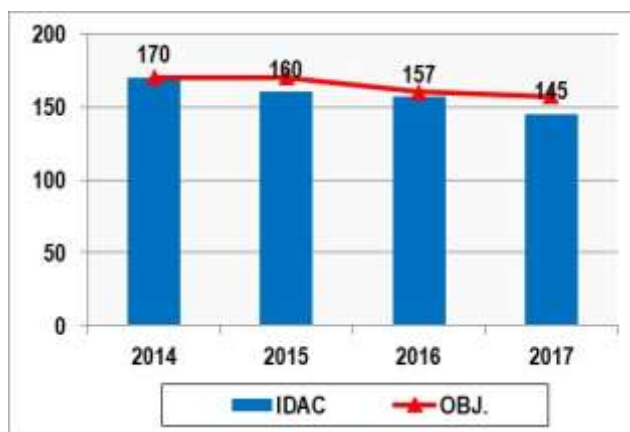


6b8. Servicios Operativos. Cumplimiento de Plazos (%)

Consultas al TAC. En relación a los resultados de disponibilidad de la información, uno de los grandes logros del IDAC es la creación de la Dirección de Transparencia y Atención Ciudadanía y sus procesos, ya que las oficinas del TAC sirven como ventanilla única, y el portal de transparencia les ofrece a los clientes la mayoría de información, que es normalmente solicitada por libre acceso. Si el cliente necesita más información, el TAC cuenta con diversas herramientas como: consulta rápida, consulta compleja y solicitudes de libre acceso a la información. Las consultas rápidas se utilizan para responder preguntas simples, como requisitos de productos y servicios; este tipo de consulta se responde el mismo día. Las consultas complejas fueron creadas para poder responder preguntas de naturaleza técnica que tienen los clientes del IDAC. Estas consultas requieren la asistencia de las áreas operativas y se responden dentro de 5 días hábiles. En el año 2014, se recibieron 195 consultas comparado con en el año 2017 en que se recibieron 714. Esta tendencia también se evidencia con las consultas complejas que son preguntas de una naturaleza técnica que tienen los clientes. En el año 2014 se recibieron 52 consultas complejas, comparado con 42 en el año 2017. Esta data indica que los clientes del IDAC tienen menos necesidad de usar los productos de aclaración, ya que la información que el IDAC tiene disponible es muchos más precisa que en el año 2014 (ver 6b4). Así mismo, destaca el cumplimiento en los plazos en la resolución de las consultas complejas, con un índice superior al 94% desde 2014, y siendo superior al 98% en el último año (ver 6b5).

Uso de la Página WEB. Los cambios en la forma que tienen los clientes/ciudadanos de gestionar sus consultas ha ido desarrollándose en paralelo con las inversiones del IDAC en Plataformas virtuales (ver XX). Estos incrementos en el uso de la plataforma virtuales también se pueden evidenciar en el aumento de visitantes a la página web. En el año 2013, recibimos 21.565 usuarios en el portal, que realizaron 181.077 visitas. En el año 2017, la cantidad de usuarios se incrementó un 245% a 52.926, y la cantidad de visitas incremento en un 194% a 352.146 en el 2017 (ver 6b6).. El IDAC también puede evidenciar incrementos en la precisión de la información con la disminución del tiempo por sesión Web. En el año 2013, el tiempo promedio fue de 4 minutos y 32 segundos. En el año 2017, el tiempo de duración promedio bajó a 3 minutos y 3 segundos. Esto indica que los visitantes consiguen la información que necesitan en menor tiempo, ya que la encuentran rápidamente (ver 6b7).

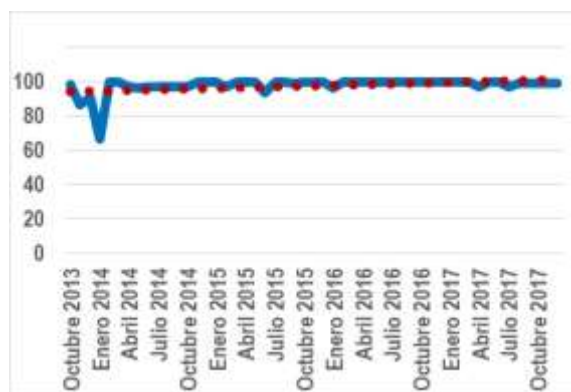
Servicios Operativos. Otro de los indicadores más relevante es el indicador que mide el cumplimiento de la entrega de productos. En el año 2013, el IDAC entregó 801 productos dentro de plazo y 335 fuera de plazo, con un cumplimiento de 71%. En el año 2017, el IDAC entregó 2842 productos a tiempo y 64 fuera de plazo, obteniendo un nivel de cumplimiento del 97.63%, lo que supone un incremento del 27.12%



6b9. Producto no Conforme (Nº)



6b10. Libre Acceso a la Información Pública. Cumplimiento de Plazos (%)



6b11. Página WEB. Evaluación DIGEIG (%)



6b12. Quejas al TAC (Nº y % Cumplimiento de resolución a tiempo)

en un periodo de 4 años (ver 6b8).

Producto/Servicio no conforme. El IDAC usa el proceso de producto no conforme para poder medir el número de expedientes devueltos por errores. Si se compara el año 2014 con el año 2017, se puede ver que el número de productos no conformes ha ido disminuyendo paulatinamente. Esto es debido, entre otras cosas, a que el Sistema Integrado de Gestión basado en las Normas ISO ha demandado una mayor tasa de detección de productos no conformes comparado a años previos, lo que incrementa la calidad final ofrecida, ya que tiene la oportunidad de corregirlo de una manera proactiva, antes de que sea entregado al cliente (ver 6b9).

Consultas de Libre Acceso. En cumplimiento de requerimientos legales, como las consultas de libre acceso, las cuales son un requisito de la ley 200-04 de Libre Acceso a la Información Pública, el IDAC ha mantenido un nivel de cumplimiento por encima del 95% desde el año 2013. Esto evidencia el cumplimiento de los estándares de servicios publicados específicamente (en este caso, cumplimiento legal) (ver 6b10). El IDAC también ha cumplido con todos los requisitos de transparencia de la resolución 1-13 de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental con la creación y actualización del portal de transparencia (tac.gov.do). Este cumplimiento es evaluado mensualmente por la DIGIEG y el IDAC a manteniendo un nivel de cumplimiento promedio de 97.92% (ver 6b11).

Quejas, Felicitaciones y Sugerencias. Las quejas son trabajadas por la dirección de transparencia y atención ciudadana y deben ser analizadas y respondidas en un plazo de 5 días hábiles. La cantidad de quejas ha disminuido de una manera lineal en los últimos 5 años, desde 11 en el año 2014, a 7 en el año 2017. El cumplimiento de plazos ha sido de 100% durante este periodo (ver 6b12).

En relación al recibimiento y trato a las sugerencias, el IDAC cuenta con el proceso Recepción y Respuesta de Solicitudes de Atención, buzones de sugerencias y consultas virtuales vía el portal TAC, donde nuestros clientes sugieren cambios en nuestros servicios y esto se registra y se gestiona en el sistema SIAGA/TAC. En el año 2017, el IDAC recibió y trabajo 13 sugerencias y acogió 3 (ver 6b13).



6b13. Felicitaciones y Sugerencias (Nº)

7. RESULTADOS DE PERSONAS



Relevancia. El IDAC venía aplicando una **Encuesta de Clima anual** desde el año 2010, mediante el procedimiento Gestión del Clima Organizacional, que evaluaba 7 conceptos que la Institución y los empleados consideraban importantes. Sin embargo, para el año 2016, no se realizó la medición a través de la encuesta de clima debido a que el procedimiento sería gestionado por el MAP, órgano rector del sector público. Ya en el 2017, el **MAP dio inicio al procedimiento, con un instrumento de medición (encuesta)** que busca medir una serie de aspectos que, en algunos casos, sí coincidían con la encuesta que ha realizado el MAP. Así pues, en el presente Relatorio, se ha tratado de plasmar los resultados de ambas encuestas y de realizar las analogías posibles, en busca de trazabilidad y de análisis causa/efecto. La segmentación y el detalle de todas las preguntas de cada una de estas encuestas están disponibles in situ. En cuanto a los **resultados de rendimiento**, en el Relatorio se han plasmado los indicadores que miden los aspectos que más inciden en la satisfacción de los trabajadores del IDAC, así como los que más importancia tienen para el IDAC para el cumplimiento de su Misión y sus fines. La segmentación, más información y detalles del resto de mediciones están disponibles in situ.

Tendencias. Para los resultados de satisfacción y de rendimiento, en general, el IDAC ha conseguido tendencias favorables para la mayoría de los resultados. Las encuestas respondidas entre los años 2012 y 2015, muestran un compromiso de nuestros empleados para que el Clima dentro de la institución sea satisfactorio en los aspectos medibles y la encuesta de 2017 refleja unos resultados muy altos, con resultados de satisfacción por encima del 90% en la mayoría de los indicadores. En el presente Relatorio se muestran resultados, al menos, de 4 años o mediciones siempre que es posible. No obstante, los resultados de otros años están disponibles in situ.

Objetivos. En relación con los niveles de satisfacción, el IDAC tiene como meta mantener un nivel de satisfacción por encima del 80% a nivel de concepto o aspecto agrupado. Para los indicadores de rendimiento, el enfoque para el establecimiento de objetivos está basado en la mejora continua, para lo cual se establece como meta anual el, al menos, mejorar el resultado alcanzado el año anterior (Ej.: 7b4. Índice de Accidentabilidad); en otros casos, el objetivo es el cumplimiento de un nivel alto de excelencia en cuanto a los requisitos que se miden (Ej.: 7b12. Tasa de Participación en Acciones Formativas).

Comparaciones. El IDAC, al ser una Institución única en su ramo (ver Intro.), tiene dificultades en compararse o en encontrar benchmarks de referencia con organizaciones reconocidas a nivel nacional, que tengan datos que reflejen un alto nivel de excelencia en la gestión, accesibles, publicados o que estén dispuestos a compartirlo. No obstante, siempre que es posible, se presentan comparaciones, como es el caso de la encuesta de satisfacción realizada por el MAP en 2017, donde se han podido recibir y comparar los datos de otra organización que ha participado en dicha encuesta, donde el IDAC supera en satisfacción de las personas al benchmark en 16 de los 18 aspectos analizados (ver 7a3). Más detalle de dicha comparación está disponible in situ. En todo caso, esta Institución realiza acciones de benchmarking y benchlearning específicas que puedan servir de aprendizaje (ver 2b1, 9b15), y tiene puesto en marcha un plan de acción para la búsqueda de benchmarks a nivel internacional.

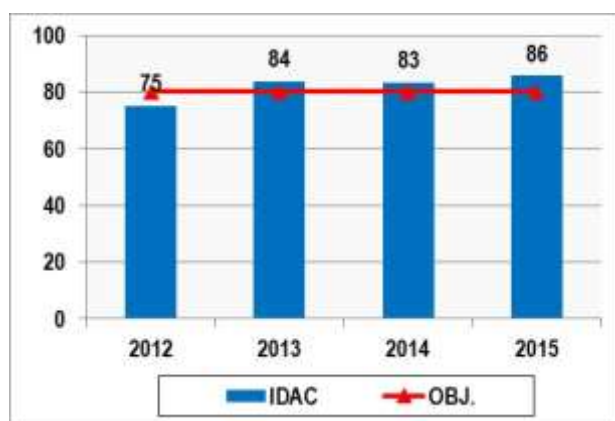
Confianza y causa/efecto (ver tabla a continuación):

Gráfica Resultado Esquema	Enfoques principales asociados	Objetivo Estratégico Asociado	Gráfica Resultado Esquema	Enfoques principales asociados	Objetivo Estratégico Asociado
7a1	3a1	5	7b1	3a2	4
7a2	3a1	5	7b2	3b2	5
7a3	3a1	5	7b3	3b2	5
7a4	1d2	4	7b4	3b1	4
7a5	5a1	4	7b5	3d2	1
7a6	1d1	4	7b6	3d2	1
7a7	3c2	1	7b7	3c1	4
7a8	3d2	5	7b8	3b2	4
7a9	3c2	4	7b9	3d1	4
7a10	3c2	5	7b10	3d1	4
7a11	3d1	4	7b11	4b2	6
			7b12	3d1	4

7a. Medidas de Percepción

CONCEPTO O ASPECTO	AÑOS				OBJ.
	2012	2013	2014	2015	
Impacto Global de la Organización	62	80	81	85	80
Comunicación de la Filosofía Operacional	86	89	88	90	80
Manejo de Recursos Humanos	66	81	82	85	80
Estado de Ánimo y Clima Interior	82	87	85	87	80
Medios de Trabajo	74	81	79	82	80
Disposición Hacia la Mejora Continua	76	84	85	87	80
Percepción sobre la Capacidad del Personal	80	85	84	84	80

7a1. Satisfacción Encuestas Personas IDAC 2012-16
(% Satisfechos)



7a2. Satisfacción Promedio Encuestas Personas
(% Satisfechos)

CONCEPTO O ASPECTO	IDAC	BENCH.
Reconocimiento Laboral	87,25	88,67
Capacitación Especializada y Desarrollo	87,97	78,57
Mejora y Cambio	85,82	81,77
Calidad y Orientación al Usuario	94,82	94,51
Equidad y Género	81,81	70,22
Comunicación	91,77	90,56
Disponibilidad y Recursos	93,10	88,79
Calidad de Vida Laboral	93,49	90,86
Balance Trabajo Familia	78,49	75,45
Colaboración y Trabajo en Equipo	92,03	88,94
Liderazgo y Participación	88,77	87,61
Identidad con la Institución y Valores	95,38	94,51
Austeridad y Combate a la Corrupción	85,46	85,62
Enfoque a Resultados y Productividad	90,54	85,14
Normatividad y Proceso	95,82	93,81
Servicio Profesional de Carrera	80,48	69,03
Impacto de la Encuesta en mi Institución	89,64	86,73
Uso de la Tecnología	88,75	79,65

7a3. Satisfacción Encuesta Personas MAP 2017
(% Satisfechos)

Con la aplicación de la Encuesta de Clima, el IDAC evalúa el grado de percepción de los servidores del IDAC, lo cual sirve de **fundamento para el establecimiento de planes de acción**.

La Encuesta de Clima aplicada entre el año 2010 y 2015, mediante el procedimiento **Gestión del Clima Organizacional** evaluaba 7 conceptos que la institución consideraba importantes: Impacto global de la organización, Comunicación de la Filosofía Operacional, Manejo de los Recursos Humanos, Estado de Ánimo y Clima Interior, Medios de Trabajo, Disposición hacia la Mejora Continua y Percepción sobre la Capacidad del personal (ver 7a1-2)

De igual forma, en el Informe de Clima se presentan los resultados están segmentados por áreas, lo cual puede evidenciar cualquier aspecto a tomar en cuenta en una dirección en específico.

Las encuestas respondidas entre los años 2012 y 2015, muestran un compromiso de nuestros empleados para que el Clima dentro de la institución sea satisfactorio en los aspectos medibles.

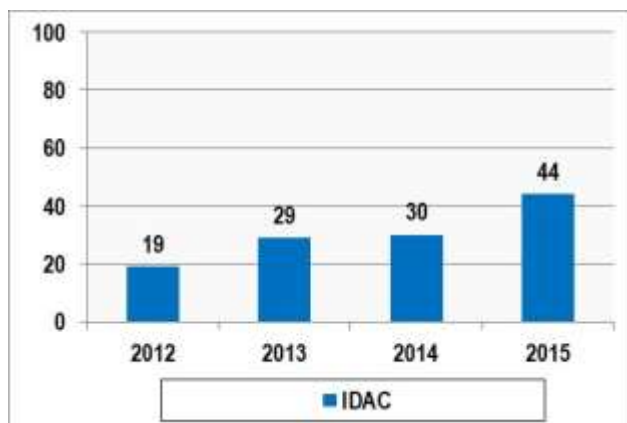
Para el año 2016, no se realizó la medición a través de la encuesta de clima debido a que el procedimiento sería gestionado por el MAP, órgano rector del sector público. Ya en el 2017, el MAP dio inicio al procedimiento, con un instrumento de medición (encuesta) que busca medir los aspectos de: Reconocimiento Laboral; Capacitación Especializada y Desarrollo; Mejora y Cambio; Calidad y Orientación al Usuario; Equidad y Género; Comunicación; Disponibilidad y Recursos; Calidad de Vida Laboral; Balance Trabajo Familia; Colaboración y Trabajo en Equipo; Liderazgo y Participación; Identidad con la Institución y Valores; Austeridad y Combate a la Corrupción; Enfoque a Resultados y Productividad; Normatividad y Proceso; Servicio Profesional de Carrera; Impacto de la Encuesta en mi Institución y Uso de la Tecnología (ver 7a3)

Como puede apreciarse, los criterios a medir por el MAP en su mayoría son distintos a los evaluados por el IDAC hasta el año 2015, razón por la cual no se incluyen en el análisis comparativo presentado (ver 7a1).

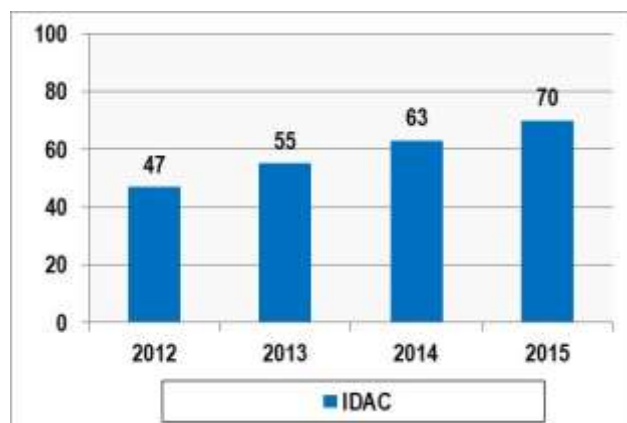
Con la evaluación de más aspectos, la encuesta presenta una dificultad, la cual fue externada por los empleados, de que era mayor la cantidad de preguntas a responder (72) lo cual les resultaba tedioso.

Como se puede apreciar, los resultados de los conceptos evaluados reflejan unos resultados positivos en la percepción de los empleados, evidenciando valores por satisfactorio en todos los aspectos evaluados.

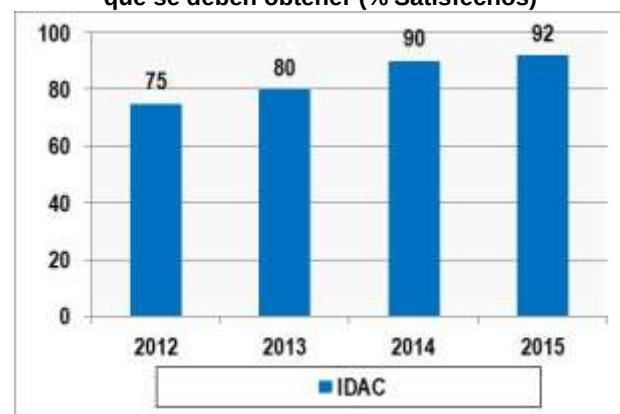
Identificación con la M, V, Val. Los resultados de esta encuesta con relación a la identificación que tienen los empleados con la misión, visión y valores de la institución, reflejan que poseen una percepción



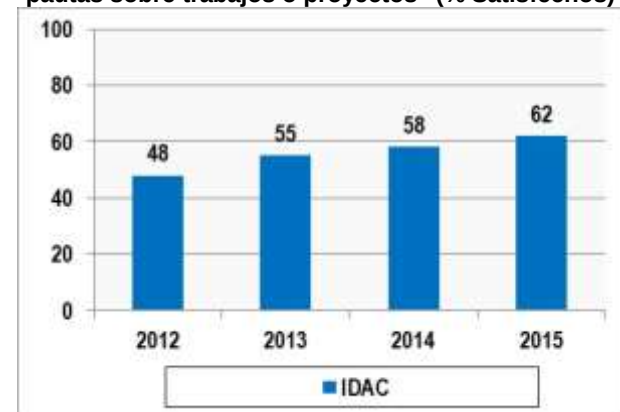
7a4. Liderazgo por encima de lo esperado (% Satisfechos)



7a5. Todos los procesos y/o áreas generan los resultados que se deben obtener (% Satisfechos)



7a6. El superior les comunica su opinión y acuerdan pautas sobre trabajos o proyectos" (% Satisfechos)



7a7. Está orgulloso de trabajar en el IDAC (% Satisfechos)

positiva, pues un 92.43% expresó estar de acuerdo en que en sus áreas de trabajo se actúa conforme a los valores que fomenta la institución, como son la Profesionalidad, Integridad, Transparencia, Disciplina, Enfoque al Cliente y Orientación a la Seguridad. De igual forma, el 94.02% de los colaboradores entiende que se trabaja con transparencia y lealtad, confirmando que los valores institucionales están fuertemente arraigados en cada uno de ellos. En cuanto al compromiso se ratifica en que los servidores del IDAC entienden que los superiores comunican la visión, misión y valores de la organización pues la percepción obtenida fue de 92.43%. También, con una percepción de un 86.06%, los empleados del IDAC reconocen la integridad de sus superiores indicando que son congruente en lo que dicen y lo que hacen.

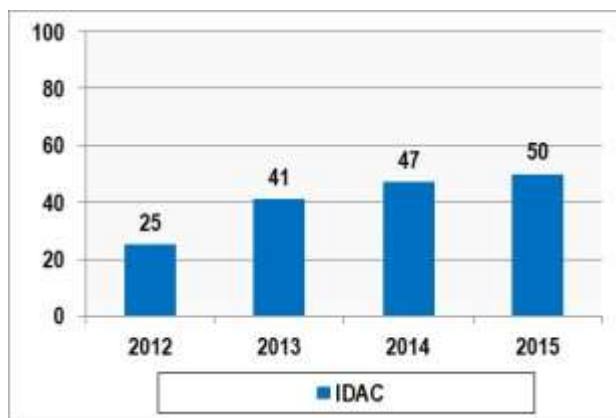
Liderazgo. Como podemos observar, el porcentaje de personas en el IDAC que consideran que el Liderazgo está por encima del esperado sigue una tendencia positiva, estando en 2015 en el 44% (ver 7a4). En el 2017, los empleados consideran que su superior inmediato es un servidor ejemplar en un 60%.

Resultados de la Institución (Procesos). Para el rendimiento global de la organización, en 2014, un 63% considera que todos los procesos y/o áreas generan los resultados que se deben obtener; en 2015, el nivel se elevó a un 70% (ver 7a5). Un aspecto medido y relacionado con el rendimiento global de la institución para el año 2017, es el "Impacto del trabajo de la institución", el cual alcanzó una puntuación de 97.61%. El IDAC pone en ejecución variadas actividades orientadas a **reconocer los esfuerzos** individuales y de los equipos de trabajo.

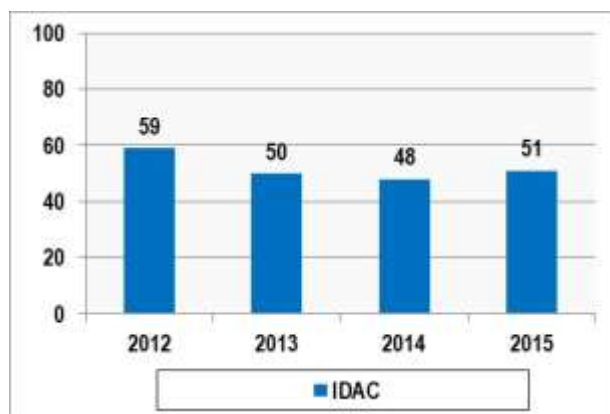
Observaciones y sugerencias que proporciona el superior. Sobre las observaciones y sugerencias que les proporciona el superior, entre las variables "Siempre" y "la mayoría de las veces les comunica su opinión y acuerdan pautas sobre trabajos o proyectos", para el 2014, fue de un 90%; en 2015, fue de un 92% (ver 7a6). Un aspecto relacionado con este ítem evaluado en el año 2017 es que los empleados "consideran que su supervisor está abierto para recibir sugerencias y comentarios", el cual arrojó un 89.24%.

Comunicación. Un aspecto evaluado en la nueva encuesta de clima es la comunicación, con una puntuación general de 91.77%; en ese mismo orden, un 93.23% de los empleados indican que se utilizan de forma eficiente los medios de comunicación interna. También, con niveles muy aceptables de un 89.64%, se encuentra en que los colaboradores se comunican entre las distintas áreas.

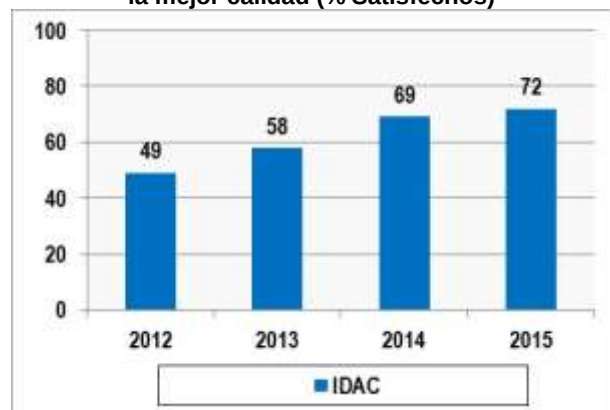
Motivación y orgullo. En cuanto al nivel de motivacional, en 2014, un 58% expresaron estar orgulloso de trabajar en el IDAC; en 2015, los resultados fueron del 62% (ver 7a7). Para este mismo ítem, en el año 2017, el 97.61% de los empleados se siente orgulloso por formar parte de la Institución.



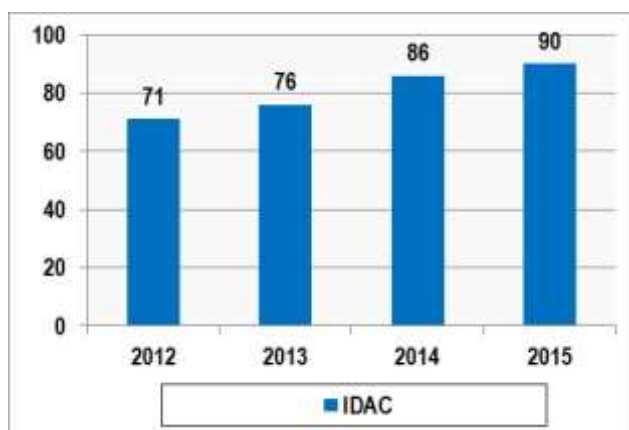
7a8. El ambiente laboral es totalmente agradable (% Satisfechos)



7a9. Equipo de Trabajo excelente y de la mejor calidad (% Satisfechos)



7a10. Me siento totalmente involucrado y parte del proceso de mejoramiento continuo (% Satisfechos)



7a11. Siempre y la mayoría de las veces se reconocen los esfuerzos (% Satisfechos)

Capacitación especializadas y Desarrollo. En cuanto a la Capacitación especializada y desarrollo, los empleados tienen una percepción general positiva de 87.97%; asimismo, el 86.05% entiende que la capacitación recibida está relacionada con su desarrollo profesional; el 85.26% indica que el programa de capacitación está alineado con sus funciones. Esta medición se ve robustecida con un 94.42% que considera que la capacitación que recibe se aplica para mejorar su desempeño en el trabajo.

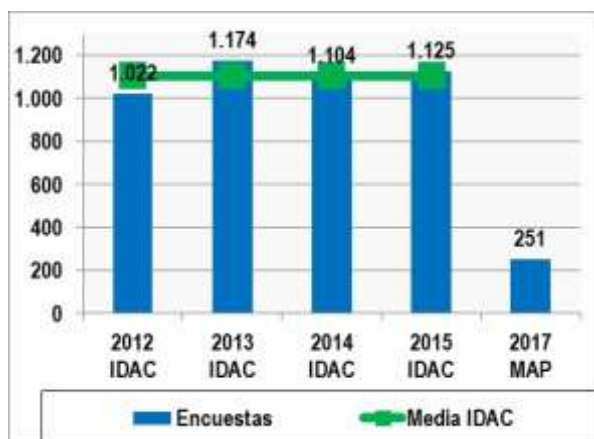
Clima y Calidad de Vida Laboral. En los informes de clima se expresa que, durante el año 2014, un 47% considera que el ambiente laboral es totalmente agradable; en 2015, los resultados fueron de un 50% (ver 7a8). Para el 2017, un aspecto evaluado es la Calidad de Vida Laboral, el cual arrojó un resultado global de un 93.49%, donde existe una variable relacionada de manera específica con el ambiente de trabajo que es: “Existen condiciones de seguridad e higiene para realizar el trabajo”, que mostró un resultado de un 97.21%.

Equipo de Trabajo. En cuanto a los equipos con los que se desarrolla la gestión, en 2014, un 48% estima que son excelentes y de la mejor calidad; en 2015, los resultados fueron de un 51% (ver 7a9). Para el año 2017, los empleados calificaron de manera global con un 93,10% estar de acuerdo con que el IDAC “tiene la disponibilidad y recursos para realizar el trabajo.” De igual forma, en los resultados de la encuesta del 2017, un 97.63% de los empleados expresan que “Cuentan con el material necesario para el desarrollo de sus funciones”, y un 92.03% indican que el equipo de trabajo con el que cuentan es eficiente para el desarrollo de su trabajo.

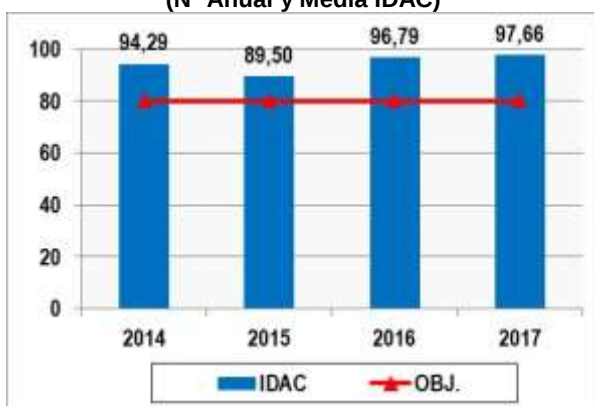
Involucración en la mejora continua. En cuanto al nivel de involucramiento en un proceso de mejoramiento continuo, en 2014, un 69% manifiesta que se siente totalmente involucrado y parte de él; en 2015, un 72% indica estar totalmente involucrado y parte de él (ver 7a10). En el 2017, un ítem relacionado con el involucramiento en los procesos de mejora continua es: “impulsa cambios innovadores en su área de trabajo para mejorar la forma de trabajo”, arrojando un resultado de 90.84%.

Reconocimiento. Por medio de la Encuesta de Clima, se determina la frecuencia con que se reconocen los esfuerzos individuales y de los equipos de trabajo. Por ende, con relación a la forma en que el superior reconoce los trabajos y proyectos de sus empleados, en 2014, el estudio arroja que un 86% señala que entre “siempre” y “la mayoría de las veces”, les son reconocidas; y para el año 2015 el comportamiento fue de un 90% (ver 7a11). En el año 2017, los empleados, de manera global, otorgan un 87.25% de aceptación en cuanto al Reconocimiento laboral.

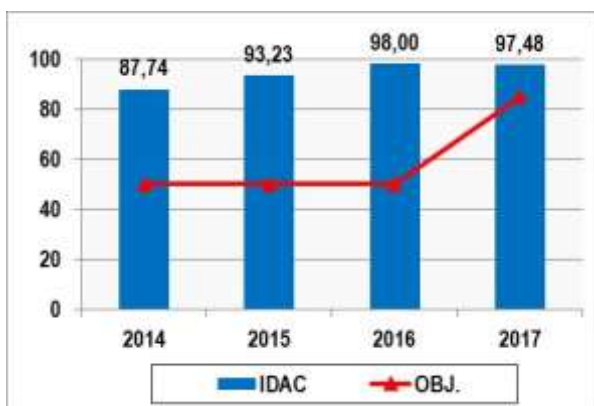
7b. Indicadores de Rendimiento



7b1. Encuestas Cumplimentadas (Nº Anual y Media IDAC)



7b2. Tasa de Participación en acciones formativas (%)



7b3. Impacto del programa desarrollo y capacitación (%)



7b4. Gestión del Desempeño: Evaluados vs. Evaluados => 85 puntos (Nº y %)

Rendimiento Global de RRHH. El IDAC, como institución gubernamental, es evaluado mediante del Sistema de Monitoreo de la Administración Pública (SISMAP), que da seguimiento a los indicadores definidos por el MAP para evaluar el nivel de avance de la Administración Pública. Se ha obtenido una puntuación de 93% en Administración de Personal durante el periodo 2014-2017, lo que evidencia un rendimiento positivo de la gestión de RR.HH.

Formación. Los empleados IDAC reciben, durante todo el año, constantes capacitaciones según el Plan Anual de Desarrollo y Capacitación, donde se contemplan diversas actividades formativas tendientes a **incrementar y fortalecer las competencias individuales**, de modo que lo haga competente en su puesto de trabajo y, al mismo tiempo, competitivo para poder participar en los concursos que son abiertos en la Institución. El **Plan Anual de Desarrollo y Capacitación** se estructura de una manera integral, es decir, contempla la formación y entrenamiento de todo su personal. Dicho plan se hace participativo a los empleados de todos los grupos ocupacionales, de todas las unidades administrativas y de todos los niveles jerárquicos.

El IDAC **gestiona las actividades formativas** de sus empleados mediante el Proceso Gestión del Desarrollo y la Capacitación; y las partidas económicas destinadas para estos fines son consignadas en el presupuesto anual institucional (ver 7b2).

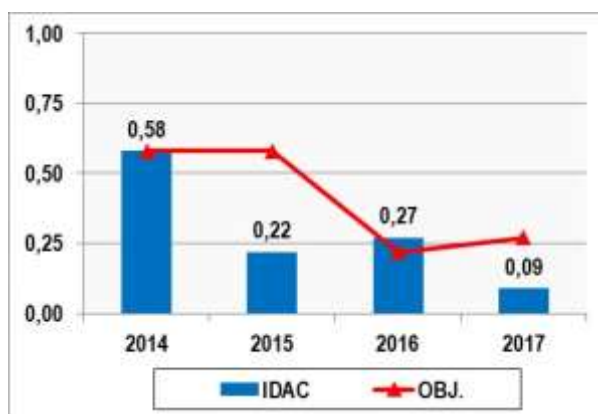
Según las evaluaciones de los supervisores inmediatos, el impacto de las capacitaciones ha sido positivo en el desempeño de las funciones de los colaboradores. La medición indica el porcentaje de colaboradores evaluados que mejoraron su desempeño después de la capacitación, con respecto a los colaboradores que tomaron dicha capacitación. Año tras año este porcentaje ha ido en aumento, indicando que los colaboradores capacitados han podido cerrar las brechas en sus competencias y por tanto mejorar su desempeño (ver 7b3).

Gestión del Desempeño. Para las mediciones del **rendimiento de sus colaboradores**, el IDAC desarrolla el Proceso Gestión de Desempeño. Desde el año 2012, las evaluaciones de las modalidades que integran este proceso se llevan a cabo vía on-line, lo cual permite que sean más rápidas y efectivas, comparadas con aquellas que se realizan bajo la metodología convencional.

El ascenso en el porcentaje de calificaciones por encima de los 85 puntos, de excelentes o muy buenos, se corresponde con que los empleados han asumido los valores y compromisos institucionales. Además, refleja que las capacitaciones impartidas han tenido el resultado esperada en los colaboradores respecto al desempeño de sus funciones (ver 7b4).



7b5. Índice de accidentabilidad (%)



7b6. Índice de Frecuencia (%)



7b7. Sugerencias y Quejas y Reclamaciones (Nº y % Respondidas en tiempo)



7b8. Rotación del personal. Nombramientos regulares (Nº Altas), Destituciones (Nº Bajas) y Rotación (Índice)

Prevención de Riesgos Laborales. En el IDAC, se imparten capacitaciones, talleres e inducciones continuas a sus empleados sobre temas SSO, especialmente sobre los equipos de protección, con una participación promedio de 31 participantes. También, a través de la intranet, se emiten reportes y boletines SSO. En reconocimiento, ha sido invitado como expositor por la ARL en el Simposio Nacional de SSO en el Trabajo, y en la conferencia de la CLAC, en Colombia, sobre gestión de la prevención e integración de sistemas en el sector público.

Como se puede observar en los datos estadísticos y los gráficos, los accidentes tienen una tendencia a la baja, y el índice de frecuencia ha disminuido de un 0,58 en 2014 a 0,09 en 2017, representando un 84% menos (ver 7b5-6).

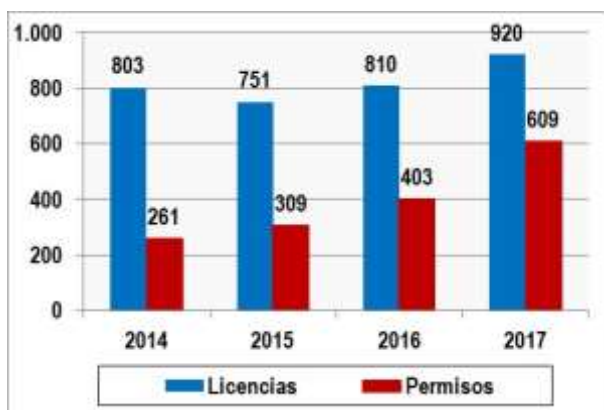
Sugerencias y Quejas. A través del procedimiento de APO- 001 La Voz del Empleado, los empleados pueden externar sus inquietudes, reclamos o sugerencias que estén relacionados a los aspectos de calidad, medio ambiente, de Seguridad y Salud Ocupacional, así como a los requisitos asociados a las actividades y a los productos específicos del IDAC. Por esta vía se canalizaron y materializaron acciones para **dar respuestas satisfactorias a las quejas generadas** durante el periodo 2014-2017.

Como se puede observar, el número de quejas y sugerencia tiene tendencia a la baja. Esta tendencia es producto de que, a través de los años, muchas de las necesidades e inquietudes de los empleados han sido respondidas y cumplidas en un sistema de mejoramiento continuo (ver 7b7).

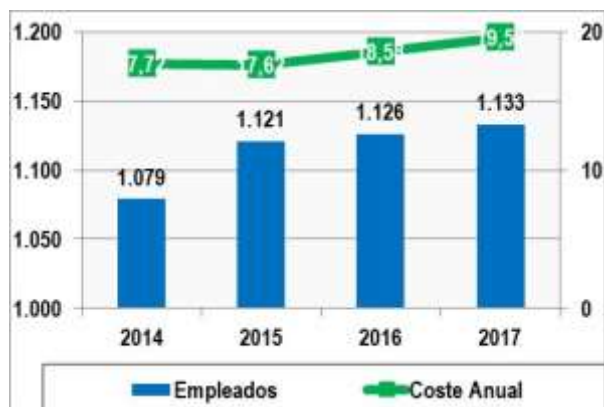
De igual forma, se cuenta con el procedimiento de Acciones Correctivas, mediante el cual se gestiona la implementación y seguimiento a acciones correctivas y de mejora. Las actas de mejoras pueden ser levantadas por los empleados del IDAC, y pueden responder a quejas, sugerencias u observaciones que se encuentren en el marco de los sistemas de gestión en los cuales estamos certificados.

Un ejemplo es el acta no. 391 del año 2016, en la cual se expresó las condiciones físicas en la que se encontraba la Dirección de Fiscalización. Producto de esta acta, el área fue remodelada, ofreciendo un mejor ambiente de trabajo donde los empleados pueden desempeñar sus funciones de manera eficiente.

Rotación del Personal. A través del procedimiento Registro, Control e Información del Personal, el IDAC mantiene actualizado el sistema de informaciones estadísticas relacionadas con los movimientos de los empleados, derivados de: nombramientos regulares, cancelaciones, licencias, permisos, vacaciones, cambio de designaciones, reajustes salariales, entre otros. Tales registros permiten expresar la tendencia de cada movimiento y, por ende, genera las informaciones para el cálculo de los **índices de rotación** (ver 7b8).



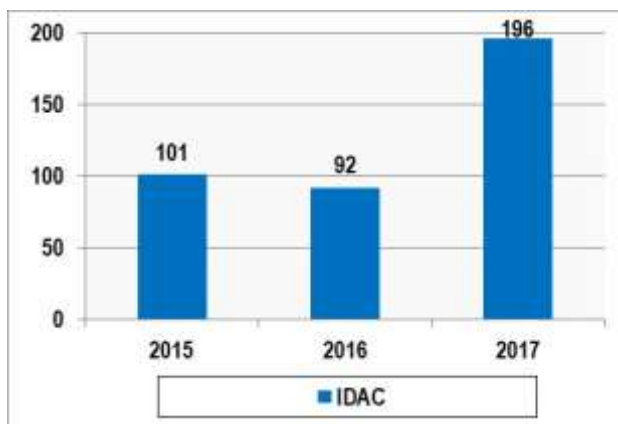
7b9. Licencias (Enfermedad, Estudio, Matrimonio, Pre y Post Natal) y Permisos Otorgados (Nº)



7b10. Beneficiarios por Bono de Desempeño y/o Bono Vocacional (Nº Empleados y Coste Anual Millones RD\$)

PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS Y DE CONOCIMIENTO	Nº USUARIOS
Entorno Virtual de Aprendizaje "EVA"	2.291
SIAGA	2.421
Sistema Electrónico de Recursos Humanos (Pidac)	32
Sistema de Gestión Financiera (AFICORE)	95
Correo Electrónico Corporativo (OUTLOOK)	1.107

7b11. Utilización de TIC's por el personal



Conciliación Laboral. Como institución técnica especializada y única en el área aeronáutica, el personal se siente orgulloso de trabajar en el IDAC, dado que otorga beneficios que otras instituciones del Estado no contemplan; es por esta razón, que los empleados se sienten seguros y estables al desempeñar sus funciones asignadas. La Institución maneja las **cuestiones sociales**, apegado a los lineamientos y disposiciones que al respecto consagran la Ley 41-08 de Función Pública, y su Reglamento de aplicación 523-09 sobre Relaciones Laborales en la Administración Pública. Además, el IDAC dispone de un Manual de Políticas de Recursos Humanos, donde se establecen importantes prerrogativas a favor de los empleados. La cantidad de registros estadísticos sobre los permisos, licencias por enfermedad, licencias para estudios, entre otros, es muestra fehaciente del cabal cumplimiento del IDAC a las normativas. Los permisos constan en personales, nacimiento por un hijo, medico, cuidado familiar y muerte de un familiar (ver 7b9).

Beneficios Sociales. Igualmente, para afianzar la toma en **consideración del trato justo** a sus colaboradores, al momento de poner en aplicación en la organización el Decreto No. 604-2010, el cual, en esencia, establece el pago de un Bono equivalente al salario de un mes a favor de los empleados de carrera Administrativa que, en su Evaluación del Desempeño, han obtenido una calificación de muy buena o excelente. El IDAC fue más lejos de lo que dispone el referido decreto, y emitió la resolución No. 01-2012 que, entre otras disposiciones, confiere la concesión de un Bono equivalente al 50% de su salario a favor de aquellos empleados fijos que, por una u otra razón, no pertenecen al sistema de carrera administrativa (ver 7b10). Con esta resolución, se ven beneficiados los empleados que pertenecen al Estatuto Simplificado, quienes generalmente representan el grupo más desfavorecido en la Institución.

Uso de Tecnología. Los niveles de **utilización de los empleados de las tecnologías de la información y el conocimiento** se ven reflejado en el IDAC porque se dispone de una moderna y adecuada plataforma tecnológica, a través de la cual se realizan las principales actividades de la Institución (ver 7b11).

Conflictos de Interés. Durante el periodo 2013-17, los empleados reportaron 28 **casos o situaciones que representan Conflictos de Interés**, los cuales estuvieron relacionados con la puesta en vigencia del Código de Ética Institucional, donde todo el personal tuvo que completar el formulario correspondiente.

7b12. Actos de Reconocimiento a Personas (N°)

Actos de Reconocimiento. El IDAC realiza **actos de reconocimiento, tanto individual como en equipos**, de diversa índole: Méritos, por antigüedad, especiales, etc. (ver 7b12).

Otros reportes de situaciones que pudieran representar conflictos de interés estuvieron relacionados con las evaluaciones del desempeño de los años 2013-17, donde se reflejaron 12 reportes concernientes a este aspecto. Los mismos fueron presentados por la vía telefónica y, por la misma vía, se dieron las instrucciones de lugar, lo que permitió que las situaciones se conciliaran de manera inmediata.

8. RESULTADOS DE SOCIEDAD



Relevancia. El compromiso con el bienestar social es un factor crítico en la gestión del IDAC. La **percepción de la sociedad** es obtenida a través de diferentes fuentes de información (Encuesta anual de Percepción, Informes de auditorías y evaluaciones externas, artículos de prensa, reuniones, resultados de Visitas Guiadas, seguimiento a través de las Redes sociales, distinciones, premios, entre otras) aplicables **según el grupo de Interés externo:** Sociedad en general (comunidades aledañas, clientes, otros), Instituciones Nacionales (reguladoras, académicas, evaluadoras, afines), Instituciones Internacionales (reguladoras, homólogas, evaluadoras, afines), Asociaciones del Sector, Proveedores y Aliados. Destacar que, por la naturaleza de los Grupos de Interés en los que el IDAC tiene influencia, la percepción de los grupos de interés relevantes, incluida la Sociedad, puede apreciarse en el Subcriterio 6a, a través de la encuesta realizada por la Dirección de Planificación y Desarrollo (ver 6a19-26). Las necesidades y expectativas económicas, ambientales y sociales que pudieran ser impactadas por el desempeño del Instituto Dominicano de Aviación Civil y de su Academia son consideradas mediante la **gestión responsable y ética de sus actividades**, desde la perspectiva de la calidad y la excelencia. Su **sistema integrado de gestión** cuenta con indicadores para medir los procesos y actividades - de *gestión ambiental, de responsabilidad social, de relaciones públicas, de relaciones interinstitucionales, entre otros* - vinculados a la consecución de los objetivos institucionales de cara a la visión país. Los resultados están basados en el planteamiento aplicado y sobre esta base se pueden sostener en el futuro. Su enfoque ético y responsable ha generado que se perciba al IDAC como una institución comprometida con el desarrollo sostenible de la sociedad, brindándole la confianza y la distinción como una organización pública con sentido social comprobado. El IDAC implementa las medidas bajo su control dentro de los compromisos de **Responsabilidad Social Corporativa**, asumidos con el fin de comprender y mejorar la percepción respecto a su rendimiento e impacto en la sociedad. La segmentación, más información y detalles del resto de mediciones están disponible in situ.

Tendencias. Para los resultados de satisfacción y de rendimiento, en general, el IDAC ha conseguido tendencias favorables para la mayoría de los resultados. En el presente Relatorio se muestran resultados, al menos, de 4 años o mediciones siempre que es posible. No obstante, los resultados de otros años están disponibles in situ.

Objetivos. En relación con los niveles de satisfacción de la Sociedad, el IDAC tiene como meta mantener un nivel de satisfacción por encima del 80% para las encuestas medidas por el DPD, en donde se tienen en cuenta los Grupos de Interés del IDAC (ver mediciones en el Subcriterio 6a, 6a19-26). Para los indicadores de rendimiento, el enfoque para el establecimiento de objetivos está basado en la mejora continua, para lo cual se establece como meta anual el, al menos, mejorar el resultado alcanzado el año anterior (Ej.: 8b12. Programas de Reforestación y Limpieza. Lugares de Impacto); en otros casos, el objetivo es el cumplimiento del 100% de los requisitos que se miden (Ej.: 8b1. Auditorías Externas ISO).

Comparaciones. El IDAC, al ser una Institución única en su ramo (ver Intro.), tiene dificultades en compararse o en encontrar benchmarks de referencia con organizaciones reconocidas a nivel nacional, que tengan datos que reflejen un alto nivel de excelencia en la gestión, accesibles, publicados o que estén dispuestos a compartirlo. No obstante, esta Institución realiza acciones de benchmarking y benchlearning específicas que puedan servir de aprendizaje (ver 2b1, 9b15), y tiene puesto en marcha un plan de acción para la búsqueda de benchmarks a nivel internacional.

Confianza y causa/efecto (ver tabla a continuación):

Gráfica Resultado Esquema	Enfoque principal asociado	Objetivo Estratégico Asociado	Gráfica Resultado Esquema	Enfoque principal asociado	Objetivo Estratégico Asociado
8a1	4c2	1	8b6	1c1	4
8a2	1c1	4	8b7	3c1	4
8a3	4c1	1	8b8	1c2	4
8a4	4c2	1	8b9	4c2	1
8a5	1c2	1	8b10	4c2	1
8b1	5a1	1	8b11	4c2	1
8b2	4c2	1	8b12	4c2	1
8b3	4d2	1	8b13	4c2	1
8b4	1c1	4	8b14	1c2	4
8b5	1c1	4			

8a. Medidas de Percepción

8a1. Impacto ambiental. Como única institución pública **certificada en Gestión Ambiental** y comprometida socialmente, el IDAC y su Academia cuentan con una cultura implantada y políticas de protección al medio ambiente en sus instalaciones sosteniendo **programas continuos de ahorro de energía y agua, Puntos Verdes** para la gestión adecuada de residuos, reciclaje de materiales, **Centro de Acopio**, etc. De igual forma cuenta con Programas ambientales a favor de las comunidades aledañas donde pudiera generar algún impacto su desempeño tales como los **Programas anuales de Reforestación y de Limpieza de Costas** que generan conciencia y educación social en la preservación del ecosistema, realizados con la participación activa de las Asociaciones del Sector y entidades afines, en apoyo los ODS Vida de Ecosistemas Terrestres y Vida Submarina, respectivamente.

Tanto el Ministerio de Medio Ambiente, como la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) reconocen al IDAC como entidad Modelo en la Región por el **Programa de Creación de Capacidad para la Reducción de Emisiones de CO2 en la Atmósfera** que incluye diferentes acciones, destacándose el acortamiento de rutas en el espacio aéreo dominicano, lo que ha disminuido el uso de combustible y las emisiones de CO2, mejora de las infraestructuras aeroportuarias, medidas regulatorias y futura implementación de combustibles alternativos para aviación. El **Sistema de Gestión Medioambiental y el Parque de Energía Fotovoltaica** de 1000 KW ubicado en el Complejo Aeronáutico que fuera inaugurado por el Presidente de la República han sido merecedores de galardones en el **Premio de Energía más Limpia RD en el 2017**, divulgado en la Prensa nacional y en las redes sociales, única entidad pública postulante. Más adelante citamos el impacto de esta inversión.

8a2. Imagen y reputación; Notoriedad. La Prensa, las estadísticas de las Redes Sociales, los programas de Radio y televisión son los termómetros que permiten al IDAC conocer el sentir a la sociedad respecto a su Notoriedad. La labor de calidad que realiza el IDAC y la ASCA han sido evaluados, **reconocido y premiado** por Instituciones Nacionales como la OPTIC, el MAP, la DIGEIG, el MARN así como por Instituciones Internacionales como la OACI, SGS, CANSO. Gracias a su reputación en seguridad operacional de la aviación civil ha alcanzado prestigiosos escaños en el Consejo de la OACI y, Autoridades Homologas en países de la región como Haití y Honduras, han hecho acercamientos para realizar benchlearning de su sistema de gestión aeronáutico.

La **ASCA** es la primera institución técnica superior país especializada en la formación y la capacitación del personal aeronáutico y el primer centro regional de excelencia en la instrucción.

Como Cabeza del sector aeronáutico dominicano, el IDAC promovió y asistió a las instituciones afines CESAC y la JAC a implantar su **sistema de gestión de calidad** que mantienen vigente desde el 2010. El

IDAC mantiene excelentes relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.

Los proveedores del IDAC valoran la **igualdad de oportunidades** ya que las Licitaciones y adjudicaciones de Contratos son publicadas en el Portal Web y en el Portal de Compras Dominicanas, percibiendo al IDAC como una institución ética, justa y transparente. El IDAC ha sido invitado a participar como **uno de los 13 jurados** del 3er. Premio Voluntariado Solidario 2015. En el 2016, el IDAC expuso sus buenas prácticas de RS en la VII Semana de la Calidad del MAP y participó en el Foro Nacional del Voluntariado y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Internacionalmente, la reputación de las capacidades técnicas y la tecnología de punta del IDAC han sido reconocidas mediante la escogencia de la República Dominicana como **miembro del Consejo de la OACI**, de un total de 191 países miembros; **Líder de las comisiones regionales de navegación aérea; líder en las reuniones de centros de instrucción aeronáuticos y ponente en conferencias de navegación aérea y seguridad operacional.**

El personal del IDAC es sometido anualmente de manera aleatoria a la Prueba Antidoping como una forma de crear una cultura de la prevención en su salud. El Informe de la empresa PreMedi-Test valida cada año desde el 2007, que el IDAC es una **institución Libre de Drogas.**

8a3. Impacto del lugar de trabajo. Las encuestas de percepción y los comentarios en las redes sociales son el termómetro principal mediante el cual el IDAC evalúa cómo impacta al entorno con sus actividades. Citamos el caso de la zona donde se instaló del parque de energía fotovoltaica de su Complejo, cuya utilización fue compensada a la sociedad mediante el programa de Reforestación de miles de plantas en otras zonas aledañas a sus oficinas.

Para el manejo, tratamiento y a la disposición final de los residuos sólidos, todas las localidades cuentan con **Puntos Verdes** para el reciclado y el **Centro de Acopio** para la gestión de residuos de papel/cartón/baterías y el aseguramiento de su disposición final correcta y amigable con el medioambiente con empresas que poseen el permiso del Ministerio de Medio Ambiente. Los proveedores del IDAC han creado **conciencia** del compromiso que ha asumido el IDAC con el Medioambiente y la SSO, ofertando Mobiliarios, artículos de limpieza, equipos informáticos y artículos de Papel eco amigables y con estándares específicos de calidad.

Desde 2008, el IDAC está **certificado bajo la Norma OHSAS 18001 Seguridad y Salud Ocupacional** por las buenas prácticas laborales (materia fundamental de Responsabilidad Social) desplegadas mediante la realización de Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes de sus colaboradores y proveedores-contratistas, gestionados mediante un Comité y los Supervisores SSO en cada localidad. Desde 2010, el IDAC cuenta con un **Plan y Respuestas ante Emergencias** actualizado que

establece y comunica los procedimientos para una adecuada respuesta ante fenómenos naturales, accidentes o incidentes en el entorno del trabajo. Las rutas de evacuación están desplegadas en cada localidad y son compartidas a visitantes y proveedores. Se han realizado 28 simulacros, con un tiempo promedio de respuesta de 2.58 minutos, siendo 3 minutos el tiempo objetivo.

8a4. Gobierno Corporativo. El IDAC exhibe principios de servicio y de buen gobierno cuya relación causal está basada en el liderazgo de sus directivos y el compromiso compartido entre sus colaboradores. Se contemplan las necesidades y expectativas de la sociedad en coherencia con las estrategias institucionales, **alineadas con la Estrategia Nacional de Desarrollo (END), con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con el Plan Global para la Seguridad Operacional de la Aviación (GASP)**, generado como resultado el reconocimiento local e internacional de su rendimiento global y el fortalecimiento de sus relaciones.

La política institucional incluye los siguientes **Compromisos hacia la sociedad**: la prevención de los accidentes, las lesiones y las enfermedades profesionales y la contaminación. • El uso responsable de los recursos naturales y sus derivados, el mejoramiento continuo de sus procesos, con énfasis en la calidad, seguridad y salud ocupacional y el desempeño ambiental, el desarrollo de nuestras actividades en el marco de la responsabilidad social.

Desde 2013, se siguen las **buenas prácticas de la norma internacional ISO-26000 Responsabilidad Social** en tres materias fundamentales en las que basa sus programas e iniciativas: Medioambiente, Prácticas Laborales y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad. Además, cuenta con una Política de Responsabilidad Social Corporativa, y con una **Política de Medioambiente y Seguridad y Salud Ocupacional** divulgadas a los empleados, visitantes y proveedores.

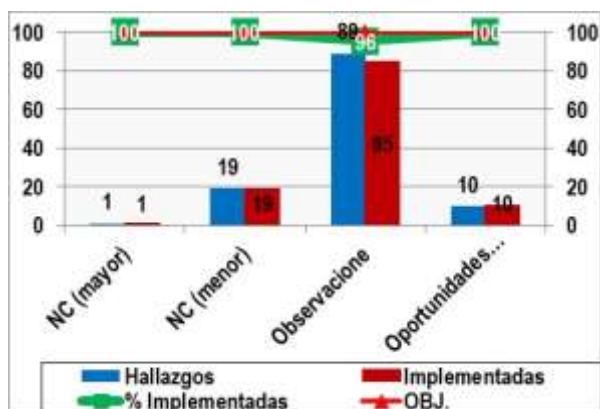
El **Código de Ética** Institucional reúne el conjunto de principios de carácter ético-moral encaminados a fortalecer el apego y respeto a las leyes, valores y objetivos, así como el comportamiento esperado de sus colaboradores; su divulgación y fácil acceso garantizan el ambiente y clima laboral, donde predomina el respeto a la dignidad de las personas, la no discriminación, la protección del medio ambiente, la igualdad de oportunidades, el trabajo en equipo, la solidaridad y la disciplina.

Desde el 2008 el IDAC cuenta con una **Oficina de Libre Acceso a la Información** para atender el derecho de los ciudadanos a la información institucional de interés público, así como para su publicación a través del **Portal de Transparencia**. Adicionalmente, las estadísticas de las operaciones aéreas de los diferentes aeropuertos internacionales del país son publicadas a través del portal **Datos Abiertos** del gobierno, promoviendo así el acceso a la información, la colaboración y la participación de la ciudadanía y organismos relacionados. (certificación NORTIC A-3)

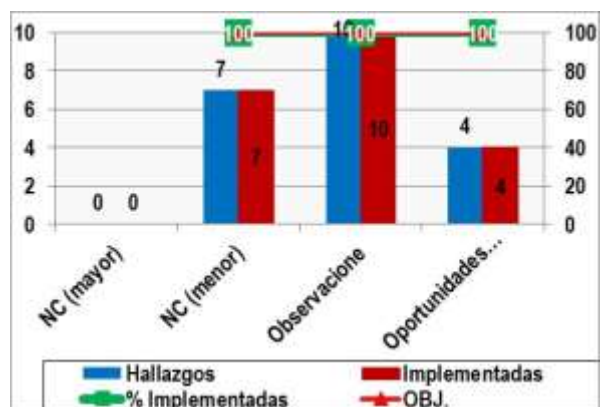
Recientemente, se innovaron los productos del IDAC (certificados y aprobaciones) emitiéndose en papel de **seguridad** solo legible con escáner, medida para resguardar su integridad y proteger la seguridad de la aviación civil.

8a5. Distinciones y premios recibidos; cobertura en los medios de comunicación. El IDAC es la **única institución pública del país certificada trinorma**: Calidad, Medio Ambiente y SSO. Su gestión de alto desempeño cuenta con distinciones/reconocimientos y premios emitidos por entidades y organizaciones nacionales e internacionales, con evidente cobertura mediática en la prensa y redes sociales.

- Gracias a la dedicación, entrega al trabajo y la perseverancia de su personal, el IDAC cuenta con un sistema aeronáutico robusto, motivo por lo que fue galardonada con el **Gran Premio a la Calidad 2016** otorgado por el Ministerio de Administración Pública. Previamente había obtenido Medalla de Oro y de Plata.
- Dos **Premios Nacional Producción Más Limpia 2017**, otorgado por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales a las organizaciones que cuenten con sistemas de gestión ambiental implementados y que muestren un mejor desempeño ambiental en al menos una de las categorías de producción más limpia Premio Nacional Producción Más Limpia 2017, Mención en la Categoría Energía Renovable (Proyecto Parque de Energía Fotovoltaica) y al Sistema de Gestión Ambiental del IDAC.
- Reconocimiento por ocupar **4to. Lugar en el Uso de TIC e Implementación de Gobierno Electrónico con un índice de cumplimiento de 96.66%** de un total de 206 instituciones gubernamentales, y en comparación con el avance país de un 58.28%. Tendencia positiva sostenida 2013-2017 por el compromiso y liderazgo visionario.
- Reconocimiento del Ministerio de Administración Pública por Cumplimiento con el Desarrollo de la Función Pública en términos de Eficacia y Calidad **(SISMAP) 93%**, 2017.
- Reconocimiento de la OACI por Cumplimiento con los **Estándares de la Vigilancia de la Seguridad Operacional 90.69%**, 2017.
- Reconocimiento de la Asociación de Líneas Aéreas por la consolidación y expansión de la aviación civil y comercial de la República Dominicana, 2016.
- Reconocimiento de la Organización Civil de Proveedores de Servicios de Navegación Aérea (CANSO) por **Cumplimiento con el Estándar de Excelencia de la Seguridad Operacional 100%**.
- Reconocimiento de la Contraloría General de la República por Cumplimiento con las Normas Básicas de Control Interno **(NOBACI) 98.5%**, 2017.
- Reconocimiento de la **Cámara de Cuentas** por Cumplimiento, Transparencia y Desarrollo Integral **92%**, 2017.
- Reconocimiento del Presidente del Consejo de la OACI, Olumuyiwa Benard Aliu, al IDAC **por alcanzar y sostener altos niveles de seguridad en materia de aeronavegación**, 2018.



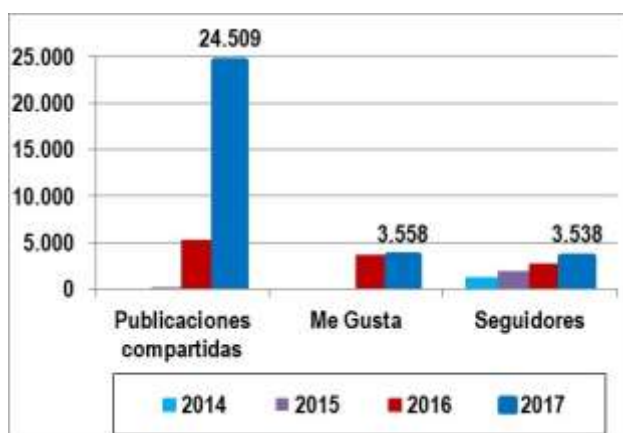
8b1. Auditorías Externas 9001 y 18001 (Nº Período 2010-2017)



8b2. Auditorías Externas 14001 (Nº Período 2010-2017)

Training Center Assessment	
Status	Date Completed
Approved	30 Nov 2017
Approved	23 Jul 2014

8b3. Resultados Auditoría a la ASCA



8b4. Impacto en RRSS. Facebook (Nº)

Cumplimiento Código Ético. El IDAC cuenta con una Comisión de Ética y posee un Código de Ética que rige la conducta de sus empleados y funcionarios. Durante el período 2013-2017, **no se han reportado casos de violación** al mismo. El IDAC ha sido reconocido en la Sección de Transparencia de su portal web, por la DIGEIG, manteniendo una calificación de 100% siendo este un parámetro relevante de su ética como entidad al servicio público. La Academia exhibe un comportamiento ético sin observaciones por el resguardo de los Registros académicos regulados por el MESCYT.

Resultados de Auditorías Externas Independientes

El **Sistema Integrado de Gestión** del IDAC ha sido auditado externamente por la empresa panameña SGS en 8 ocasiones desde el 2010 al 2017 bajo las normas ISO 9001:2008 Gestión de Calidad, ISO 14001:2007 Gestión Ambiental y OHSAS gestión de Seguridad y Salud Ocupacional y, a partir del 2016, bajo las nuevas versiones 2015 de las dos primeras. Del total de hallazgos respecto a las normas de Calidad y SSO, el 98.32% han sido ya cerrados, y fueron implementadas las acciones correctivas robusteciendo el Sistema de gestión, basado en un liderazgo comprometido con la mejora continua que ha sido reconocido y premiado a nivel nacional (ver 8b1).

Desde el 2010 al 2017, el Sistema de Gestión Ambiental del IDAC ha sido auditado internamente en 26 ocasiones, y externamente 8 veces por la empresa Panameña SGS, basado en el referente **ISO 14001:2007 Gestión Ambiental** y a partir del 2016 bajo la nueva **versión 2015** de dicha Norma. Las mejoras y acciones correctivas pertinentes ya han sido implementadas en un 100%, lo que ha generado un sistema mejorado y robusto de gestión ambiental, reconocido y premiado a nivel nacional (ver 8b2).

Auditoría de la OACI y USOAP. Dichas auditorías son Resultados clave para el IDAC, por lo que pueden verse en subcriterio 9a (ver 9a8)

La ASCA, está certificada como **Centro TRAINAIR Plus** por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), quienes han realizado dos auditorías en el 2014 y 2017, aprobadas en un 100% sin hallazgos, reconfirmando la acreditación de esta alta casa de estudios especializados. La ASCA es la primera institución técnica superior país especializada en la formación y la capacitación del personal aeronáutico y el primer **centro regional de excelencia en la instrucción** (ver 8b3).

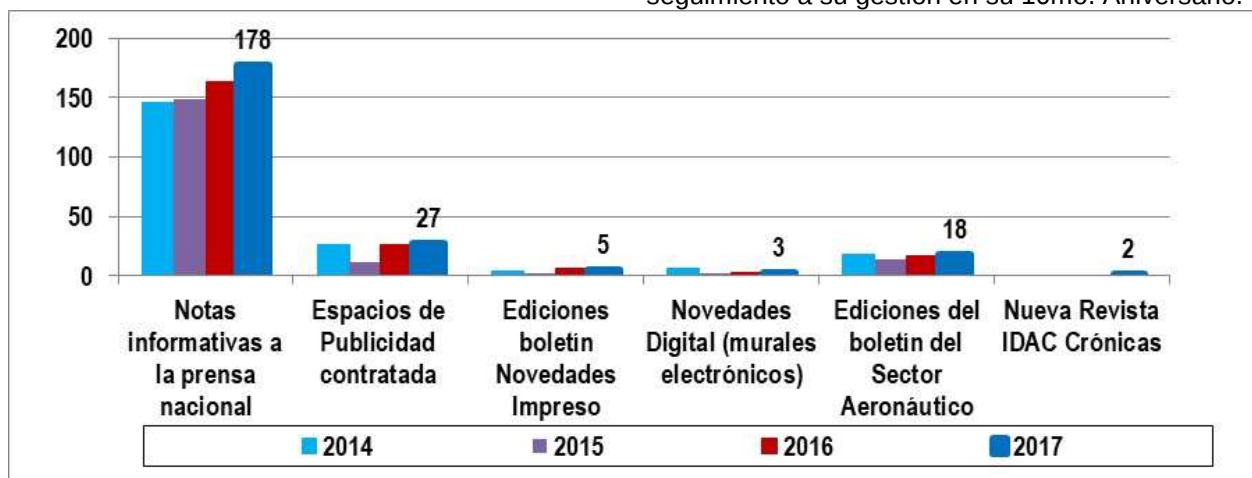
Comunicación a los GI del Buen Gobierno. El IDAC y su Academia dan a conocer de manera permanente a la sociedad su buen gobierno a través de sus **páginas web y las Redes Sociales gestionadas por Community Managers**: Facebook, Instagram, YouTube y Twitter (índices de Notoriedad más arriba). Entre sus Medios **de difusión impresos y digitales** para distribución en el sector aeronáutico de información de interés y de su desempeño a los grupos de interés están: la Revista Aerovías (anual, 5



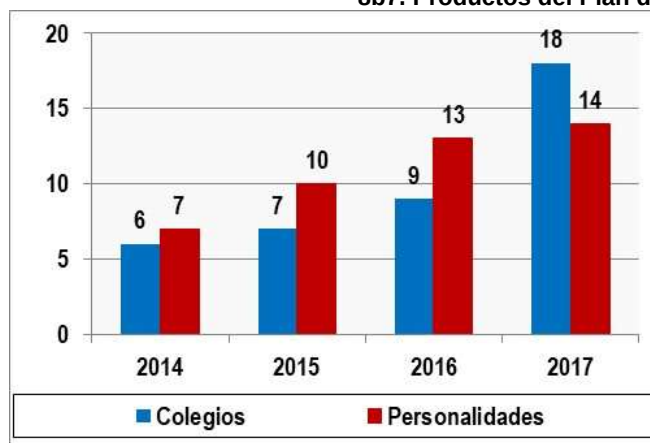
8b5. Impacto en RRSS. Twitter (Nº)



8b6. Impacto en RRSS. YouTube (Nº)



8b7. Productos del Plan de Comunicación del IDAC (Nº)



8b8. Programa Continuo de Visitas Guiadas al ASCA. Colegios y Personalidades (Nº)

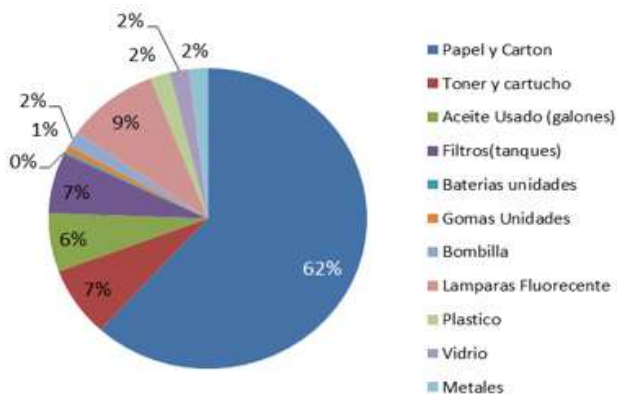
ediciones), los Boletines Novedades bimensual (bimensual, 25 ediciones), la Memoria audiovisual anual, el Canal informativo IDAC TV para transmisión ocasional de eventos en vivo, Publicidad ocasional (Notas de prensa y colocación los medios), las Revistas Avanza ASCA (bimensual, 35 ediciones) y RS ASCA (semestral, 4 ediciones), Murales y Pantallas informativas permanentes en las diferentes dependencias y el Foro IDAC y su más reciente revista Crónicas (1 edición) que recoge los hechos anuales más trascendentales de la institución.

Las gráficas muestran tendencias positivas sostenidas de las Redes Sociales IDAC 2014-2017 en cuanto a sus Seguidores, Me Gusta y sobre todo a las Publicaciones Compartidas, denotando buena percepción de la información de buen gobierno. En Instagram tiene 22,143 seguidores a la fecha (ver 8b4-7).

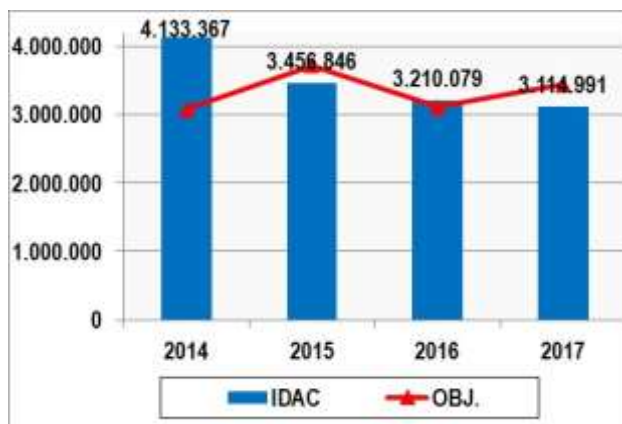
Basado en los resultados el IDAC obtuvo la **certificación NORTIC-E1 Gestión de las Redes Sociales**, otorgado por la OPTIC mediante el Programa Gobierno Electrónico, lo que ha causado la innovación en las Redes sociales creando los productos: Frases de la Semana: 5, Cápsula Aero Curiosa: 18, Cápsula Aero Estadísticas: 13, Logros y realizaciones: 12, Cápsulas de Precaución Temporada Ciclónica: 8, Efemérides patrias, días festivos e Internacionales: 30. De igual forma las redes sociales ASCA poseen, con resultados positivos sobre el seguimiento a su gestión en su 10mo. Aniversario.

Reputación e imagen y accesibilidad, comunicación, flexibilidad, etc. El IDAC es una entidad gubernamental técnica y especializada que labora 24/7, los 365 días del año, y por la naturaleza delicada de su misión mantiene los **canales/medios de comunicación permanentemente abiertos** informando sobre la gestión del IDAC o para solicitar información. Se proporciona **fácil accesibilidad en cada una de sus localidades** para el personal, los visitantes y los estudiantes con discapacidad o embarazadas: rampas, ascensores y parqueos exclusivos. Amplio parqueo y seguridad en el Complejo Aeronáutico. A través de la página web del IDAC se brindan las siguientes **facilidades de manera virtual**:

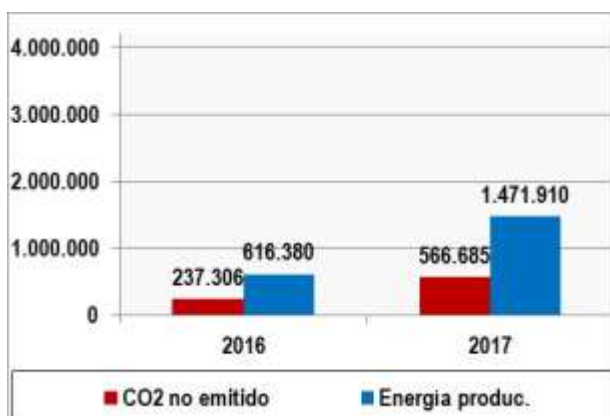
- Consultas de Documentos Técnicos: Reglamento Aeronáutico Dominicano



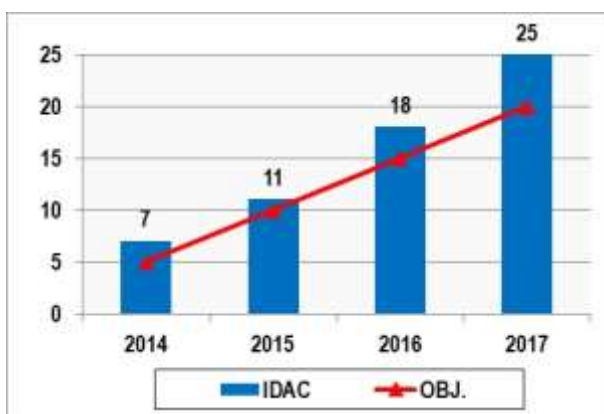
8b9. Distribución de los Residuos Gestionados 2012-17 (%)



8b10. Consumo de energía (Kwh)



8b11. Planta fotovoltaica. Energía producida (Kwh) y CO2 no emitido (Kg de CO2 eq)



8b12. Programas de Reforestación y Limpieza de Costas, Ríos y Literales. Lugares de impacto

- Portal de Transparencia: nómina, compras, etc.
- Consultas del estado de las Licencias de Pilotos y Matrículas de Aeronaves, por la JAC y el CESAC.
- **100% de los Servicios se ofrecen de manera virtual** con toda la información requerida, accesibles para que los interesados no tengan que desplazarse hasta el Complejo Aeronáutico, fuera de la ciudad. Esto ha permitido obtener la **certificación NORTIC-A5 Prestación y Automatización de los Servicios Públicos**.
- Llenado de Planes de Vuelo, para acceso a los pilotos desde la comodidad de su residencia u oficina.
- Reporte Voluntario Confidencial para reportar cualquier incidente o accidente aéreo.
- Tracking o seguimiento de trámite de servicios.
- Consultas en general.

También la ASCA se caracteriza por su **flexibilidad y adaptabilidad de sus programas académicos**, manteniendo la calidad y excelencia, a través de las prácticas personalizadas en los simuladores de aeródromos acorde a los espacios aéreos de origen de los estudiantes, valor que le ha sido reconocido por estudiantes y autoridades de Panamá y Haití.

El **programa de Visitas Guiadas ASCA**, en vigencia desde el 2016, brinda **acceso a sus instalaciones** a visitantes especiales mostrándoles la tecnología y modernidad del centro, y a estudiantes de colegios a modo de incentivo para cursar estudios aeronáuticos. Incluye un recorrido por la Galería Fotográfica de la Historia de la Aviación, por los Simuladores de Aeródromo y de Vuelo, finalizando con la visita al interior de los aviones en exhibición. Se evidencia una tendencia positiva 2016-2017. A la fecha se han realizado un total de 54 visitas guiadas, un 50% a estudiantes y un 50% a personalidades del ámbito nacional e internacional.

Gestión Ambiental.

Impacto de productos: reciclabilidad y durabilidad.

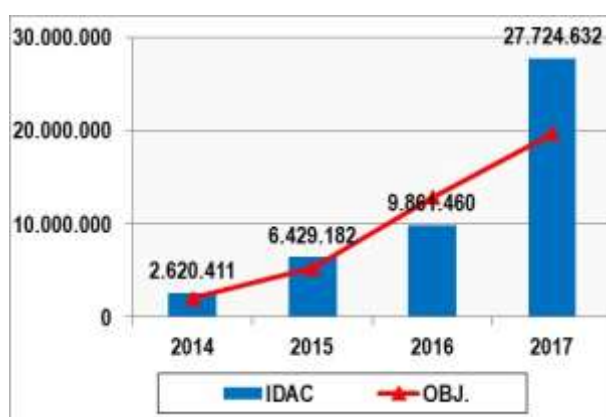
La emisión de Certificaciones del IDAC se realiza en material plástico y en papel de seguridad de alta calidad y durabilidad. Este proceso está vinculado con el procedimiento Productos No Conformes, donde se especifica que deben ser triturados para resguardar que su uso indebido pueda atentar contra la seguridad operacional de la aviación; luego, desechados y reciclados por las empresas certificadas. La solicitud de duplicados no requiere la entrega del producto deteriorado, sin embargo, se recomienda al cliente su reciclaje responsable.

Impactos derivados de las molestias o peligros de sus operaciones (Ruidos y Olores, etc.)

Para cumplir con las normas nacionales de protección a la contaminación acústica, se han instalado **plantas de energía eléctrica súper silenciosas** en todas sus localidades. Posteriormente, se han realizado mediciones externas satisfactorias del ruido, por lo que no se genera impacto al respecto. El taller de mantenimiento de los autobuses de transporte está



8b13. Programas de Reforestación y Limpieza de Costas, Ríos y Literales. Plantas sembradas, desechos recolectados



8b14. Donaciones Institucionales (RD\$)

Indicadores se utilizan para medir: emisiones a la atmósfera, consumo de agua, consumo de energía y generación de desperdicio. Los resultados de los indicadores de emisiones a la atmósfera del IDAC están **dentro de los parámetros nacionales establecidos** según los resultados de las evaluaciones realizadas por un proveedor externo cada 3 años. Los **residuos orgánicos o desperdicios** generados son retirados por el Ayuntamiento. El consumo promedio de **agua y el consumo de energía** han aumentado debido a que a partir del 2016 se ofrecen los servicios en horario nocturno del Centro de Control de Vuelos y se ampliaron las instalaciones de la ASCA ofreciendo programas en horarios extendidos; sin embargo, ha habido un ahorro a causa de la concientización de los empleados, a la sustitución por bombillas LED y a la adquisición de equipos de bajo consumo (compras verdes) (ver 8b10). La puesta en marcha del **Parque de energía Fotovoltaica** en julio 2016 ha permitido la reducción de 803,991.65 Kg de emisiones de CO₂ a la atmósfera, al generar el 32.02% de la energía consumida en las instalaciones del Complejo Aeronáutico Dominicano hasta diciembre 2017.

Ecoeficiencia. El IDAC optimiza los recursos en favor de la sostenibilidad de sus operaciones mediante una cultura ecoeficiente. Los productos y servicios se generan sin afectar el medioambiente, manteniendo un ahorro en el consumo de los servicios (indicadores de agua y energía citados) y el **ahorro en el consumo de material gastable** y su reciclaje, mencionado anteriormente.

ubicado en un espacio aislado en el sector Los Mameyes por lo que su accionar no se perciben molestias por ruido. Las **operaciones del IDAC no emiten ningún tipo de olor**, ni siquiera se preparan alimentos en la cafetería. Los desechos orgánicos generados son descartados y retirados por el ayuntamiento de manera continua, evitando malos olores y plagas.

Resultados de auditorías internas y externas basadas en referentes medioambientales (ver 8b2).

Generación y reciclaje de desechos. De los desechos/residuos generados y reciclados durante 2012-2017, el 32% fueron Residuos Peligrosos (Tóner y cartucho, Filtros, Baterías, Gomas, Bombilla, Lámparas Fluorescente y Aceite Usado) y el 68% Residuos Urbanos (Papel y Cartón, Plástico, Vidrio, Metales). Todas las localidades del IDAC cuentan con **Puntos Verdes** para el posterior traslado al **Centro de Acopio**, desde donde se gestiona su reciclaje con empresas que poseen el permiso del Ministerio de Medio Ambiente, asegurando la disposición final correcta y amigable con el medioambiente. En el periodo 2012-2017 se destaca la generación y el reciclaje de 28,387 libras de Papel/Cartón, equivalente a 38,628 Kg de CO₂ (62%); 3,447 Tóneres y Cartuchos de impresoras (8%) y 916 libras de plástico (2%). Impera la cultura de reutilización de las hojas impresas del lado inverso o para creación de libretas.

Uso de materiales y energía no renovables. El IDAC **no utiliza materiales ni energía no renovables**. La selección de los contratistas para las edificaciones y remodelaciones recientes incluyen criterios ambientales para el uso y la gestión correcta materiales y desechos. La energía utilizada en las diferentes instalaciones del IDAC proviene de distribuidoras de electricidad, a excepción del Complejo Aeronáutico que, desde el 2016, instaló un **Parque de Energía Fotovoltaica** de 1,000 Kw que provee aproximadamente el 45% de la energía que se consume. Este proyecto fue merecedor del premio Energía más Limpia en 2017 (ver 8b11).

Emisiones tóxicas. Los medios de transporte y plantas eléctricas (medidos cada tres años) de ciclo combinado que utiliza el IDAC se gestionan para que no afecten la atmósfera con emisiones tóxicas. Los nuevos sistemas de climatización no contienen gas R22 por ser altamente perjudicial para la capa de ozono. Se gestionan programas de Mantenimiento continuo, respetuosos con el medioambiente y validados mediante auditorías externas.

Disminución de la huella ambiental. La huella ecológica que genera el IDAC con sus operaciones está basada en el **CO₂ que provoca nuestro consumo energético** citado anteriormente. La gestión ambiental del IDAC y las tecnologías de la información aseguran la reducción tanto del consumo de recursos para las operaciones, como de la generación de residuos.

Reducción de consumos energéticos. A partir del 2017, se evalúan estas emisiones de los siguientes

factores: Electricidad, combustible, papel y agua; para un total de 791,328.2 Kg de CO2 eq.

Acciones con la comunidad para impulsar la conciencia y educación medioambiental. Iniciativas para la recuperación de ecosistemas

(ver 8b12 y 8b13). Alineado al objetivo de la OACI de reducir el impacto ambiental causado por el uso de combustible de las operaciones aéreas, la República Dominicana, a través del IDAC sirve como Modelo de la Región al poner en marcha el **Proyecto de Reducción de las Emisiones de CO2** mediante acciones concretas y nuevas regulaciones en el ámbito aeronáutico, para impulsar la conciencia y la educación medioambiental. Internamente han ejecutado acciones de mejora acortando rutas aéreas y aprobando vuelos directos para disminuir en un 11.3% el uso de combustible de las aeronaves. Otro resultado es la implementación de energía solar en los aeropuertos de Punta Cana y el Cibao. Los concesionarios de aeropuertos suplen de plantas eléctricas a las aeronaves en tierra mientras son reabastecidas, para evitar uso de combustible.

A través del **Programa Observadores Aéreos y Navales Ambientales** (OANA), en conjunto con el Ministerio de Medio Ambiente, se sensibilizó y se acordó con los Pilotos para que sean observadores y notifiquen cualquier daño a los bosques naturales y parques nacionales, de manera que se activen las respuestas oportunas del Servicio Nacional de Protección Ambiental.

El IDAC participó en el levantamiento del **Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero** de la República Dominicana organizado por el CNCCMDL.

El IDAC expuso en la séptima edición de la **Feria Verde (Green Fest)** 2017, actividad patrocinada por la Embajada de EEUU para celebrar el Día de la Tierra y crear conciencia sobre temas medioambientales y prácticas verdes. El IDAC presentó el "Eco-Demostrador", con asientos de una aeronave DC-9, que simula paneles solares para proveer energía eléctrica y aire acondicionado a las aeronaves durante su estadía en las terminales aeroportuarias.

A través del programa **ASCA Verde**, se fortalecen los niveles de reflexión y sensibilización a los estudiantes y docentes, a través de la realización de foros, charlas, talleres y otras actividades sobre temas relacionados con el reciclaje, la ecología, el agua, el ahorro de energía, la tierra, entre otros, para lograr la consolidación de prácticas armoniosas a favor del medio ambiente. Mediante la intranet y las redes sociales se crea **conciencia ambiental** sobre: el calentamiento Global, el día Mundial del Medioambiente, el día del agua, etc.

Promoción del Voluntariado del personal. El IDAC apoya y promueve la participación de sus empleados y funcionarios en el **Voluntariado**, mediante la coordinación y delegación de funciones previo a cada actividad, asegurando su éxito en generar un impacto positivo en la comunidad y el entorno.

Generación de empleo. El IDAC es una fuente de empleo de personal técnico especializado, distinguida como empleadora por los beneficios laborales y la permanencia en el servicio. La nómina cuenta con **2,053 empleados**, donde un 47.12% tiene 10 o más años laborando de manera ininterrumpida. Desde el 2013 a la fecha, un total de **110 egresados** de la Carrera Técnico Superior Controlador de Tránsito Aéreo en Aeródromos que imparte la ASCA han sido **insertados como empleados** en las diferentes Torres de control del país. El ASCA ha permitido el empleo de **38 docentes** en las Carreras que ofrece, y cerca de 28 docentes en los cursos de educación continuada. Se realizan continuos acercamientos entre la industria aeronáutica y los egresados, fomentando así sus oportunidades de empleo. El IDAC apoya la **inclusión laboral** brindando oportunidades sin discriminación a las personas en situación en desventaja o discapacidad, haciéndolos útiles a la sociedad: Visual (3), Auditiva (1), Motriz (4).

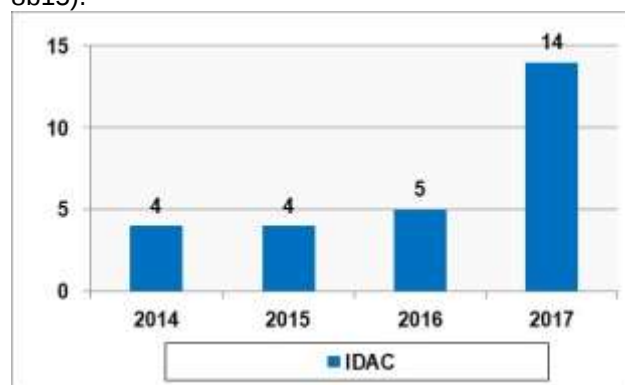
Inversión social. Respaldando las iniciativas sociales del Poder Ejecutivo, se hace énfasis en la colaboración a las **personas en situación de desventaja**, así como a entidades no lucrativas como Iglesias, patronatos y fundaciones: Arzobispado de Santo Domingo, Unión Nacional de Controladores, Centro Deportivo y cultural los minas, Liga Dominicana Contra el Cáncer, Biblioteca Nacional y la Parroquia San Antonio de Padua, entre otros. El Programa Un día con la Comunidad ha sido la actividad de responsabilidad social de mayor inversión (ver 8b14).

Patrocinios a actividades relacionadas con la vida saludable y el deporte.

El IDAC fomenta el desarrollo integral de la juventud, mediante patrocinio y facilidades para la vida saludable y el deporte. Cuenta con su equipo de Softball y Voleibol; apadrina Torneos de Ajedrez y Baloncesto.

Resultados de actividades para la mejora de la calidad de vida de las comunidades donde se opera. Debido a su extensión, están a disposición in situ.

Premios y distinciones más importantes. Debido a su extensión, están a disposición in situ. No obstante, se presenta la relación numérica desde 2014 (ver 8b15).



8b15. Premios y distinciones 2014-17 (Nº)

9. RESULTADOS GLOBALES



Relevancia. Como **resultado clave financiero** de la Institución debemos recalcar que el IDAC es un organismo gubernamental, con autonomía financiera. Dicha autonomía financiera está vigilada por los organismos de control financiero del Estado, como la Cámara de Cuentas y la Contraloría General de la República. Así pues, todos los resultados financieros y económicos presentados en este Relatorio han sido auditados y están disponibles y son accesibles para la Sociedad. Destacar que, por la naturaleza de los Grupos de Interés en los que el IDAC tiene influencia, la percepción de los grupos de interés relevantes puede apreciarse en el Subcriterio 6a, a través de la encuesta realizada por la Dirección de Planificación y Desarrollo (ver 6a19-26). En cuanto a los **resultados de rendimiento**, en el Relatorio se han plasmado los indicadores que miden los aspectos que más inciden en los resultados clave del IDAC, así como los que más importancia tienen para el IDAC para el cumplimiento de su Misión y fines. La segmentación, más información y detalles del resto de mediciones están disponible in situ.

Tendencias. Para los resultados clave y de rendimiento, en general, el IDAC ha conseguido tendencias favorables para la mayoría de los resultados. En el presente Relatorio se muestran resultados, al menos, de 4 años o mediciones siempre que es posible. No obstante, los resultados de otros años están disponibles in situ.

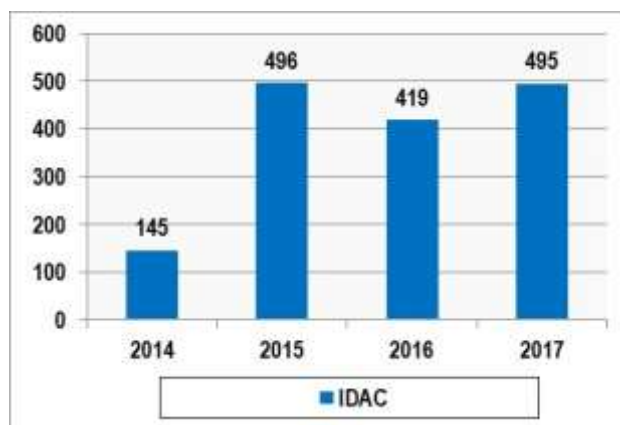
Objetivos. En relación con los resultados claves y de rendimiento, en general, el enfoque para el establecimiento de objetivos está basado en la mejora continua, para lo cual se establece como meta anual el, al menos, mejorar el resultado alcanzado el año anterior (Ej.: 9a5. Total de Activos); en otros casos, el objetivo es el cumplimiento del 100% de los requisitos que se miden (Ej.: Cumplimiento de Objetivos/Indicadores Estratégicos).

Comparaciones. El IDAC, al ser una Institución única en su ramo (ver Intro.), tiene dificultades en compararse o en encontrar benchmarks de referencia con organizaciones reconocidas a nivel nacional, que tengan datos que reflejen un alto nivel de excelencia en la gestión, accesibles, publicados o que estén dispuestos a compartirlo. No obstante, siempre que es posible, se presentan comparaciones, como es el caso de las auditorías externas de la OACI (ver 9a8) o en evaluaciones con otras organizaciones (ver 9b6). En todo caso, esta Institución realiza acciones de benchmarking y benchlearning específicas que puedan servir de aprendizaje (ver 2b1, 9b15), y tiene puesto en marcha un plan de acción para la búsqueda de benchmarks a nivel internacional.

Confianza y causa/efecto (ver tabla a continuación):

Gráfica Resultado Esquema	Enfoque principal asociado	Objetivo Estratégico Asociado	Gráfica Resultado Esquema	Enfoque principal asociado	Objetivo Estratégico Asociado	Gráfica Resultado Esquema	Enfoque principal asociado	Objetivo Estratégico Asociado
9a1	4a1	4	9a12	5c1	6	9b5	2d1	TODOS
9a2	4a1	4	9a13	5b1	6	9b6	4b2	1
9a3	4a1	4	9a14	5b1	6	9b7	4b2	1
9a4	4a1	4	9a15	5b1	6	9b8	5a1	3
9a5	4a1	4	9a16	5b1	6	9b9	4e1	1
9a6	5c1	2	9a17	4e2	2	9b10	4d2	6
9a7	5c1	2	9a18	4e2	2	9b11	4d2	6
9a8	5a1	3	9b1	2c2	TODOS	9b12	4d1	6
9a9	5a1	3	9b2	5a1	TODOS	9b13	4d1	6
9a10	5c1	6	9b3	5a1	TODOS	9b14	1b2	4
9a11	5c1	6	9b4	2d1	TODOS	9b15	1e1	4
						9b16	4b2	1

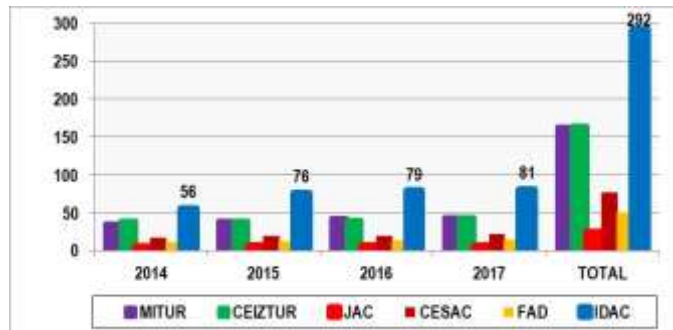
9a. Resultados clave



9a1. Resultado (Millones de RD\$)



9a2. Ingresos totales (Millones de RD\$)



9a3. Distribución de ingresos percibidos por derechos de tasas aeronáuticas y otros servicios (Millones de RD\$)

Resultados económico-financieros. Los beneficios del IDAC son manifestados como rentabilidad social, que es el compromiso que asume la Institución, a partir de su misión. Los resultados definidos como Margen Bruto y Beneficio Neto de la institución, se presenta como resultado positivo en los últimos años, de manera consecutiva, lo cual indica la buena salud financiera del IDAC. Destaca la subida del resultado de 145MRD\$ a 495MRD\$ en los 4 últimos años (ver 9a1).

Ingresos crecientes. El principal ingreso económico proviene de la aplicación de tasas aeronáuticas por pasajeros transportados en vuelos internacionales regulares y no regulares o chárter (ida y vuelta). Las Tasas y Derechos Aeronáuticos cobrados a los usuarios del transporte aéreo, son el medio de capitalizarnos, lo que permite mantener y mejorar la seguridad operacional, así como la calidad en nuestros productos y servicios, a través de la inversión. No existe República Dominicana otra institución que tenga la naturaleza del IDAC (ver 9a2).

Como se puede evidenciar, con el 100% de los ingresos presupuestados se preveía hacer frente a los compromisos para cada año. El excedente presentado en la gráfica anterior corresponde a los ingresos presupuestados versus los ingresos ejecutados, como consecuencia del incremento de los pasajeros entrantes y salientes.

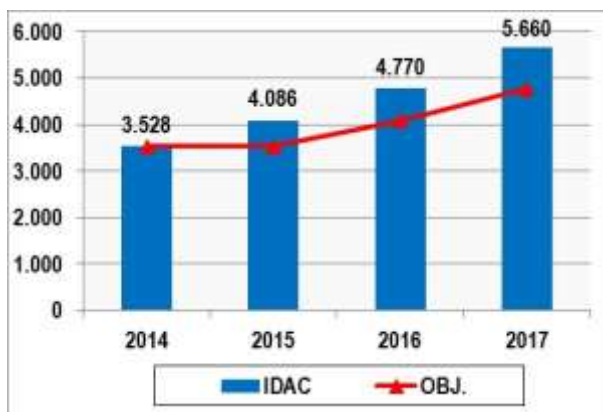
Distribución de ingresos. La institución muestra un flujo de caja saludable y positivo, lo que permite realizar una oportuna distribución de las tasas aeronáuticas, entre la Junta de Aviación Civil (JAC), Comité Ejecutor de las Infraestructuras de Zonas Turísticas (CEIZTUR), Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria y de Aviación Civil (CESAC) y la Fuerza Aérea de la República Dominicana (FARD), según lo establecido en el Decreto 876-09 y su modificación a través del Decreto 99-14; así como realizar los pagos por concepto de obligaciones fiscales y gestionar apropiadamente la aviación civil de la República Dominicana (ver 9a3)

“0” Endeudamiento. La Institución no tiene compromisos sobre endeudamientos, en virtud que los ingresos cubren sus gastos e inversiones, y permiten mantener una situación financiera estable.

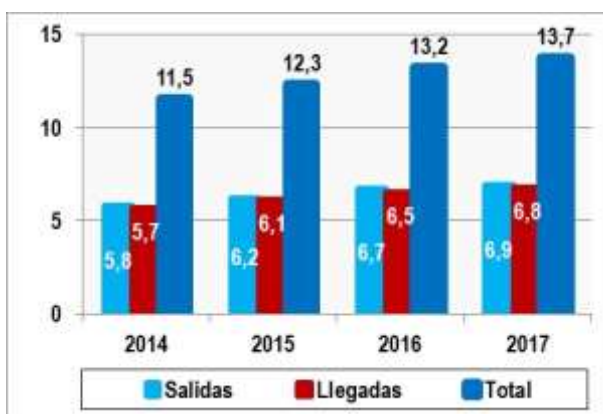
AÑOS	INGRESOS	INVERSIONES	GASTOS CORRIENTES	TOTAL DE INVERSIONES Y GASTOS CORRIENTES	VARIACION ABSOLUTA
2014	3.082.521.398,00	106.858.596,00	2.830.693.401,00	2.937.551.997,00	144.969.401,00
2015	3.415.188.974,00	351.753.545,00	2.892.530.016,00	3.244.283.561,00	170.905.413,00
2016	3.675.655.079,00	391.189.459,00	3.256.348.057,00	3.647.537.516,00	28.117.563,00
2017	3.875.027.029,00	153.719.241,00	3.383.875.595,00	3.537.594.836,00	337.432.193,00
TOTALES	10.965.871.082,00	896.662.245,00	9.532.753.668,00	10.429.415.913,00	536.455.169,00

9a4. Cuadro resumen de las principales magnitudes económico-financieras

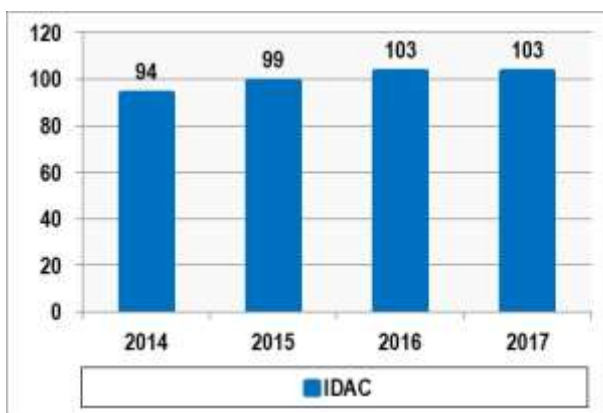
IDAC	Relatorio Premio Iberoamericano 2018	Criterio 9. Resultados Globales	pág. 73
------	--------------------------------------	---------------------------------	---------



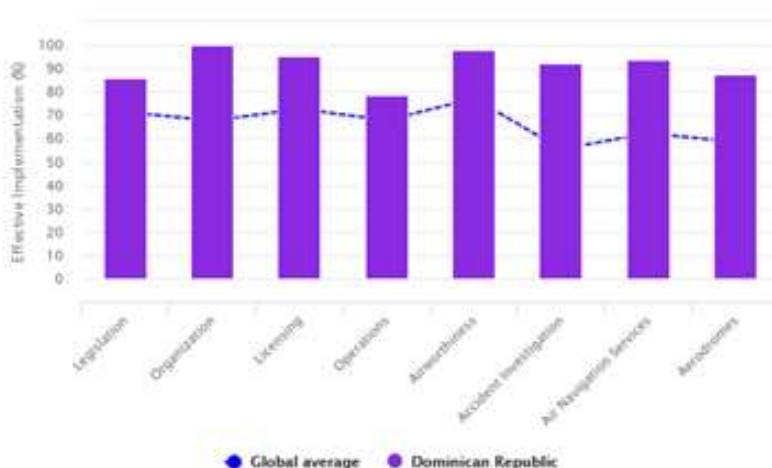
9a5. Total de Activos (Millones de RD\$)



9a6. Volumen de pasajeros (Millones)



9a7. Volumen de Operaciones Aéreas



9a8. Nivel de cumplimiento de los 8 Elemento Críticos del OACI (%)

Activos crecientes. Entre los últimos años 2014-2017, los activos de la institución se han manifestado en constante crecimiento (ver 9a5).

Los gastos de capital lo podemos vincular con los gastos en activos fijos. Estos gastos se generan en el mantenimiento de las instalaciones y equipos y en la remodelación y renovación de instalaciones, como han sido las realizadas en la ASCA y en otras áreas, en los últimos tres 3 años.

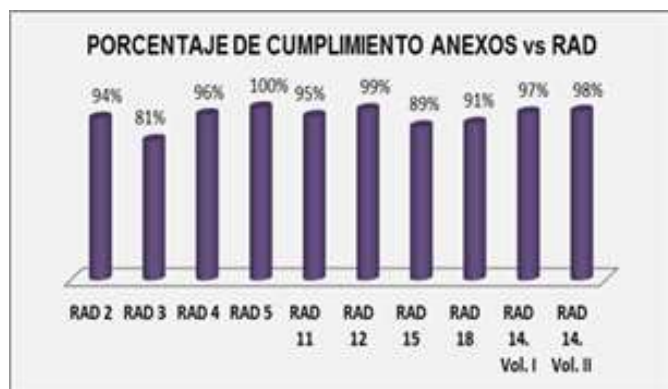
Con los valores totales de los activos de la Institución se puede cubrir varias veces los pasivos totales de la misma. En las cuentas bancarias de la institución reposan recursos líquidos hábiles para enfrentar cualquier compromiso de gastos o inversiones inmediatos.

Calificación crediticia negativa inexistente. Al no haber asumido endeudamiento, debido a que en el artículo 22 de la ley 491-06 se indica que el IDAC es una institución con patrimonio propio, o sea, generador de sus propios ingresos, y con éstos se cubren sus gastos e inversiones, la Institución no tiene calificación crediticia negativa.

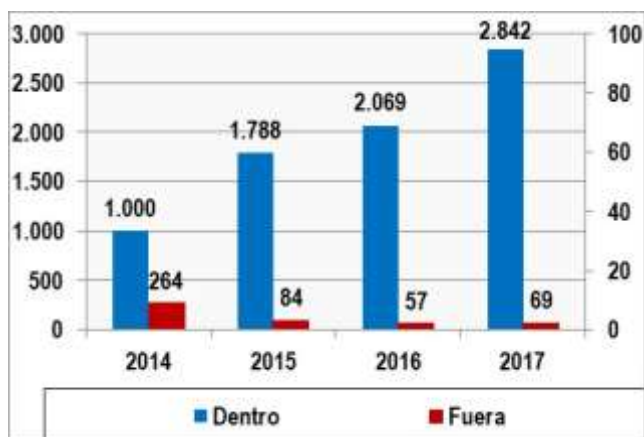
Volumen de operaciones crecientes. El desarrollo de la aviación civil en República Dominicana ha sido de gran impacto en los últimos 8 años, gracias a los logros obtenidos desde la recuperación de la Categoría 1, por la cual las aeronaves con matrícula dominicana no podían ingresar a territorio norteamericano por la falta de seguridad operacional de las mismas. Dicho desarrollo se evidencia en el incremento continuo de la entrada y salida de pasajeros por vía aérea y en el aumento las operaciones de vuelos chárter y regulares, durante los años 2014, 2015, 2016 y 2017 (ver 9a6 y 9a7).

Nivel de Cumplimiento OACI.

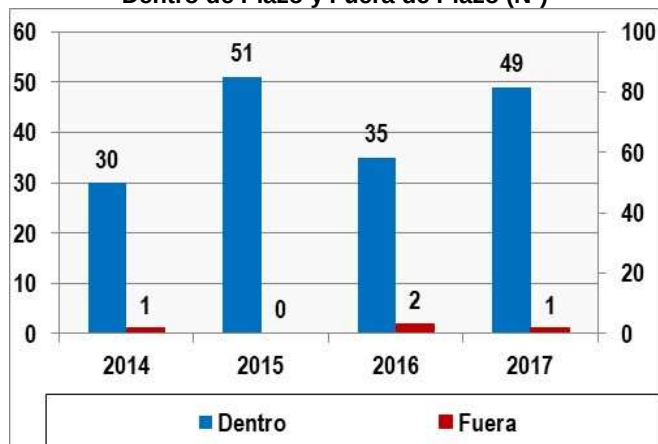
Cabe destacar que, como Autoridad de Aviación Civil y Prestadora de Servicios de Navegación Aérea, la Republica Dominicana, a través del Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC), ocupa un lugar privilegiado en cuanto al cumplimiento de los 8 elementos críticos de la OACI, exhibiendo en promedio más de un 95%. Eso lo evidencia los resultados de la auditoria USOAP de la OACI, realizada en el año 2007.



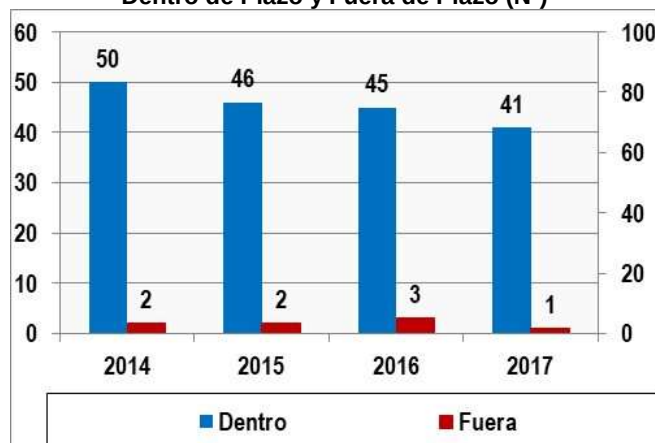
9a9. Cumplimiento de Anexos vs. RAD (%)



9a10. Servicios Operativos.
Dentro de Plazo y Fuera de Plazo (N°)



9a11. Libre Accesos a la Información Pública.
Dentro de Plazo y Fuera de Plazo (N°)



9a12. Consultas Complejas.

Cumplimiento Anexos versus RAD. En cuanto al principal servicio que provee el IDAC, el servicio de navegación aérea, el marco normativo del mismo se encuentra actualizado en un 98%, después que en el año 2013 se creó el Departamento de Apoyo a la Seguridad Operacional y junto con este, la División de Documentos Técnicos (ver 9a9).

Resultados Claves de Servicios. Tres de los resultados más importantes para el IDAC, en cumplimiento de su Misión como Institución del Estado de la República Dominicana, es la cantidad de Servicios Operativos, Libre Accesos a la Información Pública y Consultas Complejas. Como se puede apreciar, el volumen ha ido incrementándose en los últimos años, excepto en el volumen de consultas complejas, fiel reflejo esto último de la estrategia de facilitar la información a los Grupos de Interés de forma más clara, sencilla y eficiente (ver 9a10-12).

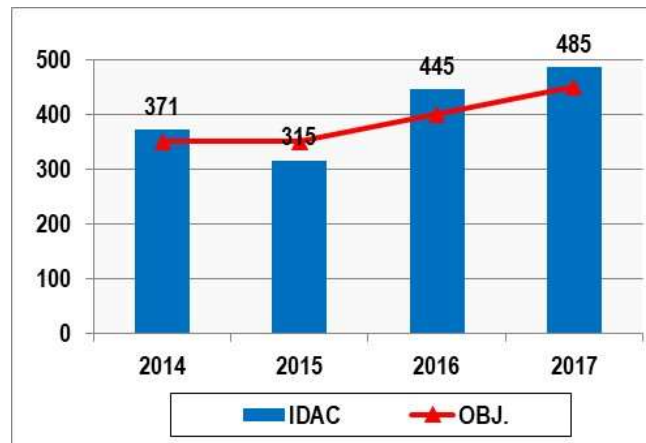
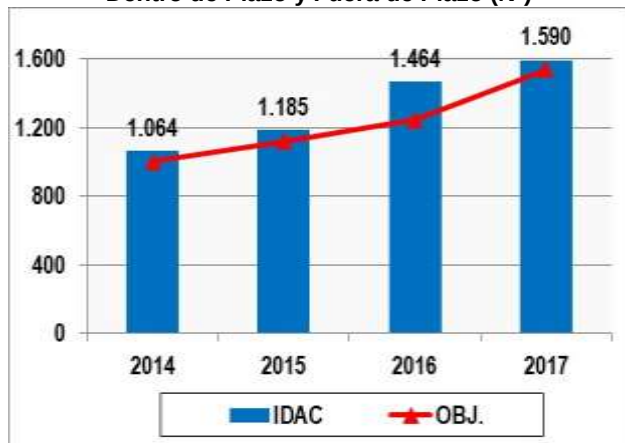
ASCA. Resultados Clave. El promedio anual de certificados emitidos por año, en programas de educación continuada, ha sido alrededor de 1.100. Fueron emitidos 334 certificados a través de capacitaciones ofrecidas con Aliados Internacionales como IATA, FAA, OACI y otros. Por otro lado, un total de 197 alumnos pertenecientes a 17 países extranjeros han participado en cursos comercializados por el IDAC entre 2011 y 2017, correspondiendo un 33% (64 alumnos) a este último año 2017. Cabe destacar que se formado a personal procedente no sólo de América Latina, si no, también, de países como Alemania, Canadá y Dinamarca (ver 9a13-16).

Acuerdos generados. El IDAC ha establecido numerosos acuerdos con diferentes instituciones y organismos, a fin de poder llevar a cabo sus Planes Estratégicos (ver 9a17-18).

PAISES QUE HAN FORMADO PERSONAL EN ASCA
BERMUDA
BRASIL
COLOMBIA
COSTA RICA
CUBA
CURAZAO
ECUADOR
EL SALVADOR
GUYANA
HAITI
JAMAICA
PANAMA
TRINIDAD Y TOBAGO
VENEZUELA
ALEMANIA
CANADA
DINAMARCA

9a13. Nacionalidades formadas en el ASCA

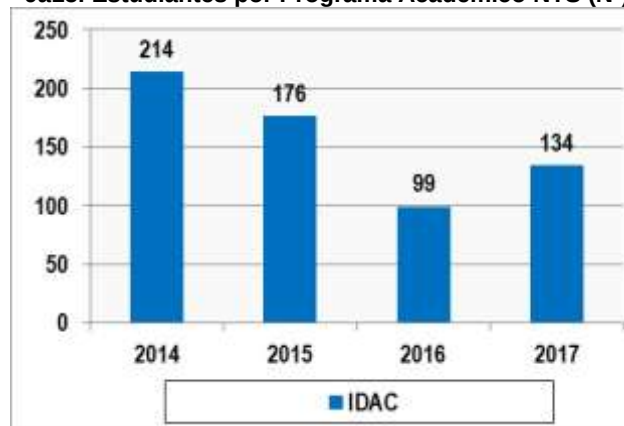
Dentro de Plazo y Fuera de Plazo (N°)



9a14. Capacitados en Educación Continuada (N°)



9a15. Estudiantes por Programa Académico NTS (N°)

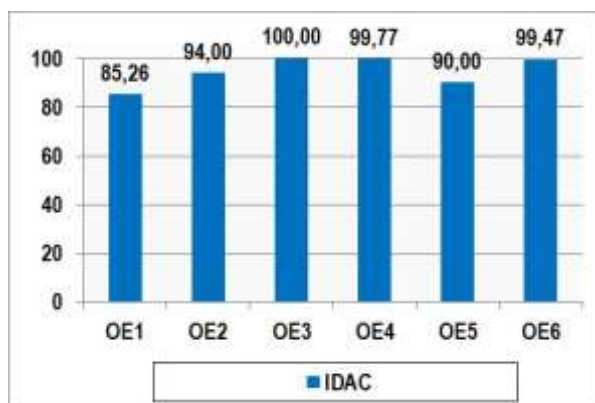


9a16. Estudiantes activos o egresados (N°)

ACUERDO/CONTRATO	TEMA	BENEFICIOS
IDAC – FAA (PROGRAMA IASDEX)	CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA	ACTUALIZACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DE NUESTRO PERSONAL TÉCNICO A UN MENOR COSTO E INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN DE LA SEGURIDAD OPERACIONAL ENTRE ESTADOS FIRMANTES
IDAC – PANAMA	COOPERACIÓN, CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA	CAPACITACIÓN DE CONTROLADORES AEREO PANAMENOS
IDAC – OFICINA NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL DE HAITI	CAPACITACIÓN	CAPACITACIÓN DE CONTROLADORES AEREO HAITIANOS
IDAC – IATA	CAPACITACIÓN	CAPACITACIÓN DE PERSONAL TÉCNICO NACIONAL E INTERNACIONAL
IDAC – BANRE SERVAS	PRÉSTAMOS PERSONALES CON GARANTÍA SOLIDARIA DEL IDAC	TASA PREFERENCIAL Y GESTIÓN EXPEDITA.
IDAC – UNICARIBE	ALTOS ESTUDIOS	PROFESIONALIZACIÓN DE NUESTRO PERSONAL
IDAC – OPTIC	ESTABLECE COMPROMISO Y ACCIONES PARA BRINDAR INFORMACIÓN A LOS CIUDADANOS	SERVICIOS DE MAYOR CALIDAD VÍA WEB.
IDAC – TQM	CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL. LA ALTA GERENCIA CURSÓ EL POSTGRADO EN EL 2015 Y EN EL 2016 FUE ELEVADO A MAESTRÍA. PARTICIPAN EL 75% DE LA GERENCIA MEDIA Y LA ALTA GERENCIA. LA GERENCIA MEDIA ACTUALMENTE ESTÁ REALIZANDO EL CURSO LIDERAZGO EN GESTIÓN PÚBLICA.
ASCA – UNAPEC	COOPERACIÓN INTER-INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO DE LAS ÁREAS AERONÁUTICAS	SEMINARIO DE OPERACIÓN DE DRONES
IDAC – EQUIPO TÉCNICO DEL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN	ALFABETIZACIÓN DE LAS PERSONAS JOVENES Y ADULTOS	DONACIÓN DE SOFTWARE Y APOYO EN EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN POR PARTE DEL IDAC
IDAC – CNCCMDL (CONSEJO NACIONAL PARA EL CAMBIO CLIMÁTICO Y MECANISMO DE DESARROLLO LIMPIO)	ESTRATEGIAS PARA PREVENIR GASES DE EFECTOS INVERNADERO	PROTECCIÓN AL MEDIO AMBIENTE POR LA REDUCCIÓN DEL CO2 QUE GENERA LA INDUSTRIA DE LA AVIACIÓN POR PRIMERA VEZ SE TOMO EN CUENTA LAS EMISIONES DE CO2 RESULTANTES DE LA INDUSTRIA DE LA AVIACIÓN
IDAC – ZTE Co.	EFICIENCIA ENERGÉTICA Y ENERGÍA LIMPIA PARA EL SECTOR AERONÁUTICO	CONSTRUCCIÓN DE UN BANCO DE PANELES SOLARES (ENERGÍA FOTOVOLTAICA) PROTECCIÓN AL MEDIO AMBIENTE Y REDUCCIÓN DE COSTOS DE ENERGÍA ELÉCTRICA
IDAC – FARD	PROVEER MEDIOS DE BÚSQUEDA Y SALVAMENTO, MANTENIMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE CNS	MANTENIMIENTO OPORTUNO DE LOS EQUIPOS DE CNS Y REDUCCIÓN DE COSTOS DE TRANSPORTE.
IDAC – CESAC	ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS Y ACCIONES CONJUNTAS PARA EL DESARROLLO DE LA AVIACIÓN	FORTALECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE LA AVIACIÓN EN ASUNTOS DE SEGURIDAD.
IDAC – MINISTERIO DE DEFENSA	COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL	COLABORACIÓN TÉCNICA Y APOYO AL IDAC EN EL REMOZAMIENTO DE VARIOS MONUMENTOS QUE SON ADMINISTRADOS POR EL CUERPO CASTRENSE
IDAC – DNCD	CAPACITACIÓN	FORTALECIMIENTO INTERINSTITUCIONAL
IDAC – UPCAD – ADEIA – ADOTECNIA – ADTEMA	DESARROLLO DE ACCIONES PARA LA CONSOLIDACIÓN INSTITUCIONAL	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

9a17. Acuerdos generados (N°)

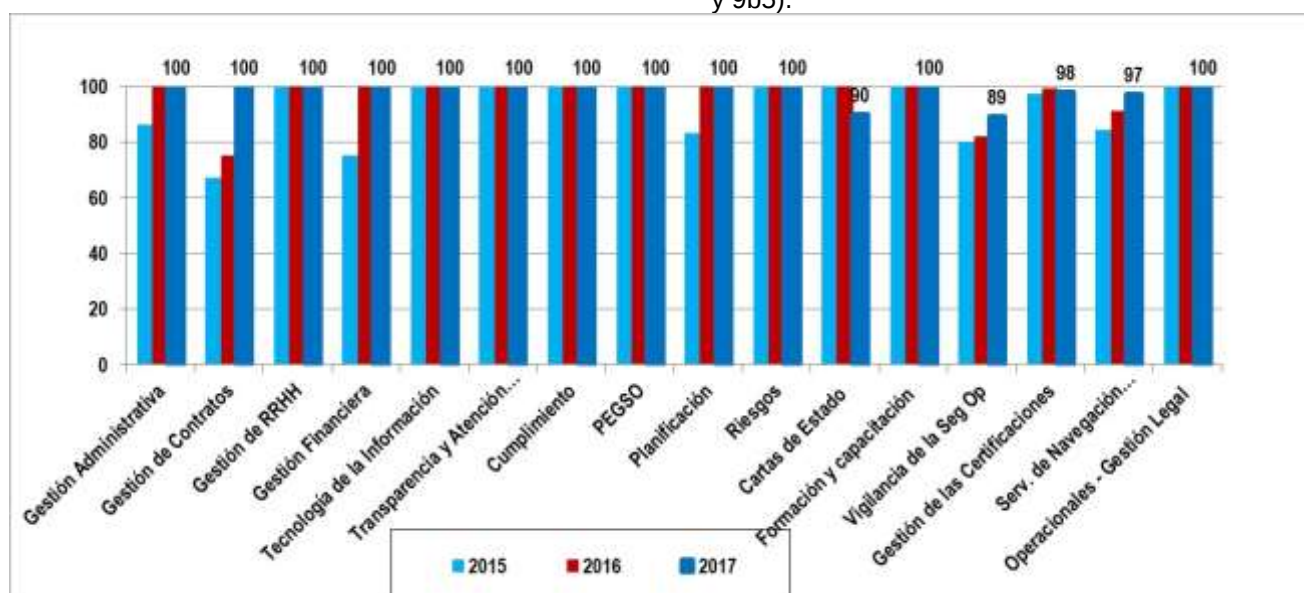
9b. Indicadores de Rendimiento



9b1. Objetivos Estratégicos. Grado de cumplimiento (%)



9b2. Macroprocesos. Cumplimiento de Indicadores (%)



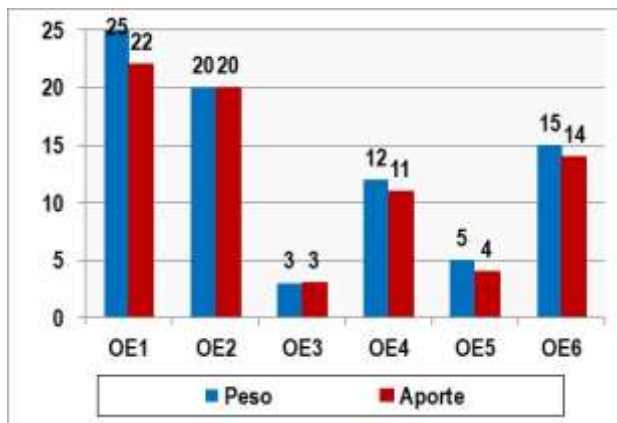
9b3. Macroproceso. Cumplimiento de Indicadores de Gestión a 31/12/2017 (%)

Objetivos Estratégicos. La estrategia fue planteada para el periodo 2014-17. Al haber finalizado dicho plazo, se realizó un balance para verificar el cumplimiento de dicho plazo, y se evidenció que el cumplimiento se situó en un 97%, razón por la cual se desarrolló una nueva estrategia 2017-2020 (ver 9b1).

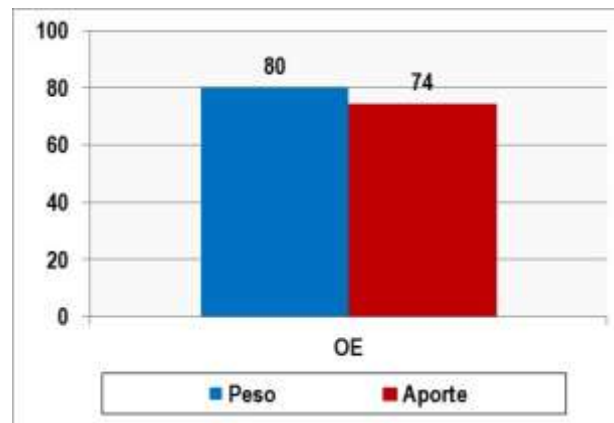
Indicadores de Macroprocesos. En cuanto al cumplimiento de los indicadores vinculados a los Macroprocesos, en 2017 se alcanzó el 100% en los Estratégicos y en los de Apoyo, y el 98% en los Operacionales (ver 9b2). Dicha clasificación se instauró en 2016, motivo por el cual no aparecen datos de años anteriores.

En la tabla 9b3 aparece el desglose del rendimiento de los 16 macroprocesos principales del IDAC. Como puede apreciarse, muchos de los macroprocesos han tenido un cumplimiento de indicadores del 100% desde 2015 (ej.: Gestión de RR.HH., Tecnología de la Información...). A cierre de 2017, la mayoría de los macroprocesos habían obtenido el 100% de cumplimiento en sus indicadores relacionados.

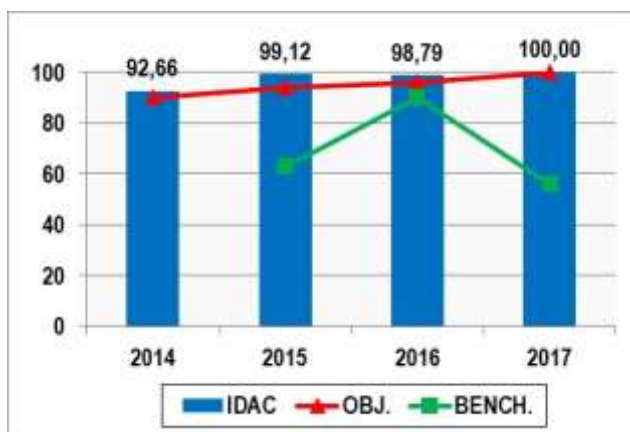
Estatus de los Proyectos Estratégicos. A 31/12/2017, la mayoría de los grandes proyectos puestos en marcha para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos establecidos para el PE 2014-17 se encuentran totalmente realizados, siendo el cumplimiento de finalización de casi el 93% (ver 9b4 y 9b5).



9b4. Proyectos.
Aporte por Objetivo Estratégico a 31/12/2017 (%)



9b5. Proyectos. Aporte Todos los Proyectos a
Objetivos Estratégicos a 31/12/2017 (%)



9b6. Evaluaciones de transparencia.
Comportamiento (%)

Transparencia. En compromiso con la transparencia, el IDAC cumple con lo establecido por la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG); dicha institución audita mensualmente el subportal de transparencia del IDAC, a través de su página web (ver 9b6 y 9b16).



9b7. Resultados de auditorías OPTIC



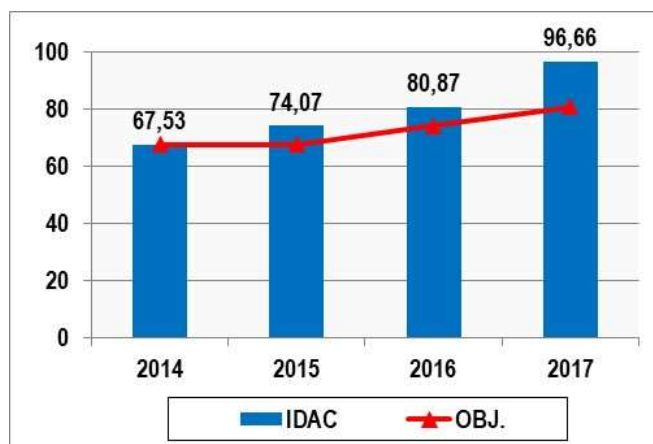
9b8. Auditoría de USOAP (Nº Discrepancias).

Auditorías tecnológicas. En asuntos relacionados a la tecnología, el IDAC fue inspeccionada por la OPTIC y, por los resultados obtenidos, dicha institución otorgó la certificación en la normativa NORTIC A2:2013, A3:2014, A4:2014, A5:2015 y E1:2014, la cual establece las pautas que deben seguir las instituciones gubernamentales en la gestión de sus portales web (ver 9b7). Así mismo, el IDAC ha agotado el proceso para la certificación NORTIC A3:2016 (Normas sobre publicación de datos abiertos), por lo que se está a la solo espera de la validación de ésta por parte de la OPTIC.

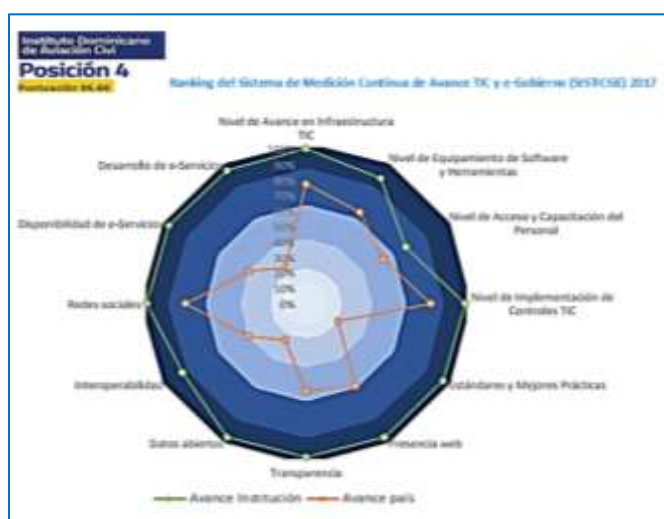
Mediciones externas del funcionamiento del IDAC. En cuanto a resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización, en los últimos años, el Estado Dominicano, a través del IDAC, ha sido sometido a varias auditorías externas, con resultados muy satisfactorios para la institución y para el país. Como ejemplo, la realizada por la FAA, dando como resultado que, a principios del mes de julio de 2017, 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



9b9. Empresas que prestan servicio en tierra a aeronaves y certificación (Nº y Fases)



9b10. Uso de Tic e Implementación Gobierno Electrónico (Índice)



RANK	INSTITUCIÓN	ITCge 2017	Uso de TIC	Desarrollo E-Gob	Desarrollo e-Servicios
1	Ministerio de la Presidencia	98.00	36.00	40.00	22.00
2	Dirección General de Contrataciones Públicas	97.61	34.11	39.50	24.00
3	Ministerio Administrativo de la Presidencia	97.19	35.19	40.00	22.00
4	Instituto Dominicano de Aviación Civil	96.66	33.29	39.47	23.91
5	Ministerio de Industria y Comercio	94.09	34.08	36.17	23.84
6	Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación	93.04	33.57	37.47	22.00

9b11. Posicionamiento del IDAC en TIC y e-Gobierno

años de impedimento (ver 9b8).

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 (ver 9a6-7).

Auditorías financieras externas. Los resultados de la auditoría financiera realizada por la Cámara de Cuentas de la República Dominicana en el año 2014, correspondiente al periodo 2011-2013, fueron satisfactorios según su carta a la gerencia (Ref.015490/2015). Solo levantaron 3 oportunidades de mejora, a lo cual, la entidad presentó su plan de acción.

La estructura de control del IDAC está protegida por la supervisión permanente de la Cámara de Cuentas de la República, quien periódicamente revisa el cumplimiento de la ejecución administrativa y financiera en el marco de cumplimiento de las metas presentadas en los objetivos del presupuesto anual del IDAC y en el cumplimiento de las leyes.

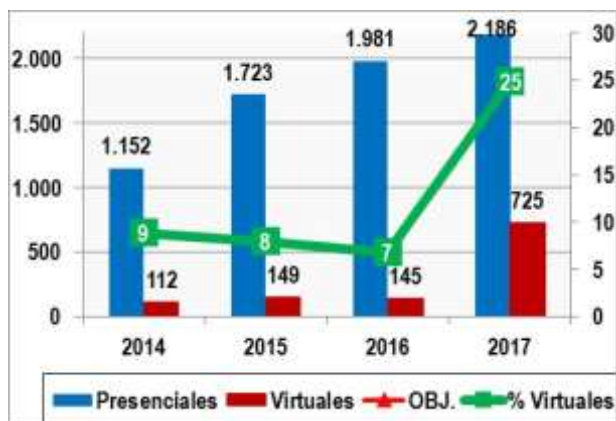
Eficiencia y calidad en proveedores, compras y contrataciones. Para la eficiencia de costos, en el IDAC contamos desde el 2013 con un proceso de Elaboración y Seguimiento al Plan de Compras y Contrataciones de acuerdo a lo estipulado en el sistema de planificación de Compras, siendo una de las primeras instituciones descentralizadas en cumplir con esta disposición del Ministerio de Haciendas a través de la Dirección General de Compras y Contrataciones. A partir del 2014, con el nuevo Plan Estratégico de la Institución, el IDAC ha mantenido su posición de planificar y velar por el cumplimiento de las necesidades de adquisición de bienes y/o servicios de la Institución, de acuerdo a los requerimientos y recursos presupuestarios disponibles.

Actualmente, el IDAC cuenta con 16 empresas que prestan servicios de asistencia en tierra a aeronaves, de las cuales 2 ya están certificadas, y catorce 14 se encuentran en las fases del proceso de certificación (ver 9b9).

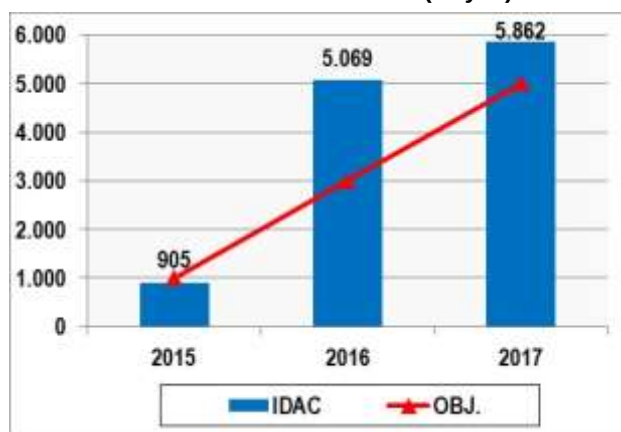
TIC e implementación del Gobierno Electrónico.

El IDAC ha obtenido un reconocimiento por ocupar el 4º lugar en el Uso de TIC e Implementación de Gobierno Electrónico, con un índice de cumplimiento de 96.66%, de un total de 206 instituciones gubernamentales, y en comparación con el avance país de un 58.28%.

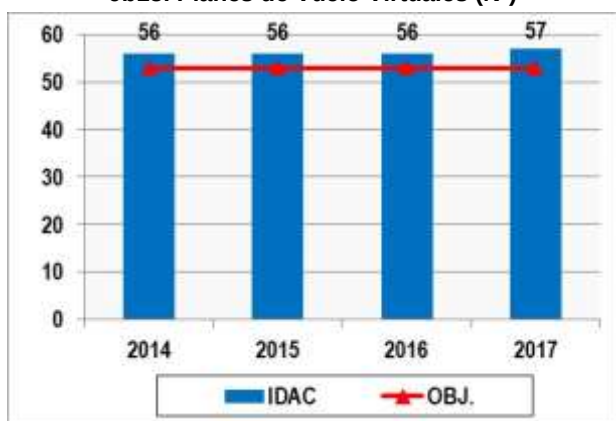
La tendencia positiva sostenida ha sido la clave gracias al compromiso, liderazgo visionario y estrategia seguida por el IDAC por dicha tecnología (ver 9b10-11).



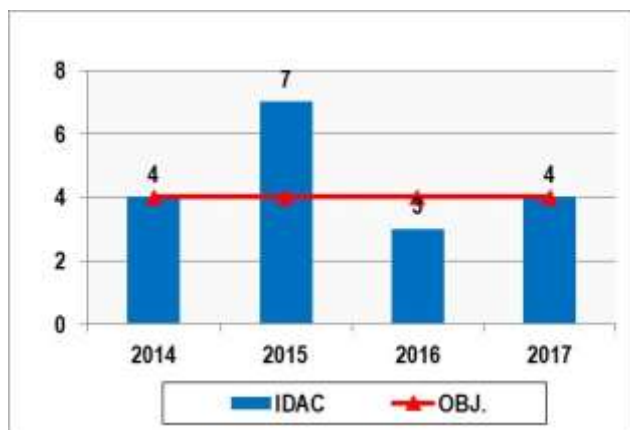
9b12. Tecnología en Productos y Servicios. Presenciales vs. Virtuales (Nº y %)



9b13. Planes de Vuelo Virtuales (Nº)



9b14. Revisiones realizadas por la Dirección (Nº)

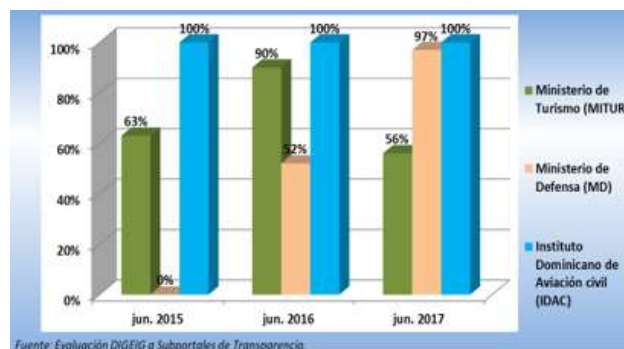


9b15. Benchmarking/Benchlearning. Actividades principales (Nº)

Tecnología en Productos y Servicios. El IDAC siempre trata de utilizar métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. Por ello, fue creado el portal IDAC con la transparencia y disponibilidad de información y servicios de amplio espectro para satisfacer las necesidades de los usuarios. En esta página, se puede encontrar todas las informaciones relevantes a la Institución, los requisitos y formularios de todos sus productos y servicios. También pueden insertar consultas, quejas, sugerencias y felicitaciones y servicios virtuales como Solicitud de Autorizaciones y/o Permisos especiales para Drones y Solicitud de Aprobación de Antenas. Esto se puede evidenciar tomando en cuenta que las solicitudes virtuales de servicios han incrementado desde 112 en el año 2014 a 725 en el 2017, cual representa un incremento de 647%. También se puede notar que el porcentaje de virtual a presencial incremento de 9% a 25% en el periodo de 2014 a 2017 (ver 9b12). Así mismo, el número de planes de vuelo virtuales dispensados ha sido de casi 6.000 en 2017, incrementando su número desde la puesta en marcha de la Plataforma a mediados del año 2015 (ver 9b13). Como **resultado de la modernización tecnológica y en comunicaciones**, la Rep. Dom. es líder en la región en la implementación del Módulo de Interoperabilidad global de datos y sistemas, dentro del programa de Mejoras por Bloque del Sistema de Aviación (ASBU) de la OACI.

Revisiones por la Dirección. El Nº de revisiones anuales completas realizadas por la Dirección respecto a la gestión, rendimiento y cumplimiento del Plan Estratégico siguen una tendencia de más de 55 revisiones anuales, lo que indica el elevado compromiso de los líderes del IDAC con por el buen gobierno de la Institución (ver 9b14).

Benchmarking/Benchlearning. El IDAC, a través de su personal, ha realizado visitas a otras instituciones para los fines de compartir mejores prácticas en diversos aspectos y se obtuvieron resultados de los mismos. Como resultado de benchmarking, y haciendo un análisis comparativo de los años 2013-2017, el IDAC ha participado permanentemente en los principales escenarios nacionales e internacionales (ver 9b15).



9b16. Índice de Transparencia IDAC vs Organizaciones del Estado Afines