

FIRMAS DE APROBACIÓN

Preparado por:
Dirección de Organización y Sistemas de Información
Oficina Institucional de Recursos Humanos

Aceptado por: 
Oficina Institucional de Recursos Humanos

I. OBJETIVO

La Dotación de Personal tiene como finalidad:

1. Establecer un marco de referencia para el desarrollo y ejecución de los procesos que involucra la dotación de personal.
2. Identificar y determinar las necesidades de dotación de personal a corto, mediano y largo plazo.
3. Determinar las cantidades y cualidades del recurso humano requerido.
4. Garantizar personal especializado y la continuidad de los servicios.
5. Crear un clima de equidad salarial.
6. Elevar la moral, productividad y eficiencia de la fuerza laboral.
7. Reducir la rotación existente del personal aeronáutico especializado.
8. Promover el compromiso y satisfacción con el trabajo.

II. ALCANCE

Las directrices contempladas en este procedimiento son de aplicación a toda la institución.

III. DISPOSICIONES GENERALES

1. Siglas y Abreviaturas

AAC:	Autoridad Aeronáutica Civil.
OSI:	Dirección de Organización y Sistemas de Información.
OIRH:	Oficina Institucional de Recursos Humanos.
ISFPA:	Instituto Superior de Formación Profesional Aeronáutica.
OYM:	Departamento de Organización y Métodos.
PYP:	Dirección de Planificación y Presupuesto.
DIGECA:	Dirección General de Carrera Administrativa.
OACI:	Organización de Aviación Civil Internacional.

2. Requerimientos para la dotación de personal

- 2.1. La AAC por medio de la OIRH conformará equipos de trabajos que se encargarán de definir las necesidades de dotación de personal y proponer los planes de dotación de personal y de reclutamiento y selección de las áreas en estudio. Las acciones podrán realizarse de forma gradual atendiendo en primera instancia las áreas operativas, que puedan presentar alto grado de vulnerabilidad y que pongan en riesgo la operatividad de la institución.
- 2.2. El equipo de trabajo estará conformado de por lo menos cinco personas así: dos analistas de la OIRH, dos funcionarios del área o unidad en estudio y un analista de carrera administrativa, este último si dicha entidad lo considera necesario o si lo ha establecido en alguna de sus normativas.
- 2.3. El equipo de trabajo podrá utilizar las diferentes técnicas y herramientas de análisis en las diferentes áreas de trabajo para determinar la necesidad de dotación de personal y establecer los mecanismos de reclutamiento, selección y contratación del personal.
- 2.4. El Plan de Dotación de Personal presentado por el equipo de trabajo deberá contar con las proyecciones a corto, mediano y largo plazo de las necesidades de personal. Esto permitirá incluir estas necesidades en el **Anteproyecto de las Estructuras de Personal**.
- 2.5. El equipo de trabajo deberá entregar a la OIRH un informe anual donde establezca las necesidades de dotación de personal, el presupuesto necesario, los mecanismos de reclutamiento y selección, el perfil o requisitos del puesto y la respectiva sustentación.
- 2.6. El informe de necesidad de dotación de personal deberá ser entregado por lo menos dos meses antes de la formulación del anteproyecto de presupuesto con el objetivo de que dichas necesidades de dotación de personal sean aprobadas e incluidas en el presupuesto de la siguiente vigencia fiscal.
- 2.7. La PYP y la OIRH tendrán previa aprobación del Director General, la función de tramitar ante el MEF las necesidades de dotación de personal, a fin de que las mismas sean aprobadas e incluidas en el presupuesto de funcionamiento.
- 2.8. Toda sustentación de la planilla de personal o contratación será realizada siguiendo las normas y regulaciones establecidas por DIGECA y tomando en consideración los requerimientos técnicos establecidos por la unidad solicitante.

3. Criterios para establecer el Plan de Dotación de Personal

El informe del equipo de trabajo deberá contemplar una serie de criterios de acuerdo a cada unidad en estudio y plasmarlos en el Plan de Dotación de Personal. Entre los criterios que se deben considerar tenemos:

- 3.1. **Aplicación de los Mecanismos de Clasificación, Valorización y Remuneración de Puestos.** En este aspecto el equipo de trabajo deberá tomar en cuenta para el estudio de las necesidades de personal:

- a. Clasificar los puestos: Evaluar lo contenido en el Manual Institucional de Clases Ocupacionales ya que en el mismo se establece la clasificación de los puestos definidos para la institución. Este documento le permite determinar el perfil de los cargos que se requieren. El equipo de trabajo podrá determinar si el mismo es aplicable al estudio realizado o en su defecto sustentar las modificaciones que requiera el cargo.
- b. Definir la valorización de cada puesto y establecer una remuneración. Ambos aspectos estarán sujetos al mercado laboral existente y de acuerdo a la disponibilidad de recursos y a las políticas presupuestarias fijadas en la institución.
- c. Previsión de Recursos: conjuntamente con la OIRH, se formularán acuerdos que potencien la adecuación de una planilla que refleje la estructura de puestos emergentes

3.2. Cuantificación de la Demanda de Personal. Consistente en el proceso de prever y planificar la cantidad y calidad del recurso humano. Para ello el equipo de trabajo podrá aplicar las técnicas y herramientas que le sean de mayor utilidad para la determinación y definición de la demanda presente y futura y su inclusión en el plan de recursos humanos. Entre las acciones que se pueden desarrollar están:

- a. Estudios o Análisis de la Estructura Organizativa y de los procesos básicos utilizados por la institución para el logro de sus objetivos, lo que permitirá definir los puestos requeridos.
- b. Estudio del personal existente, el cual debe contemplar los porcentajes de funcionarios por rango de edades, así como, el promedio de edad de los mismos. Se debe definir en este estudio la cantidad de personal que se estará jubilando (en cuantos años y cuanto personal por año).
- c. Estudio de carga de trabajo. Este estudio será responsabilidad de la OIRH y de las unidades solicitantes, para establecer el nivel óptimo de desempeño de cada funcionario, para de esta forma establecer la cantidad mínima de personal por unidad de acuerdo a las exigencias de los servicios prestados.
- d. Estudios de tendencias. Dependiendo de la unidad correspondiente, los estudios pueden contemplar:
 - Tendencia de operaciones aéreas, (en los últimos tres a cinco años y proyección para los próximos tres a cinco años).
 - Tendencia en la solicitud/otorgamiento de licencias aeronáuticas (en los últimos tres a cinco años y proyección para los próximos tres a cinco años).
 - Tendencias en la prestación de servicios por parte de la institución, (en los últimos tres a cinco años y proyección para los próximos tres a cinco años).

- e. De existir algún estudio de consultoría coordinado con la OACI u otro organismo, el cual contenga recomendaciones en cuanto a la necesidad de dotación de personal especializado, el mismo deberá incluirse en el informe a presentar.
- f. Es importante que además se realice periódicamente, por parte de la OIRH y el equipo de trabajo, un estudio de rotación de personal, que permita determinar la fuga de funcionarios técnicos del nivel operativo de la institución. Este estudio deberá realizarse por lo menos una vez al año.
- g. Como parte del análisis de las necesidades de dotación de personal se deben presentar los requerimientos y costos de los cursos y entrenamientos, para cada nivel de responsabilidad de los funcionarios técnicos, con el objetivo de programar con suficiente antelación, tanto la necesidad de dotación de personal, como los cursos necesarios que deben brindarse, así como el entrenamiento en el puesto de trabajo y evitar que las unidades operativas se vean afectadas por la falta de personal.
- h. En esta etapa es de vital importancia realizar un análisis de la demanda actual y futura (demanda a corto, mediano y largo plazo)

3.3. Análisis de la Oferta Interna de Personal. Consiste en evaluar de forma integral las capacidades del personal existente, para ello se tomarán en cuenta las características personales, educativas, laborales (desempeño laboral) y potencialidades para desempeñar los puestos requeridos por la institución. El equipo de trabajo podrá utilizar las técnicas y herramientas que considere apropiadas para tal fin como lo son los inventarios de personal. Este inventario de personal deberá anteceder todo plan de recursos humanos y el mismo deberá ser actualizado en función de las necesidades de la institución.

3.4. Formulación del Plan de Personal. En la elaboración del Plan de Dotación de Personal el equipo de trabajo tomará en consideración aspectos como:

- a. Posibles cambios en la estructura organizacional de la Institución y puestos de trabajo.
- b. Estrategias para la reasignación o adecuación de personal.
- c. Afectación con la implementación del sistema de carrera administrativa y las nuevas incorporaciones.
- d. Estrategia de capacitación institucional.

3.5. Plan Operativo Anual (POA)

La OIRH es la responsable de elaborar y presentar el Anteproyecto de las Estructuras de Personal como parte del POA. A mediados del mes de junio de cada año se trabaja en el anteproyecto de las Estructuras de Personal, por lo que toda inclusión de nuevos cargos, puestos, aumentos salariales y demás compensaciones al personal deberán presentarse con antelación a la fecha para que puedan ser incluidas.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) es la entidad que tendrá la tarea de considerar y recomendar el Plan Operativo Anual presentado por la AAC. Este plan debe ser sustentado ante la Comisión de Presupuesto de la Asamblea Nacional de Diputados para su aprobación y publicado en Gaceta Oficial como parte del Presupuesto Ley. Una vez aprobado, el MEF coordinará con la AAC los aspectos técnicos para su ejecución.

La OIRH como oficina rectora de los sistemas de personal maneja tres (3) tipos de estructura de personal a saber:

- Estructura de Sueldo Fijo o Permanente (001): Esta compuesta por número de posición, código del cargo, nombre del cargo, salario, período y partida presupuestaria y su período de vigencia es indefinido.
- Estructura Transitoria (002): Esta compuesta por número de posición, código del cargo, nombre del cargo, salario, período y partida presupuestaria y su período de vigencia es de doce (12) meses.
- Estructura de Servicios Especiales (172): Esta compuesta por número de posición, código del cargo, nombre del cargo, salario, período y partida presupuestaria y su período de vigencia es de doce (12) meses.

Las Estructuras de Personal (001 y 002) pueden ser modificadas mediante Resoluciones que permiten crear, eliminar, disminuir y aumentar posiciones. Dichas resoluciones son confeccionadas por la OIRH previa autorización del Director General.

La Estructura de Servicios Especiales (172) se modifican mediante notas, confeccionadas por la OIRH y dirigidas a la Dirección de Presupuesto de la Nación del Ministerio de Economía y Finanzas.

Es importante que el equipo de trabajo tome en consideración los mecanismos de contratación que utiliza la A.A.C. ya que permite determinar el tipo de contratación del personal y proyectarlas según los recursos económicos y financieros que se disponga.

3.6. Reclutamiento y Selección de Personal. Este punto es desarrollado en el Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal-RH-03.

3.7. Inducción o Integración del Personal.

3.7.1 Inducción: Todo Servidor Público tiene derecho al proceso de inducción en el puesto de trabajo, ya sea personal de nuevo ingreso o aquel que es trasladado o haya logrado un ascenso del cargo.

La A.A.C. establecerá dentro de sus programas de capacitación el proceso de inducción al personal, ya sea que lo realice a través de grupos o de forma individual cuando se generen acciones de personal como nombramientos, traslados o ascensos en las que el Servidor Público debe

tener un entrenamiento del nuevo puesto. Esto permitirá familiarizar al Servidor Público en sus nuevas responsabilidades y conocer los objetivos, atribuciones y funciones de la unidad administrativa donde laborará así como romper con situaciones de tensión que puedan generarse al cambio.

La inducción en el puesto se efectuará a corto plazo, de acuerdo a las necesidades del puesto de trabajo. En las unidades operativas se cuenta con manuales de procedimientos que incluyen aspectos de inducción o lo que se conoce como entrenamiento en el puesto de trabajo.

3.7.2 Período Probatorio: La AAC establece un término de tres meses de trabajos continuos para determinar el periodo de prueba de los nuevos integrantes de la institución.

3.7.3 Evaluación posterior al periodo de inducción o probatorio. El Servidor Público será evaluado en su nueva posición, por el jefe inmediato, una vez haya concluido su proceso de inducción o período probatorio. En los casos de las unidades operativas se certificará el Servidor Público en su puesto de trabajo conforme lo establecido en los manuales de procedimientos aprobados en cada área operativa.

4. Estrategias para la retención y motivación del personal

La AAC por medio de la OIRH y ésta en coordinación con las unidades del nivel administrativo y operativo propondrá y promoverá programas para la retención y motivación del personal de acuerdo a lo establecido por DIGECA.

4.1. Actualizar y establecer nuevos programas de instrucción y capacitación al personal aeronáutico, en coordinación con el ISFPA u otros organismos. En estos casos se deberá seguir el procedimiento HR-09 "Capacitación".

4.2. Establecer una escala salarial de forma gradual que permita definir de manera clara los niveles salariales de acuerdo al grado de responsabilidad, nivel de desempeño y experiencia del personal. Esta escala salarial deberá estar acorde y ser incluida en la Ley General de Sueldos de DIGECA.

4.3. Promover programas de salud ocupacional e higiene laboral que garanticen la estabilidad física, mental y emocional del personal de la institución, por ejemplo desarrollar proyectos para mejorar las condiciones dentro de las instalaciones de trabajo, dotar de equipos adecuados de acuerdo a los avances tecnológicos, así como brindar horarios flexibles y descansos en las jornadas para las áreas sensitivas que involucran la seguridad de la aviación civil, entre otras que se consideren necesarias.

AUTORIDAD AERONÁUTICA CIVIL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS DOTACIÓN DE PERSONAL	CÓDIGO	RH-12
	PÁGINA	7 DE 7
	REVISIÓN	0
	FECHA	Junio-2010

4.4. Implementar programas de incentivo permanente que permitan mejorar el desempeño de los Servidores Públicos tales como: servicios de cafeterías, ayuda educativa y de servicios sociales, así como premiaciones por alto desempeño o por desarrollar ideas o técnicas de trabajo que ayuden a mejorar el servicio y a reducir costos.

4.5. Establecer un Buzón de Sugerencias donde se recopilarán recomendaciones para el mejoramiento del servicio brindado por la institución. La OIRH analizará las recomendaciones presentadas y seleccionará las mejores (de acuerdo a su utilidad) y premiará a los Servidores Públicos que hayan presentado las mismas.

4.6. Realizar investigaciones y estudios de clima de trabajo con el objetivo de mejorar las condiciones y relaciones laborales. La OIRH coordinará este estudio y definirá la periodicidad del mismo.

5. Otras disposiciones

5.1. Ante cualquier interpretación o detalle no contemplado en este procedimiento, se aplicará lo que establezca la Ley 9 de 20 de junio de 1994 que regula el régimen de carrera administrativa, reformada por la Ley N°43 de 30 de junio de 2009.

5.2. Toda modificación o actualización del presente procedimiento debe ser canalizada a través de OYM /OSI y en coordinación y aprobación de la OIRH.

IV. REFERENCIAS

- Resolución N° 4 del 26 de agosto de 1999 por la cual se aprueba el Reglamento Técnico de Capacitación y Desarrollo de los Servidores Públicos.

V. ANEXOS

Ninguno.