

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2024





"CAMBIANDO EL RUMBO DE LA SEGURIDAD OPERACIONAL"



@idacrd

www.idac.gob.do

CRÉDITOS

Román E. Caamaño
Director General.

Héctor E. Porcella Dumas
Sub director General.

Richard Collie
Director de Planificación y Desarrollo.

Abel Taveras Segura
Director Financiero.

Izzet Sansur Quiñones
Director Administrativo.

Fernando A. Cruz Batista
Director de Fiscalización.

Bernarda De Jesús Franco
Directora Legal.

Ana Ysa Tejeda Valdez
Directora de Recursos Humanos.

Priscilla Camarena Canaan
Directora de Relaciones Públicas y Comunicaciones.

Raúl Muñoz Estrada
Director de Tecnologías de la Información y Comunicación.

Bosco Guerrero Heredia
Director de Transparencia y Atención Ciudadana.

Claudia Roa
Directora de Navegación Aérea.

Gender Castro
Director de Vigilancia de la Seguridad Operacional.

Pedro A. Piña de los Santos
Director de Normas de Vuelo.

Miguel Mejía Capellán
Director de Desarrollo Sustentable.

Franklin Reyes Rosso
Director de Reglamentación y Registro Nacional de Aeronaves.

Clara Fernández
Directora de la Academia Superior de Ciencias Aeronáuticas.

Stephanie Silfa
Coordinadora de Dirección.

Flabia Berroa
Encargada Departamento de Planes y Proyectos.

Gerson Mena
Coordinador de Gestión.

Betty Castaing
Coordinadora de Fiscalización.

Suletty Crespo
Encargada División Auditorías de Gestión.

Luis José Chávez Castellanos
Asesor de Comunicación.

Paula Inoa
Coordinadora de Relaciones Públicas.

ÍNDICE

1. PALABRAS DEL DIRECTOR	8	4. MOMENTO ESTRATÉGICO	79
2. MOMENTO EXPLICATIVO	17	4.1 Ejes Estratégicos.....	80
2.1 Antecedentes:	18	4.2 Resultados Esperados	86
2.1.1 ¿Qué es el IDAC?	23	4.3 Indicadores	87
2.1.2 ¿Para qué existe el IDAC?	26	4.4 Productos Estratégicos	88
2.1.3 ¿Para quién existe el IDAC?	27	4.5 Supuestos	89
2.3 Análisis del entorno PESTEL	59	4.6 Alineación del Plan Estratégico Institucional 2021-2024.....	90
2.4 Análisis FODA	67	5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	99
2.4.1 Conclusiones del FODA	69	6. ANEXOS	102
3. MOMENTO NORMATIVO	75	6.1 Cuadro de Mando Integral (CMI).	104
3.1 Marco legal.....	76	6.2 Matriz cadena de valor.....	106
3.2 Misión	76		
3.3 Visión	76		
3.4 Valores Institucionales	77		



1 PALABRAS DEL DIRECTOR GENERAL

La formulación del Plan Estratégico Institucional 2021-2024 del Instituto Dominicano de Aviación Civil es probablemente la tarea de análisis y planificación más compleja y difícil que haya asumido el equipo de dirección de nuestra entidad en toda su historia.

Y la explicación es simple: ningún sector de la vida nacional ha logrado escapar del terrible y calamitoso impacto que ha representado la pandemia del Covid-19 en todos los sectores de la economía, y de manera especial en el ámbito de la aviación civil, principal plataforma de apoyo a la industria turística en un territorio insular como la República Dominicana.

Este trastorno no solo afectó la programación del IDAC durante el año 2020, sino también las proyecciones del futuro inmediato, ya que a pesar de que en el primer trimestre de este 2021 hemos comenzado a ver la luz al final del túnel, todavía persisten serias incertidumbres sobre el comportamiento de la pandemia en lo que resta de año.

A PESAR DE TODO, AVANZAMOS

Sin embargo, es pertinente resaltar que a pesar del impacto negativo de la crisis sanitaria, la misma no impidió que el nuevo equipo del IDAC asumiera con dedicación y empeño el cumplimiento de las metas institucionales correspondientes al último semestre del 2020.

En este sentido y a pesar de las serias limitaciones impuestas por las medidas sanitarias, en los últimos 5 meses del 2020 y en el primer trimestre del 2021, el IDAC logró avances impor-

tantes en aspectos cruciales como la seguridad operacional y el cumplimiento de las normas y estándares aplicables en materia de aviación civil a nivel nacional e internacional.

En esta etapa crítica, la gestión del IDAC se mantuvo disponible para realizar sus operaciones, destacando la resiliencia y agilidad organizacional, evidenciando el nivel de compromiso y liderazgo que permitió el trabajo efectivo a distancia de un 95% de nuestro personal.

No menos significativo fue el impulso alcanzado en la promoción de la excelencia institucional y las políticas de control interno, verificando la veracidad y confiabilidad de los datos e información de resultados de la gestión institucional, los cuales son utilizados por la alta dirección para la toma de decisiones.

Durante este período también hicimos énfasis en avanzar en políticas y estrategias dirigidas a fortalecer los objetivos de desarrollo sostenible asumidos por el Gobierno del presidente Luis Abinader bajo el principio de la continuidad institucional del Estado.

Por el IDAC y el Gobierno, nos referimos a programas esenciales como reforzar la educación de calidad para nuestro personal, avanzar en la equidad de género asignando mayores niveles de responsabilidad al personal femenino del IDAC, adopción de medidas para propiciar el trabajo decente y lograr un mejor clima laboral, afianzar nuestro compromiso con la protección del medio ambiente y control de las emisiones de dióxido de carbono en las operaciones aeroportuarias, y trabajar en una política de alianzas para lograr los objetivos trazados.

LOS COMPROMISOS PRIORITARIOS

Como ya hemos hecho referencia, la industria de la aviación civil ha sufrido un alto impacto relacionado con la pandemia actual y todos los actores están sufriendo sus efectos; sin embargo, el Estado, a través del IDAC, tiene la obligación de garantizar la seguridad operacional, independientemente de la cantidad de operaciones que se realice, ofreciendo sus productos de asistencia técnica a la navegación aérea y certificaciones aeronáuticas que reciben tanto empresas como personas y los ciudadanos clientes.

En este contexto, el plan estratégico institucional 2021-2024, contempla la alineación de los objetivos de la institución a nivel nacional con la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 y las políticas de gobierno:

- Enfoque de derechos humanos.
- Enfoque de género.
- Sostenibilidad ambiental y adecuada gestión de riesgo.
- Cohesión territorial.
- Participación social.
- Incorporación TIC.

Para el ámbito internacional se toma como lineamiento los 5 objetivos estratégicos de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI):

- Seguridad Operacional.
- Capacidad y eficiencia de la navegación aérea.
- Seguridad y facilitación.
- Desarrollo económico del transporte aéreo.
- La protección del medio ambiente.

De igual forma, en el plano internacional el IDAC se alinea para aportar a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

A la vez, se ha contemplado el informe y directrices sobre el COVID-19 por el Equipo Especial para la Recuperación de la Aviación (CART) de OACI, el cual, en su fase II, contiene catorce principios para una recuperación segura y sostenible de la aviación civil.

POTENCIAR LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Otro aspecto importante a destacar como parte de las premisas de este documento, es que el IDAC es una organización dependiente de la tecnología y como tal debe explotar cada uno de los nuevos avances en tecnología aplicada a la aeronáutica, regulando su utilización, capacitando a quienes la utilizan, motivando el desarrollo de leyes, normas y procedimientos tomando en consideración el resguardo permanente de la seguridad operacional, lineamiento fundamental indicado por la OACI y espíritu de la existencia del IDAC.

Se enfatiza que el fundamento de toda tecnología es la información que almacena, procesa, transmite y hace que ocurran eventos encadenados de manera ordenada y afines. Es aquí donde el IDAC debe visualizar oportunidades que agreguen valores y potencialidades al sector aeronáutico dominicano, que es lo mismo que la estratégica industria turística del país.

En otras palabras, la propuesta es reinventar y potenciar ideas y proyectos tangibles e innovadores, apoyando el desarrollo sostenible del país mediante la gestión eficiente de la gerencia moderna, pasando de las prácticas tradicionales basadas en el papel hacia los procesos apoyados en las nuevas tecnologías de la información.

LOS EJES ESTRATÉGICOS

Finalmente y en cuanto a los ejes estratégicos que guían la programación pauta en este documento, el IDAC se propone hacer énfasis en cuatro grandes líneas de acción:

GARANTÍA DE LA SEGURIDAD OPERACIONAL: garantizar la seguridad operacional, mediante la ampliación de las capacidades para la provisión de los servicios de navegación aérea y la vigilancia de las operaciones y de los riesgos asociados a la aviación, manteniendo el buen desempeño estatal en materia de seguridad operacional.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL: impulsar la creación de capacidad para el cumplimiento sistemático de la misión y alcance de la visión institucional, apoyados en la innovación, tecnología, transparencia y la ética.

FOMENTO DE LA AVIACIÓN CIVIL GENERAL: impulsar el desarrollo de la aviación civil creando las facilidades para mejorar la competitividad del sector.

PROTECCIÓN AL MEDIO AMBIENTE: contribuir a la reducción de los impactos ambientales derivados de la actividad aeronáutica para la adecuada adaptación al cambio climático y desarrollo sustentable.

Son muchos los retos que como institución nos hemos planteado para el cuatrienio 2021-2024, todos ellos necesarios para la recuperación segura y sostenible de la aviación civil y para la consolidación del liderazgo regional alcanzado en materia de seguridad operacional. Convencidos estamos de que alcanzaremos todas las metas planteadas, apoyados en el alto nivel de profesionalidad y compromiso de nuestros colaboradores, quienes han colocado a la institución en los más altos niveles de cumplimiento y excelencia tanto a nivel nacional como internacional.

Román E. Caamaño
Director general



2 MOMENTO EXPLICATIVO

2.1 ANTECEDENTES

El Instituto Dominicano de Aviación (IDAC) cumple su misión en base a la Ley 491-06 de Aviación Civil. La visión del IDAC se encuentra alineada con lo establecido en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, objetivo 3.3.6: *“Expandir la cobertura y mejorar la calidad y competitividad de la infraestructura y servicios de transporte y logística, orientándolos a la integración del territorio, al apoyo del desarrollo productivo y a la inserción competitiva en los mercados internacionales”*, específicamente en su línea de acción 3.3.6.11: *“Implementar programas de promoción y desarrollo sostenible de la aviación civil dominicana, acorde con la dinámica de los mercados”*. En el contexto internacional, el IDAC vincula su visión a lo establecido en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en el año 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, en la cual se establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los 193 Estados miembros, dentro de los cuales se encuentra la República Dominicana como miembro activo.

Para la meta estratégica comprometida en base a la línea 3.3.6.11., se establece la meta presidencial de: *“Incrementar a 10 millones de turistas al 2022”*; siendo la estimación actual que más del 90% de turistas que ingresan al país lo hacen por la vía aérea. El Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC), a través de su planificación estratégica y sus líneas de acción, así como de las iniciativas y objetivos estratégicos de la OACI, a tales fines, ha mantenido la implementación del Plan Mundial de Navegación Aérea 2016-2030 (GANP) (5ta edición-2016) y Plan Global para la Seguridad Operacional de Aviación (GASP) y el Sistema de Mejoras por Bloques de la Performance (RPBANIP), que demuestran el desarrollo de la infraestructura de navegación aérea, lo cual ha sido la principal línea estratégica asertiva de crecimiento de las operaciones aéreas en la República Dominicana.

En lo relativo al cumplimiento de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030, el Estado dominicano ha establecido seis políticas transversales que son:

- Enfoque de derechos humanos.
- Enfoque de género.
- Sostenibilidad ambiental y adecuada gestión de riesgo.
- Cohesión territorial.
- Participación social.
- Incorporación TIC.

Para el cumplimiento de dichos objetivos el IDAC tiene implementado buenas prácticas de Responsabilidad Social basado en la norma ISO 26000:2010, así como los requerimientos de las normas certificadas 14001:2015 Sistema de Gestión Ambiental y 45001:2018 Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Una de las áreas económicas del mundo que ha sufrido un mayor impacto negativo producto de la pandemia provocada por el COVID-19 es la aviación civil, principalmente el transporte aéreo de pasajeros, debido a que el mismo ha sido declarado de alto riesgo como medio de propagación del contagio; esta situación ha provocado una caída en las operaciones aéreas desde y hacia la República Dominicana; lo que implica una considerable reducción en las asistencias técnicas de navegación aérea a brindar (en aterrizaje, despegue y sobrevuelo).

No obstante, a la crisis del COVID-19, la gestión del IDAC se mantuvo disponible para realizar sus operaciones, destacando la resiliencia, y agilidad organizacional, evidenciando el nivel de compromiso y liderazgo que permitió el trabajo exclusivo a distancia de un 95% aproximadamente de sus servidores públicos.

Entre los aspectos de gestión cabe destacar las memorias presentadas por el IDAC para el año 2020, se puede observar el impacto negativo de la pandemia causada por el COVID-19 en cuanto al cumplimiento de las metas institucionales de dicho año, tal y como se muestra a continuación:

1. **Mejora continua** de la Seguridad Operacional, fortaleciendo la capacidad del estado para gestionar riesgos asociados a un nivel aceptable de rendimiento en materia de seguridad operacional. Para el 2020 se esperaba concluir el porcentaje de este eje que era un 30% y, solo se alcanzó un porcentaje de un 12%.
2. **Cumplimiento normativo**, identificado, actualizado y dando cumplimiento a las normas y estándares aplicables, tanto nacional como internacional.
3. **Excelencia institucional-control interno**, verificando la veracidad y confiabilidad de los datos e información de resultados de la gestión institucional, los cuales son utilizados por la alta dirección para la toma de decisiones. De un 25% esperado para el cierre del 2020, solo se logró un 15%.

Esta situación se presentó como impacto negativo en la industria de la aviación civil mundial como se puede observar en la siguiente tabla:

Metas y logros de los objetivos estratégico 2020, de acuerdo con las perspectivas

PERSPECTIVA	% aporte OE al 2020	Logro al 2020
Resultado	35%	30%
Partes interesadas	20%	18%
Procesos internos	25%	23%
Desarrollo	20%	18%

Fuente: Memorias IDAC 2020

En el Instituto Dominicano de Aviación Civil durante el 2020, a pesar de los efectos de la pandemia del COVID-19 se ejecutaron, aunque de manera reducida, los programas y acciones que aportan a los objetivos de Desarrollo Sostenible y de la Estrategia Nacional de Desarrollo, tales como:

- Educación de calidad.
- Igualdad de género.
- Trabajo decente y crecimiento económico.
- Acción por el clima.
- Alianzas para lograr los objetivos.

Es evidente, que la industria de la aviación ha sufrido un alto impacto relacionado con la pandemia actual, y todos los actores están sufriendo sus efectos; sin embargo, el Estado a través de este IDAC, tiene la obligación de garantizar la seguridad operacional de la aviación civil, ofreciendo sus productos de asistencia técnica a la navegación aérea y certificaciones aeronáuticas que reciben tanto empresas como personas y los ciudadanos clientes.

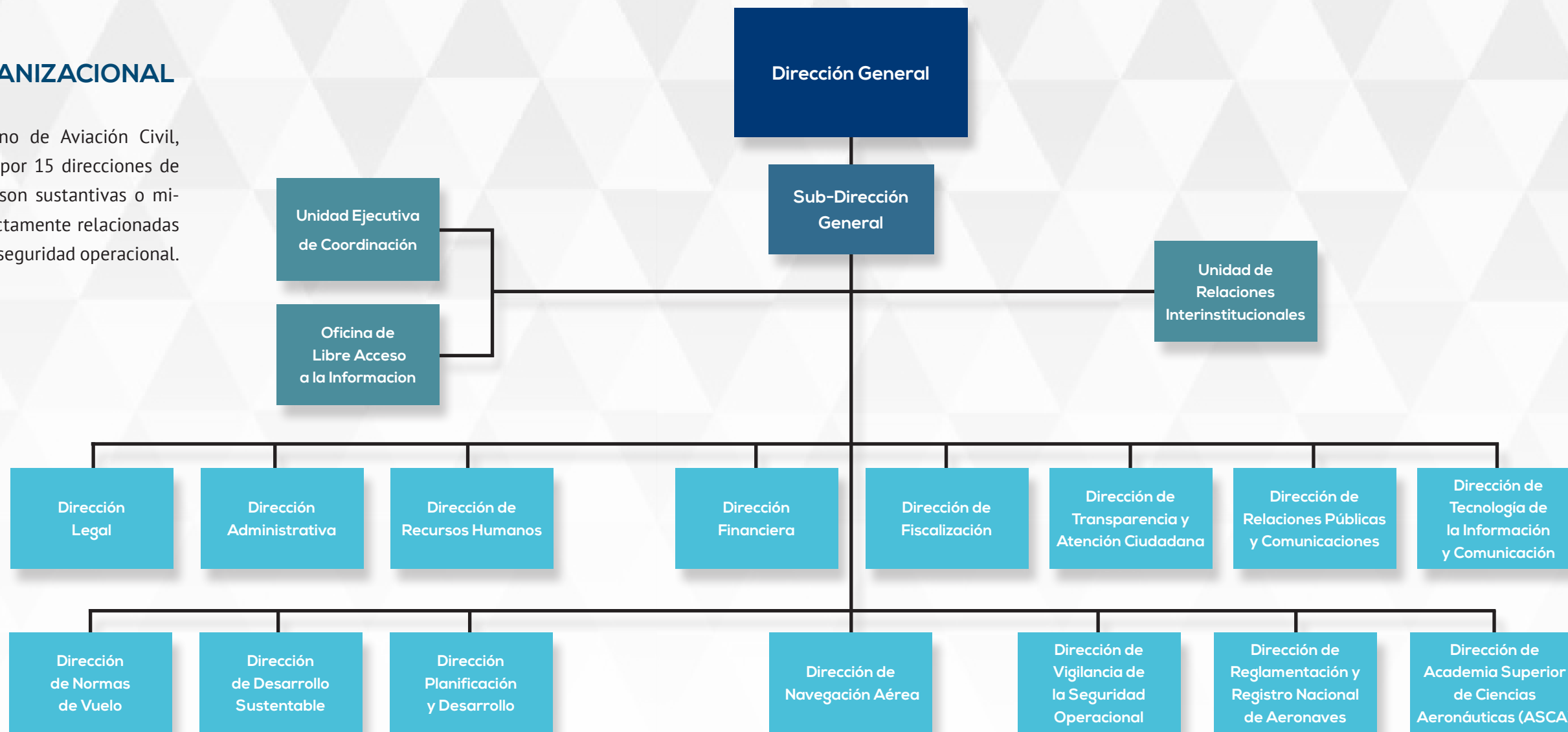
2.1.1 ¿QUÉ ES EL IDAC?

El Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC), es un ente estatal descentralizado, especializado y técnico, con personalidad jurídica, patrimonio propio, poder de reglamentación, de decisión y autoridad, para implementar su organización interna, que regula y promueve la aviación civil en República Dominicana; proveedor de servicios de navegación aérea y que aporta al desarrollo de la nación; responsable de ejercer la efectiva aplicación de los reglamentos, órdenes, normas y reglas que sean de su competencia; exceptuando las atribuciones conferidas por la Ley Núm. 491-06 de Aviación Civil de la República Dominicana a la Junta de Aviación Civil. El IDAC, representa la Autoridad de Aviación Civil de la República Dominicana ante la organización que rige la aviación civil a nivel mundial, la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).

El IDAC estará encabezado por un director o directora general y un subdirector o subdirectora general nombrados por el Poder Ejecutivo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Instituto Dominicano de Aviación Civil, IDAC está compuesto por 15 direcciones de área, 4 de las cuales son sustantivas o misionales, y están estrictamente relacionadas con las actividades de seguridad operacional.



2.1.2 ¿PARA QUÉ EXISTE EL IDAC?

- **Para regular y vigilar** la actividad aérea civil, así como para certificar al personal, instalaciones, operadores y operadores aéreos, garantizando la seguridad operacional de la misma.
- **Para gestionar** de forma sostenible el ámbito operativo de la aviación civil en todo el territorio nacional, fiscalizando el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales y garantizando la seguridad operacional de la actividad aérea.
- **Para fomentar** la protección del medio ambiente en la industria aeronáutica.
- **Para fomentar** el desarrollo económico sostenible que la aviación civil supone y proveer servicios de navegación aérea.
- **Para contribuir** al desarrollo nacional.
- **Para ser un referente** en modelo de gestión nacional e internacional.

2.1.3 ¿PARA QUIÉN EXISTE EL IDAC?



2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

Para el análisis situacional que servirá de base al PEI 2021-2024 se ha tomado en cuenta los factores que afectan las actividades del IDAC, priorizando la pandemia del COVID-19 y sus consecuencias en el desempeño normal de las operaciones aéreas, la cual ha conmovido al mundo en los últimos meses y que ha afectado las bases organizacionales de toda actividad económica a nivel global.

Para el análisis situacional se han utilizado dos herramientas de análisis, como la PESTEL y el FODA, analizando además los aspectos económicos derivados de la actividad, como veremos a continuación.

Dentro de las diferentes perspectivas o aspectos que contempla el análisis de contexto usado para el PEI 2021-2024, está el cumplimiento de los requisitos de las normas ISO 9001:2015, de Gestión de la Calidad; ISO14001:2015, de Gestión Medioambiental; ISO 45001:2018, de Seguridad y Salud en el Trabajo, normas en las que el IDAC está certificada, contemplando además aquellas normas en las cuales proyecta certificarse, permitirá entender la organización y su contexto, comprender las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, determinar o confirmar el alcance de su sistema de gestión, así como evaluar el desempeño de todo el sistema de gestión institucional.

La importancia de incluir esta perspectiva en este análisis es debido a que todos los procesos de gestión administrativa y técnicos de la institución están certificados bajo dichas normas y corren bajo una plataforma automatizada, certificada a su vez bajo las normas NORTIC A2, A3, A4, A5 y E1, relacionadas con la digitalización, uso de redes y plataformas automatizadas; que permiten dar seguimiento y control a toda la organización, incluyendo procesos de gestión de riesgos, control y monitoreo interno.

El contexto institucional tiene dos ámbitos:

- Internacional
- Nacional

Para el ámbito internacional se toma como lineamientos los 5 objetivos estratégicos de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI):

- Seguridad Operacional.
- Capacidad y eficiencia de la navegación aérea.
- Seguridad y facilitación.
- Desarrollo económico del transporte aéreo.
- La protección del medio ambiente.

Con estos, se implementan los diferentes planes globales que dan respuesta a cada uno de ellos, desde el entorno regional, y que deben plasmarse en cada plan nacional, para aportar al logro de dichos objetivos.

Concomitantemente, el IDAC también se alinea para aportar a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles de las Naciones Unidas, que van de la mano con los Objetivos Estratégicos de la OACI, pues como agencia de las Naciones Unidas, busca aportar a 15 de los 17 objetivos, como se ve en la gráfica de más abajo:

RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA OACI						
NO.	ODS DE LAS NACIONES UNIDAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA OACI				
		SAFETY	CAP/EFFY	SEG/FAC	DES. ECON.	MA
1	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.				√	
2	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.	√	√			√
3	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.	√		√	√	√
4	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.	√	√	√	√	√
5	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.	√	√	√	√	√
6	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.					
7	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.		√		√	√
8	Promover el crecimiento económico sostenido e inclusivo, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	√	√	√	√	√
9	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.	√	√	√	√	√

10	Reducir la desigualdad en y entre los países.	√	√	√	√	√
11	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.	√	√	√	√	√
12	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.				√	√
13	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.	√	√		√	√
14	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.					
15	Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.					√
16	Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, la provisión de acceso a la justicia para todos y la construcción de instituciones responsables y eficaces a todos los niveles.	√	√	√	√	√
17	Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible y fortalecer los mecanismos para aplicarla.	√	√	√	√	√

Fuente: Elaboración propia

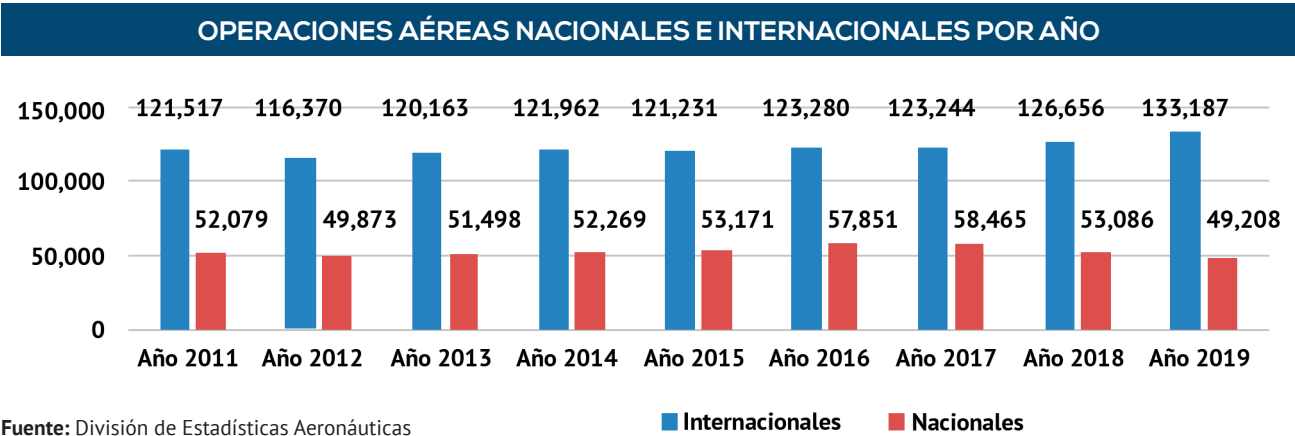
Para el ámbito nacional se toma como lineamiento la Ley 1-12. Estrategia Nacional de Desarrollo:

- Objetivo General 1.1.** Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados.
- Objetivo General 4.1.** Manejo sostenible del medio ambiente.
- Objetivo General 3.3.** Competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social.
- Objetivo Específico 3.3.6.** Expandir la cobertura y mejorar la calidad y competitividad de la infraestructura y servicios de transporte y logística, orientándolos a la integración del territorio, al apoyo del desarrollo productivo y a la inserción competitiva en los mercados internacionales.
- Línea de Acción 3.3.6.11.** Implementar programas de promoción y desarrollo sostenible de la aviación civil dominicana, acorde con la dinámica de los mercados.

Durante los últimos años, la actividad aeronáutica había aprovechado un crecimiento constante, debido a múltiples factores, entre ellos las mejoras aplicadas al sistema de aviación civil nacional, que habían llevado los resultados del programa universal de auditoría de vigilancia de la seguridad operacional de la OACI de un 86% a un 91.32%, como se ve en la gráfica siguiente:

OPERACIONES AÉREAS NACIONALES E INTERNACIONALES POR AÑO											
Tipo de Operaciones	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Total General	%
Internacionales	121,517	116,370	120,163	121,962	121,231	123,280	123,244	126,656	133,187	1,107,610	70%
Nacionales	52,079	49,873	51,498	52,269	53,171	57,851	58,465	53,086	49,208	477,500	30%
Total de Operaciones	173,596	166,243	171,661	174,231	174,402	181,131	181,709	179,742	182,395	1,585,110	100%

Fuente: División de Estadísticas Aeronáuticas



De acuerdo con el más reciente estudio económico del buró económico de la OACI, realizado junto al Banco Interamericano de Desarrollo, la Junta de Aviación Civil (JAC) y el IDAC, sobre el “Impacto Económico del Transporte Aéreo en el Desarrollo Económico de la República Dominicana”; el avance de un 10% en los resultados de seguridad operacional aumentan hasta un 1.8% las actividades comerciales de un país, por lo que las crecientes mejoras al sistema de aviación civil se ven reflejadas en un crecimiento constante de las operaciones aéreas.

Esto así, porque los turistas, al momento de elegir el destino de sus próximas vacaciones piensan en lugares donde no hayan ocurrido accidentes aéreos recientemente y escogen aerolíneas que no hayan estado en la palestra pública por incidentes o accidentes de aviación.

Este dato es especialmente importante en un Estado insular en desarrollo como lo es República Dominicana (SIDS, por la clasificación en inglés de las Naciones Unidas de Pequeño Estado Isla en Desarrollo), puesto que más del 90% de los turistas que nos visitan, llegan por la vía aérea.

Luego del inicio de la pandemia, el transporte aéreo comercial por primera vez se paralizó, afectando el principal y hasta ese momento más confiable medio de transporte, a nivel global y dejando a su paso la duda en los usuarios sobre su uso y medio de propagación del COVID-19.



A finales del primer trimestre de 2020, la pandemia de COVID-19 había detenido abruptamente los viajes internacionales, afectando significativamente a la industria del turismo.

Los cierres de fronteras aéreas provocaron la paralización nunca vista de las economías SIDS, que dependen del turismo y del transporte aéreo, lo que sin lugar a dudas se sintió en el desempeño financiero del pasado año y que será un factor clave para el éxito del próximo PEI, pues su operatividad dependerá de la recuperación de la actividad.

La pandemia de COVID-19 ha provocado importantes trastornos en la economía mundial. En su más reciente informe sobre el impacto económico del COVID-19 en el turismo internacional, la OACI muestra el impacto económico de la pandemia en la actividad, con números escalofriantes: USD 1,2 a 3,3 billones de pérdida de PIB mundial en 2020 por la ruptura del turismo internacional (Fuente: UNCTAD COVID-19 y Turismo: evaluación de las consecuencias económicas (julio de 2020) 119 <https://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx>).

Para muchos países desarrollados y en desarrollo, el sector del turismo es una fuente importante de empleo, ingresos públicos y divisas, y sin este salvavidas vital, muchos países pueden experimentar una dramática contracción del Producto Interno Bruto (PIB) y un aumento del desempleo.

En el país, al inicio de la pandemia, en el 2020, cuando iniciaron los trabajos del PEI 2021-2024, las proyecciones calculadas debido al crecimiento anual acostumbrado que se esperaban para el período 2020-2025 estaban por el orden de un crecimiento promedio del 3 %.

Esto así, porque ya se venían sintiendo los efectos del cansancio del modelo de turismo de playa, según los estudios en el área, evidenciando la necesidad de reinventar la oferta; motivo por lo cual se ha estado trabajando en la búsqueda de nuevos modelos de negocios.

En ese sentido, las operaciones aéreas esperadas inicialmente para el período de este PEI eran como se muestra a continuación:

PROYECCIONES ESPERADAS PARA EL PERÍODO DEL PEI	
AÑOS	MOVIMIENTO GENERAL
Año 2011	173,596
Año 2012	166,243
Año 2013	171,661
Año 2014	174,231
Año 2015	174,402
Año 2016	181,131
Año 2017	181,709
Año 2018	179,742
Año 2019	182,395
Año 2020	188,281
Año 2021	184,533
Año 2022	188,749
Año 2023	193,712
Año 2024	189,964
Año 2025	194,180

Fuente: Elaboración propia

Para el Año 2020 se esperaba cerrar con un total de **188,281** operaciones aéreas en el territorio dominicano, esto incluyendo operaciones comerciales internacionales, privadas, militares, domésticas y de carga, lo que se traduciría en un aumento del **3%**.

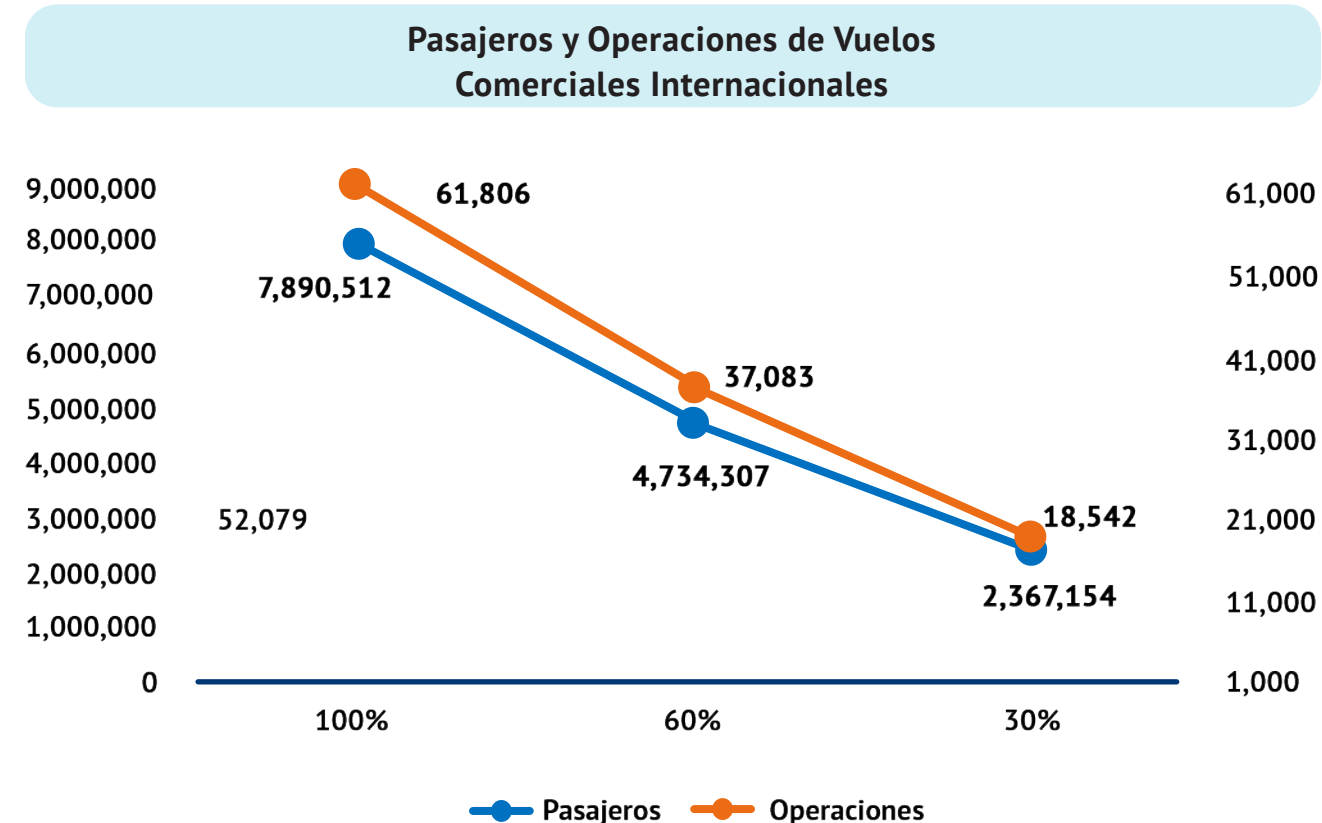
Conforme avanzó la situación del COVID-19 en la República Dominicana, el cierre progresivo de fronteras y la imposición de restricciones que desmotivan los viajes internacionales, se trabajaron 2 posibles escenarios proyectados, en los que se normalizarían las operaciones en un 30% y en un 60%.

Se estimaron las operaciones y pasajeros transportados en vuelos comerciales internacionales para el semestre junio-diciembre, tomando de referencia los últimos 3 años 2017-2020, transportando en promedio **7,890,512** pasajeros en **61,806** operaciones.

Escenario 1: Se estimaba que, si se restauraba la actividad de aviación en un **30%**, se esperaba un total de **1,196,053** pasajeros entrando y **1,171,100** pasajeros saliendo para un total de **2,367,154** pasajeros en **18,542** operaciones, al concluir el año 2020.

Escenario 2: Se estimaba que, si se restauraba la actividad de aviación en un **60%**, se esperaba un total de **2,392,107** pasajeros entrando y **2,342,201** pasajeros saliendo para un total de **4,734,307** pasajeros en **37,083** operaciones, al concluir el año 2020.

PROYECCIONES EN LOS DIFERENTES ESCENARIOS SEMESTRE JUN-DIC 2020



Fuente: Elaboración propia.

Según el informe de la División de Estadísticas Aeronáuticas, entre finales del primer trimestre e inicio del segundo trimestre del año 2020, la institución, así como la economía a nivel mundial, fue afectada drásticamente por la pandemia causada por el COVID-19; en particular nuestra institución. A diferencia de otros organismos del Estado, el IDAC se nutre directamente de la navegación aérea y esta situación trajo con ella una disminución casi a cero de las operaciones registradas, como podrán ver en el siguiente cuadro:

EFECTO COVID-19 EN EL AÑO 2020			
Meses	Operaciones 2019	Operaciones 2020	Var% 2019 vs 2020
Enero	16,704	16,222	-2.89%
Febrero	15,904	15,036	-5.46%
Marzo	17,957	10,478	-41.65%
Abril	16,133	1,458	-90.96%
Mayo	14,956	2,617	-82.50%
Junio	15,499	3,554	-77.07%
Julio	16,312	8,167	-49.93%
Agosto	14,990	7,927	-47.12%
Septiembre	12,816	7,867	-38.62%
Octubre	12,725	8,656	-31.98%
Noviembre	13,869	8,603	-37.97%
Diciembre	15,810	11,825	-25.00%
TOTAL	183,675	102,410	-46.04%

Fuente: División de Estadísticas Aeronáuticas

Como se puede observar, el inicio del año 2020 se comportó de manera muy similar al año 2019, estableciendo una normalidad en las actividades de la navegación aérea, sin embargo, al momento del brote se produjo la caída más drástica que se ha tenido en dichas actividades. Como consecuencia a esto la institución tuvo que optar por un plan diferente para mantener las operaciones críticas activas, siendo estas eficientes y eficaces frente al obstáculo presente en el momento. En años anteriores, el incremento promedio de la meta física era de un 5%, tomando en consideración el incremento en las operaciones aéreas durante los últimos años, especialmente del 2017 al 2019.

Sin embargo, siguiendo la metodología del documento 8991, Manual de Proyecciones de Tráfico Aéreo de la OACI, se usó un modelo cuantitativo mixto de Serie de Análisis y Métodos Causales, para determinar las metas del año 2021; considerando que el año 2020 había roto todos los esquemas previstos, parte de las variables usadas vienen de los modelos analizados por la Organización Mundial del Turismo, donde para Las Américas, la disminución de las actividades aeronáuticas es de un 47%; el índice de ocupación habitacional del Banco Central disminuyó en un 45% del primer al segundo trimestre de este año. Pero principalmente, el comportamiento de las operaciones aéreas en el país, por mes, estableciendo un 50% de lo promediado durante los últimos tres años de normalidad, previo a la pandemia.

CANTIDAD DE PASAJEROS 2020

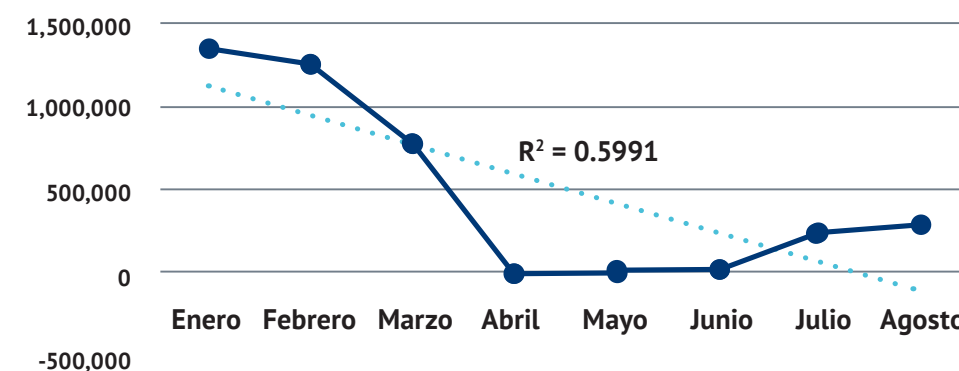
MES	CANTIDAD DE PASAJEROS
Enero	1,346,055
Febrero	1,231,068
Marzo	774,284
Abril	8,624
Mayo	12,777
Junio	14,531
Julio	247,998
Agosto	269,075

Fuente: División Estadísticas Aeronáuticas

Los gráficos de las distintas distribuciones se muestran a continuación:

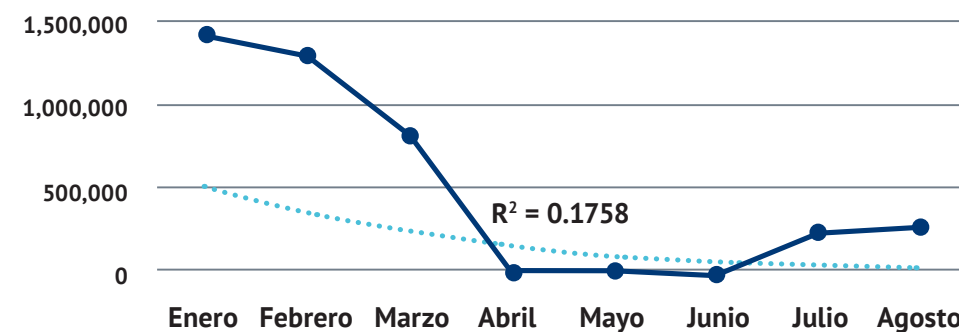
Cantidad de pasajeros de agosto

Tendencia lineal

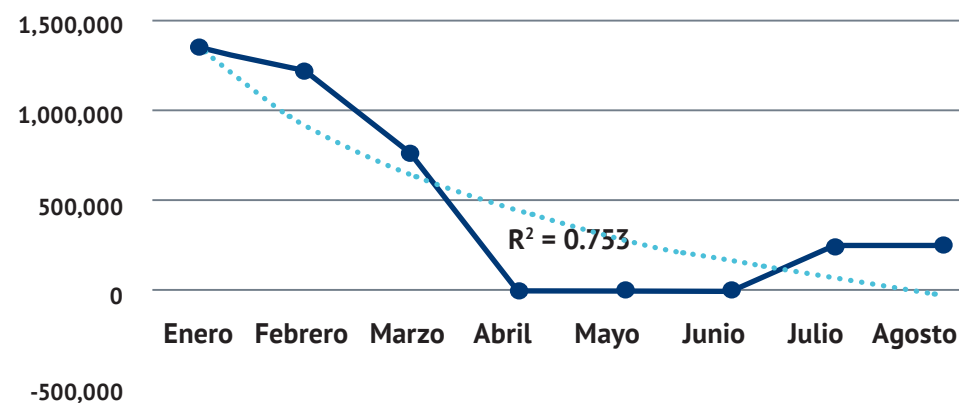


Cantidad de pasajeros de agosto

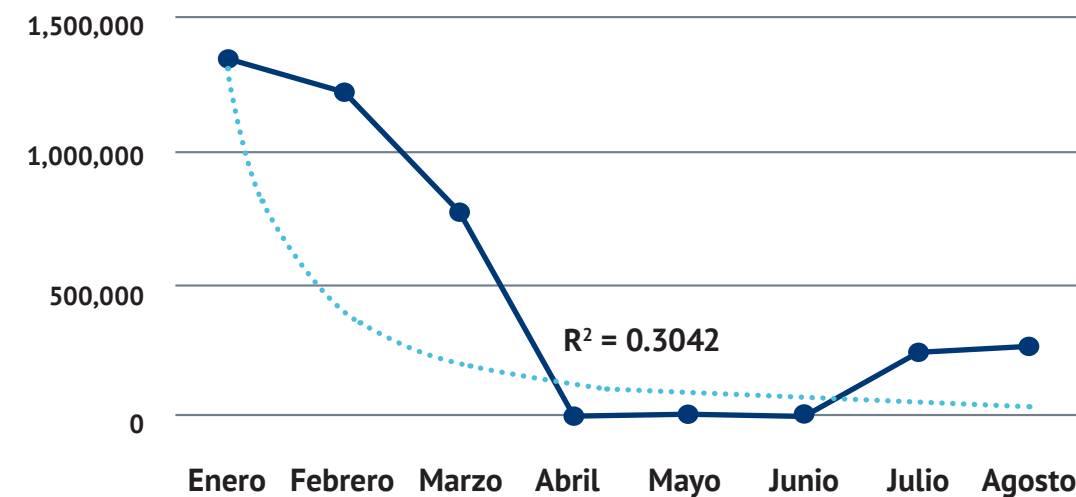
Tendencia exponencial



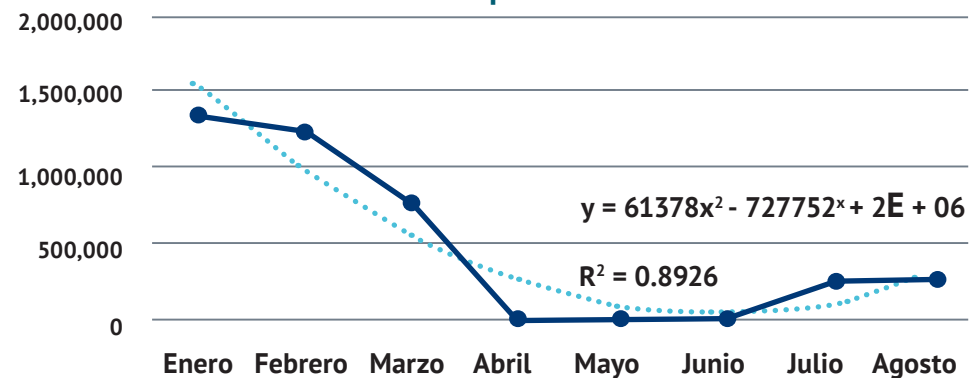
Cantidad de pasajeros de agosto
Tendencia logarítmica



Cantidad de pasajeros de agosto
Tendencia de poder



Cantidad de pasajeros de agosto
Tendencia polinómica



La línea de tendencia que más se acerca a la distribución de los datos es la tendencia polinómica, con un coeficiente de determinación más cercano a 1, R=0.8926. Esta distribución arroja la ecuación:

$$y = 61378x^2 - 727752x + 2E + 06$$

En donde Y, es el valor que proyecta para la cantidad de pasajeros;
X, es el valor que asume la variable independiente.

Utilizando la ecuación resultante del modelo con la línea de tendencia que más apunta al actual comportamiento de los datos, arrojamos las proyecciones para los meses septiembre a diciembre 2020:

MES	CANTIDAD DE PASAJEROS PROYECTADOS
Septiembre	421,850
Octubre	860,280
Noviembre	1,421,466
Diciembre	2,105,408

Fuente: Elaboración propia.

INDICADORES DE TURISMO 1980-2020

Período	Habitaciones y hoteleras 1/ (unidades)	Tasa ocupación hotelera1/	Ingresos p/ turismo 2/ (millones US\$)	Empleos generados por la hotelería 1/		
				Total	Directos	Indirectos
				Personas		
2019	83,408		2178.7			
Ene-Mar			4086.1			
Ene-Jun			5759.5			
Ene-Sep			7468.1			
Ene-Dic						
2020		68.1	1610.6			
Ene-Mar			1640.5			
Ene-Jun						
*Cifras sujetas a rectificación						
Fuentes: 1/ Estimaciones de la Asociación de Hoteles y Turismo de la República Dominicana, Inc. (ASONAHORES). 2/ Banco Central de la República Dominicana						

Fuente: Estadísticas Banco Central de la República Dominicana

Se puede observar una relación directamente proporcional entre la cantidad de pasajeros (llegadas y salidas) y los ingresos para el turismo. Del mismo modo, también se puede notar una relación directamente proporcional entre la cantidad de pasajeros con la tasa de ocupación hotelera.

Luego de analizar y visualizar la tasa de ocupación para el año 2020 en los períodos medidos para enero-marzo y enero- junio se puede estimar una tasa de ocupación alrededor de un 0.50 para el mes de septiembre con un incremento de 5 puntos por mes.

También, al mes de septiembre, se tenía un total de 73,114 pasajeros, lo que conlleva un promedio diario de 7,311 pasajeros por día. Si se estima, para el mes de septiembre se obtendría un total de 219,342 pasajeros. Esto, comparado con la tasa de ocupación hotelera estaría cerca del 0.52 de la ocupación. Entonces se podría calcular las proyecciones partiendo de valores de tasa de ocupación entre 0.52 hasta 0.75 y se tendría el siguiente cuadro:

PROYECCIÓN CANTIDAD DE PASAJEROS Y TASA DE OCUPACIÓN HOTELERA CUATRIMESTRE SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2020			
MES	CANTIDAD DE PASAJEROS PROYECTADOS	TASA OCUPACIÓN HOTELERA (ESTIMADA)	PROYECCIONES AJUSTADAS
SEPTIEMBRE	421,850	0.52	219,362
OCTUBRE	860,280	0.55	473,154
NOVIEMBRE	1,421,466	0.58	824,450
DICIEMBRE	2,105,408	0.70	1,473,786

No obstante, se puede ver el incremento en operaciones después de la caída, esto viene a razón de la efectividad que ha tenido el plan con el cual se ha combatido la pandemia, teniendo en cuenta que existen muchas variables exógenas que afectan directamente las cantidades de operaciones aéreas que se puede recibir como país.

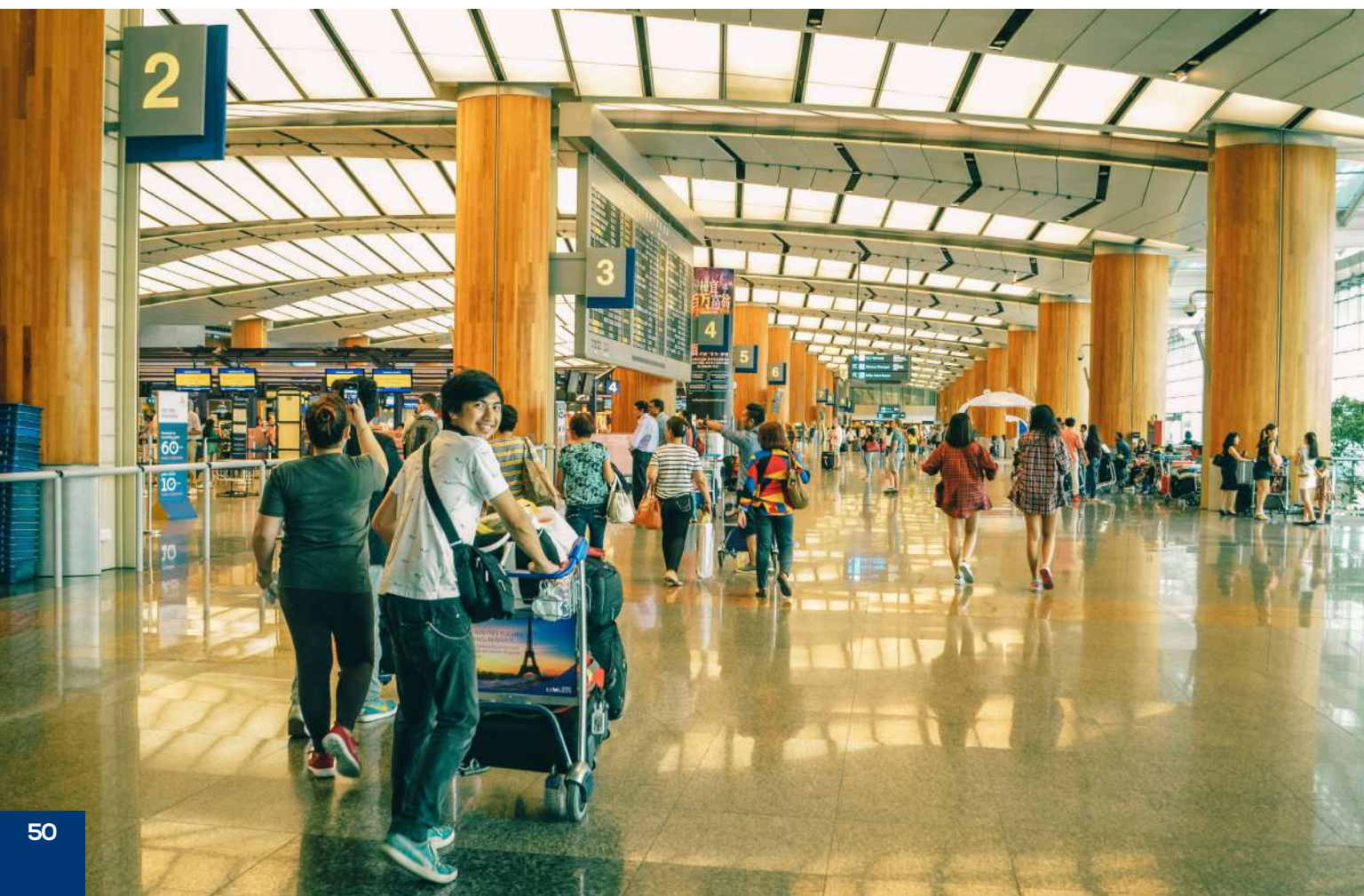


TABLA 1 EFECTO COVID-19 EN LAS OPERACIONES DEL 2020

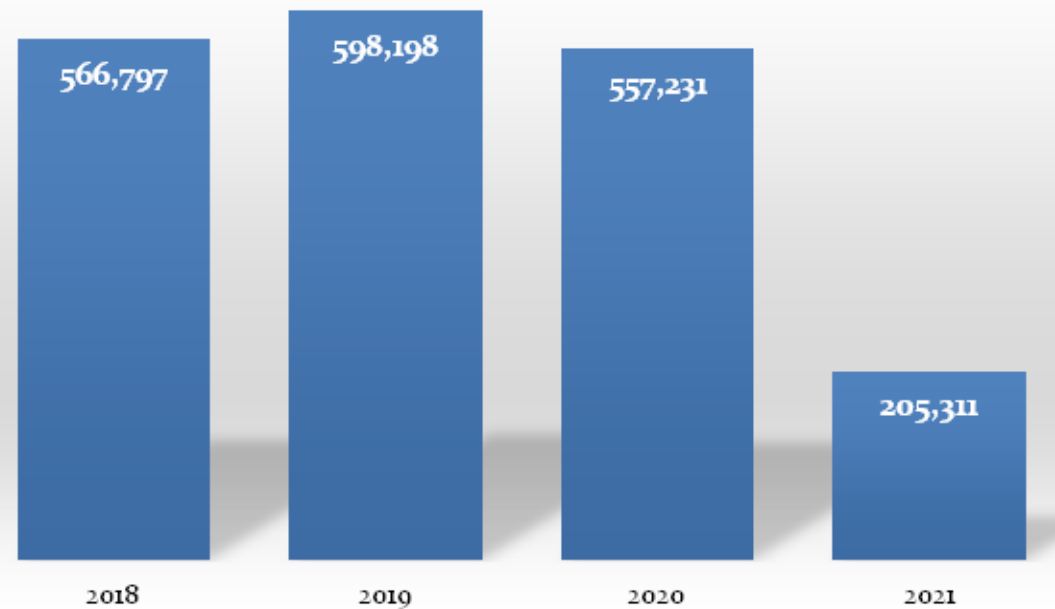


Por fortuna, el aumento de un 35% de los vuelos de carga en aviones de pasajeros, surgió para amainar las pérdidas y mantener las economías a flote; pues según el Banco Central de la República Dominicana (BCRD) en los dos primeros trimestres de 2020, la contracción en el PIB del sector de Hoteles, Bares y Restaurantes medido como valor agregado, fue de 42.5%.

La tasa de ocupación hotelera para el período enero-junio cayó hasta un 34.1%, mientras que en 2019 se había reflejado en un 79.6%. Los ingresos por turismo se redujeron en un 59.9% para el mismo período.

En el reporte del mes de enero 2021, el Banco Central de la República Dominicana (BCRD) estima que la disminución de visitantes no residentes por vía aérea, en esta misma fecha del año pasado, fue de -63.2%, dentro de los cuales, los extranjeros no residentes disminuyeron el 72.6%.

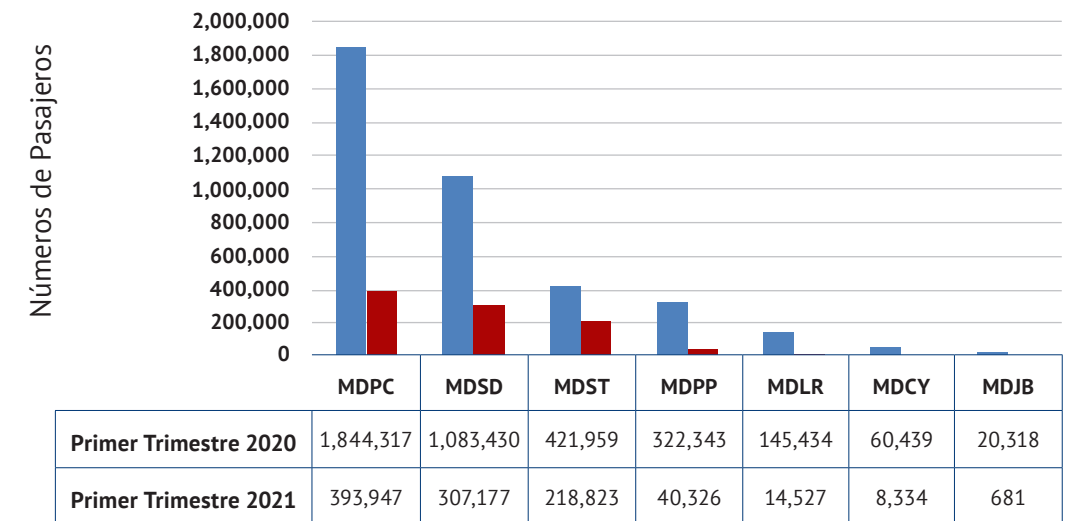
LLEGADA DE PASAJEROS NO RESIDENTES ENERO 2018-2021



Fuente: Estadísticas Banco Central

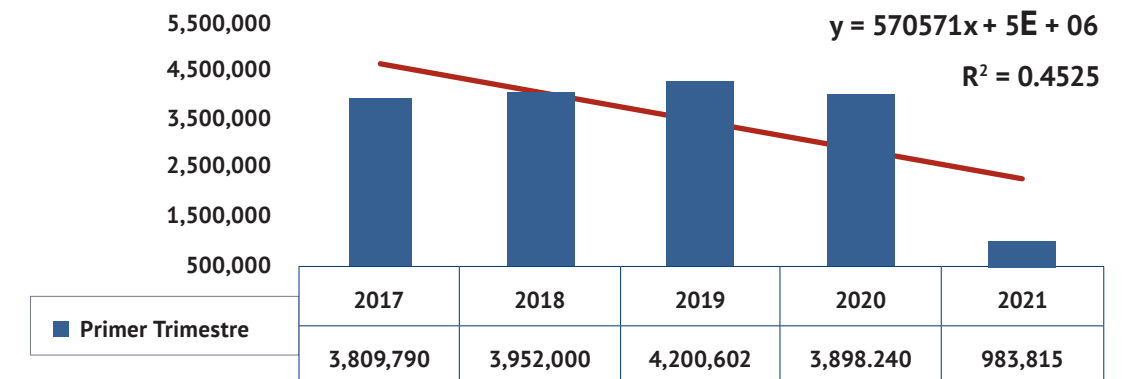
El COVID-19 ha afectado duramente la industria del transporte aéreo y de manera directa ha impactado negativamente en la industria del turismo en su totalidad, desde alojamiento hasta alimentación. El IDAC ha sentido de manera directa el impacto, al disminuir el ingreso sostenido durante años, llegando a niveles solo conocidos en sus inicios.

Pasajeros Transportados por Aeropuerto



Fuente: División de Estadística Aeronáutica

Pasajeros Transportados por Año (Comparativa del Primer Trimestre)



Fuente: División de Estadística Aeronáutica.

Otro aspecto importante a destacar es que el IDAC es una organización dependiente de la tecnología, y como tal, debe explotar cada uno de los nuevos avances en tecnología aplicada a la aeronáutica, regulando su utilización, capacitando a quienes la utilizan, motivando el desarrollo de leyes, normas y procedimientos, tomando en consideración el resguardo permanente de la seguridad operacional, lineamiento fundamental indicado por la OACI y espíritu de la existencia del IDAC.

El fundamento de toda tecnología, es la información que almacena, procesa, transmite y hace que ocurran eventos encadenados de manera ordenada y siempre iguales. La variabilidad solo aparece cuando interactúa con el ser humano. Es aquí donde el IDAC debe visualizar oportunidades que agreguen vectores de ingreso nuevos al ya hoy tan afectado transporte de pasajeros, por el COVID-19.

Lo antes expuesto demanda que el IDAC se reinvente, busque y proponga ideas tangibles innovadoras, apoyando el desarrollo sostenible del país. He aquí que el uso eficiente, eficaz y oportuno de las tecnologías marca la diferencia entre continuar con procesos basados en el papel o moverse rápidamente a procesos basados en lo digital, lo que implica el avance de la sociedad dominicana en todos los aspectos humanos.

Desde la perspectiva internacional, la OACI presenta un análisis sobre el impacto económico mundial del coronavirus en la aviación civil internacional, en su reporte del mes de febrero en el cual señala:

- La reducción general del 50% de los asientos ofrecidos por las aerolíneas para el 2020 en comparación al 2019.
- La reducción en la región de Latinoamérica y el Caribe fue de un 51.91% de las operaciones internacionales de pasajero y carga y República Dominicana en un 49.13% en el mismo renglón, siendo el 15(quinceavo) país menos afectado de la región de los 43.
- La reducción global de 2.699 millones de pasajeros (-60%) para el 2020 en comparación al 2019.
- La pérdida de ingresos operativos brutos de pasajeros de las aerolíneas para el 2020, en comparación al 2019 fue aproximadamente 371 mil millones de dólares.

Dada la disminución de los ingresos, será necesario buscar mecanismos de capitalización, a fin de cumplir con las obligaciones de actualización de la infraestructura aeronáutica, necesaria para mantener los niveles esperados de seguridad operacional y aumentar las operaciones aéreas.

Este es uno de los grandes desafíos que tienen los Estados. Es por eso por lo que la OACI, en el marco de las iniciativas del Equipo Especial para la Recuperación de la Aviación (CART, en inglés), ha puesto en marcha varias recomendaciones para ser aplicadas por las autoridades Estatales, por los aeropuertos, por las aerolíneas, por la seguridad y en sentido general; que están llamadas a apoyar en la recuperación del transporte aéreo.

El CART, ahora en su Fase II, contiene 14 principios fundamentales para una recuperación segura y sostenible:

- Proteger a las personas: medidas armonizadas pero flexibles.
- Trabajar como un solo equipo de aviación y mostrar solidaridad.
- Mantener la conectividad esencial.
- Gestionar de manera activa los riesgos relacionados con la seguridad operacional, la seguridad de la aviación y la salud.
- Compatibilizar las medidas de salud pública con los sistemas de seguridad operacional y seguridad de la aviación.
- Fortalecer la confianza del público.
- Distinguir entre reanudación y recuperación.
- Apoyar las estrategias de ayuda económica dirigidas a la industria de la aviación.
- Preservar la sostenibilidad.
- Extraer un aprendizaje de la experiencia para mejorar la resiliencia.
- Facilitar el intercambio de información y el intercambio sobre sus acciones y mejores prácticas, contribuyendo a una base de datos de medidas de la OACI.
- Facilitar el acceso a las instalaciones médicas y de entrenamiento, incluidos los dispositivos de entrenamiento de simulación de vuelo utilizados por la tripulación de vuelo (nacional y extranjera) para mantener sus certificaciones, experiencia reciente y competencia.
- Los Estados que contemplan la realización de pruebas en su estrategia de gestión de riesgos COVID-19, deberían aplicar el enfoque descrito en el manual de medidas de gestión de riesgos transfronterizos y pruebas de la OACI.
- Los Estados que estén considerando la formación de un corredor de salud pública (APS) deben compartir activamente información entre sí para implementar los APS de manera armonizada.

Con respecto a la Estrategia Nacional de Desarrollo, es importante considerar la visión de largo plazo que en ella se ha establecido:

“República Dominicana es un país próspero, donde las personas viven dignamente, apegadas a valores éticos y en el marco de una democracia participativa que garantiza el Estado social y democrático de derecho y promueve la equidad, la igualdad de oportunidades, la justicia social que gestiona y aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora, sostenible y territorialmente equilibrada e integrada y se inserta competitivamente en la economía global”.

Además de que la visión macro aceptada por el gobierno de la República Dominicana, se declara que:

“Promueve la equidad, la igualdad de oportunidades, la justicia social que gestiona y aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora, sostenible y territorialmente equilibrada e integrada y se inserta competitivamente en la economía global”.

2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO PESTEL

ÁMBITO POLÍTICO

- ✓ Existe un ambiente político favorable para la promoción de la aviación civil como un catalizador de la economía nacional, a través de su aporte a las metas de turismo.
- ✓ Existen políticas de fomento al resurgimiento y apoyo para la recuperación del turismo en el país y en el mundo.
- ✓ Existen nuevas políticas e iniciativas de explotar nuevas regiones del país lo que puede crear oportunidades para operaciones en los aeropuertos de la vecindad y descubrir líneas de negocio para los operadores aéreos.

La visión del gobierno, según lo establecido en el programa de gobierno 2020, aspira “a una sociedad basada en el poder ciudadano y sostenida en un marco de derechos. Un país solidario, democrático y participativo, que transforme el modelo productivo y potencie la innovación tecnológica y organizacional”. Un desarrollo enfocado en que el crecimiento sea una realidad social, económica e institucional incluyente, que propicie igualdad de oportunidades en la ciudadanía, y que cuente con un Estado moderno, eficiente y eficaz, capaz de responder a los desafíos de la seguridad ciudadana, del sector eléctrico y a los déficits de los servicios públicos, cumpliendo con las nuevas demandas que impone una política exterior soberana en un mundo globalizado.

En el Instituto Dominicano de Aviación Civil durante el 2020, a pesar de los efectos de la pandemia del COVID-19, se ejecutaron de manera reducida los programas y acciones que aportan a los objetivos de desarrollo, tales como: desarrollo social, Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, Desarrollo Productivo y Estado y Ciudadanía. Así como las políticas transversales: Participación Social, Incorporación TIC's, Enfoque de Género, Sostenibilidad Ambiental y Adecuada Gestión de Riesgos, Enfoque en Derecho Humano y Cohesión Territorial.

ÁMBITO ECONÓMICO

- ✓ Se reconoce con mayor énfasis, la importancia y aporte al producto interno bruto del transporte aéreo en temas de transporte de pasajeros y temas de carga.
- ✓ El decrecimiento económico a nivel mundial tiene un alto impacto sobre actividades y desarrollo de la institución, dado por la abstención de los pasajeros a realizar viajes por la vía aérea, a nuestros destinos turísticos.
- ✓ Abstención de los ciudadanos a realizar viajes y a vacacionar por la baja confianza en los protocolos de prevención al COVID-19 en las aeronaves y recintos turísticos.
- ✓ Dados los costos agregados en temas de implementación de nuevos protocolos ante la crisis sanitaria COVID-19, se podrían originar cambios en los precios de los boletos aéreos lo que conllevaría a una elasticidad de la oferta/demanda.
- ✓ Estabilidad del mercado cambiario. Fluctuación del mercado cambiario.

ÁMBITO SOCIAL

- ✓ Aumento de la tasa de contagio en la población, lo que desmotivaría a los turistas a visitar el país.
- ✓ Alta exposición en redes sociales de los ciudadanos con comportamiento de inobservancia de los protocolos de Salud Pública, provocando temor en los visitantes del aumento de contagiados, afectando al país como destino turístico.
- ✓ Bajas medidas de protección a los usuarios en lugares públicos, desincentivando a los visitantes de acudir a los hoteles, bares y restaurantes.
- ✓ El gobierno actual junto al Ministerio de Salud y el Ministerio de Turismo ha elaborado un plan de recuperación e iniciativas contundentes para el resurgimiento del turismo en la República Dominicana.

ÁMBITO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

- ✓ Los niveles de Seguridad Operacional del país contribuyen al aumento del turismo, según expone el estudio de la OACI sobre el impacto de la aviación en la economía de la RD, donde se establece que un aumento en los niveles de seguridad operacional de un 10% en la implementación efectiva de los elementos críticos de seguridad operacional, representa un crecimiento de un 1.8% en las operaciones aéreas del país.
- ✓ Los usuarios toman como destino turístico los Estados con mayor nivel de Seguridad Operacional, es decir, el hecho de que no haya accidentes aéreos o incidentes graves que se relacionen con el país, contribuye a que sea considerado como destino turístico; pues al momento de decidir sus destinos los turistas escogen lugares que consideren seguros para viajar, usando como medio el transporte aéreo.
- ✓ Fomento a la implementación tecnológica y a la sistematización de procesos de gestión a nivel gubernamental, en el ámbito digital, que obliga a las instituciones a alinearse a los nuevos tiempos.
- ✓ Lineamientos de competitividad para colocar los productos y servicios de la institución en línea, así como a la simplificación de trámites, implementando la automatización digital.
- ✓ Lineamientos para el cumplimiento de las normativas aplicables de la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC).
- ✓ Instrumento normativo por parte del órgano rector de la administración pública para la realización de teletrabajo por parte de los colaboradores.

- ✓ Redes y fibras ópticas redundantes lo que favorece la continuidad de las operaciones del IDAC.
- ✓ Entornos virtuales para el aprendizaje que facilitan la creación de capacidades técnicas a nivel remoto, permanentes para el personal del IDAC.
- ✓ El desarrollo tecnológico es acelerado y se produce en distintos países del mundo, lo que obliga a la institución a mantenerse a la vanguardia sobre las nuevas tecnologías que se van desarrollando en el mundo.
- ✓ El desarrollo e innovación tecnológica, insta a la institución a implementar controles que permitan salvaguardar la seguridad de la información de los delitos cibernéticos.
- ✓ La pronta llegada de la 5G abrirá la oportunidad de implementar “Smart” en todos los ámbitos.
- ✓ Incremento del uso de drones para diversas actividades comerciales y recreativas.
- ✓ La tendencia hacia la capacitación e-Learning, lo que permite satisfacer la necesidad de capacitación que requiere la institución y la de otros países de la región, ajustándose a la realidad actual de COVID-19.
- ✓ La implementación del teletrabajo actualmente se ha convertido en una realidad y a la vez trae consigo grandes retos.

ÁMBITO ECOLÓGICO (MEDIO AMBIENTE)

- ✓ Acción conjunta a nivel mundial para combatir el cambio climático, a través del Acuerdo de París.
- ✓ Amplia consciencia de protección medioambiental para el desarrollo del turismo.
- ✓ Creciente legislación de cuidado medioambiental.
- ✓ Uno de los cinco Objetivos Estratégicos de la OACI y uno de los 4 ejes Estratégicos de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.
- ✓ Autoridad de aviación civil certificada en norma ISO 14001:2015, desde el 2010.
- ✓ Plan de acción estatal para dar seguimiento a los lineamientos mundiales que llevarán a los Estados a lograr las metas mundiales.
- ✓ Compromiso de la autoridad de aviación civil, para fortalecer el desarrollo sustentable de la aviación.

ÁMBITO LEGAL REGULATORIO

- ✓ Constitución de la República Dominicana del 13 de junio de 2015.
- ✓ Leyes que sostienen el accionar del IDAC:
 - Ley Núm. 491-06, de Aviación Civil de la República Dominicana y sus modificaciones, Ley 67-13 y Ley Núm. 29-18.
 - Ley Núm. 29-18, que modifica el art.119 de la Ley 491-06 y abroga la ley 380, sobre limitación del tiempo de vuelo y fatiga de la tripulación de vuelo.
 - Ley Núm. 67-13, que modifica la Ley 491-06, sobre Aviación Civil de la República Dominicana.
 - Ley Núm. 340-06, sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones.
 - Ley Núm. 449-06, que modifica la Ley Núm. 340-06, sobre Contrataciones de Bienes, Obras, Servicios y Concesiones.
 - Decreto Núm. 655-08, del 17 de octubre de 2008, que modifica el Decreto Núm. 406-88, y establece nuevas tasas aeronáuticas.
 - Decreto 99-14, distribución de la tasa aeronáutica por pasajeros.
 - Decreto 37-95, modifica el Párrafo Segundo del Artículo Primero del Decreto 369-94, del 28 de noviembre de 1994, para reducir a dos centavos de dólar de los Estados Unidos la tarifa por libra transportada para todas las líneas aéreas regulares o no regulares, nacionales o extranjeras.

- Decreto 111-15, sobre “Reglamento del Sistema Nacional de Monitoreo de la Calidad de los Servicios Públicos.
- Decreto 157-90, (deroga el Decreto Núm. 552-88, del 5 diciembre de 1988), que restituye la aplicación de los Artículos 15 y 17 del mencionado Reglamento en cuanto se refiere a los cargos a pagar en moneda extranjera por las líneas aéreas extranjeras, que prestan servicios de transporte regular y no regular de pasajeros y cargas.
- Decreto 169-08, que exonera de impuestos a las aeronaves privadas, nacionales o extranjeras, con peso no menor de 30,000 libras, con capacidad máxima de 12 pasajeros, así como sus pasajeros transportados con motivo de su entrada y salida por los aeropuertos internacionales privados o concesionados.
- Ley Núm. 41-08, sobre Administración Pública.
- Reglamento Aeronáutico Dominicano (RAD).
- Decreto sobre el cobro de tasas para la construcción de aeropuertos.
- Ley Núm. 10-07, del Sistema Nacional de Control Interno.
- Ley Núm. 200-04, Libre Acceso a la Información.
- ✓ Normativa actualizada internamente que se adapte a nuevos requerimientos especialmente fruto de la crisis sanitaria COVID-19 y en conocimiento del usuario.

2.4 ANÁLISIS FODA

AMBIENTE INSTITUCIONAL	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMBIENTE INTERNO	➔ Personal técnico y especializado de comprobada competencia.	✗ Ausencia cadena de los procedimientos para la correcta planificación y ejecución presupuestaria.
	➔ Instalaciones físicas para área sustantiva adecuada y en excelentes condiciones.	✗ Deficiencia en las comunicaciones interdepartamentales.
	➔ Plataforma para gestión de los procesos.	✗ Dificultad para coordinar las multi-localidades de la institución.
	➔ Todos los procesos certificados en Normas ISO de calidad, medioambiente y seguridad y salud en el trabajo.	✗ Personal de nuevo ingreso en áreas de apoyo que requieren alcanzar curva de aprendizaje.
	➔ Máxima autoridad comprometida con el desarrollo institucional y el cumplimiento nacional e internacional.	✗ Ausencia de un relevo generacional para las posiciones claves que cuente con las competencias de entrada (plan de sucesión).
	➔ Equipo directivo cohesionado y enfocado hacia el logro institucional.	✗ Necesidad de readecuación de procesos de apoyo acorde a nuevos lineamientos y necesidades.
	➔ Alto nivel de cumplimiento de normativas.	✗ Baja tasa de cobros por servicios y productos.
	➔ Tecnología de última generación para los SNA.	✗ Deficiencia de análisis costo-beneficio.
	➔ Autonomía financiera.	✗ Carencia de políticas salariales.
	➔ Institución referente a nivel nacional e internacional.	
	➔ Adaptación ágil a nuevas culturas.	
	➔ Liderazgo demostrado en varios niveles de la organización.	

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
AMBIENTE EXTERNO	★ Apoyo de las autoridades de la aviación civil (AAC) a nivel mundial.	☹️ Pandemia del COVID-19 extendida sin final a la vista.
	★ Fomentar y promover la participación de la institución y el país ante organismos internacionales en materia de aviación civil.	☹️ Enfermedades de transmisión por vía aérea que afectan la confianza de los usuarios del sistema de transporte aéreo.
	★ Mejora continua y evolución de la seguridad operacional.	☹️ Fenómenos naturales como huracanes, terremotos, etc.
	★ Mejorar la calidad de los servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso con la institución.	☹️ Imprevisibles accidentes aéreos.
	★ Gestión del cambio institucional.	☹️ Constataciones graves en auditoría por organismos nacionales e internacionales.
	★ Innovación en los procesos internos.	☹️ Grupos de poder y su influencia en el sector aeronáutico.
	★ Impulso de la cultura de calidad y cultura de la seguridad operacional.	☹️ Disposiciones gubernamentales que contravengan los planes y misión de la institución.
	★ Mejorar los procedimientos para la correcta planificación y ejecución presupuestaria con la dirección.	☹️ Reducción de los recursos económicos.
	★ Desarrollo de normativas para RPAs.	☹️ Potenciales nuevas exigencias de la Industria Aeronáutica.
	★ Desarrollo de capacitación para RPAs.	☹️ Utilización hostil de RPAs.

Fuente: Elaboración propia

2.4.1 Conclusiones del FODA

Luego de haber realizado el cruce de la información a partir del FODA, utilizando el modelo

Fortaleza + Oportunidades = Potencialidades

Debilidades + Amenazas = Limitaciones

Fortalezas + Amenazas = Nivel de riesgo

Debilidades + Oportunidades = Desafíos

y respondiendo preguntas tales como:

¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la organización?

¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?

¿Cómo se puede defender cada amenaza?

¿Cómo se puede mejorar cada debilidad?

¿Y qué se debería evitar?

Podemos arribar a las siguientes conclusiones:

Potencialidades:

1. Aviación como principal medio de transporte para la recuperación del turismo nacional y de impacto en el PIB.
2. Colaboración cercana constante entre los principales actores para garantizar desarrollo económico nacional a los niveles pre-pandemia.
3. Compromiso con el sector aeronáutico para recuperar la industria nacional.
4. Establecer acuerdos de cooperación técnica en doble vía para apoyar la mejora de desempeño de seguridad operacional de la aviación civil en la región.
5. Promover las buenas prácticas que ha implementado el IDAC en materia de modelo de gestión hacia otros estados de la región.
6. Integrar la cultura de una seguridad operacional de la aviación civil a lo largo del sector a través de la cooperación del recurso técnico-humano de la institución.
7. Promover el uso de las plataformas tecnológicas para la vigilancia, monitoreo y cumplimiento normativo de la seguridad operacional en todo el sector aeronáutico.
8. Desarrollo de nuevos servicios y productos en base a la utilización de recursos existentes como servicios de Navegación Aérea a otros países de la región, servicios de educación virtual por el ASCA, automatización digital de procesos entre organismos públicos, privados e internacionales.

Limitaciones:

1. El reducido ingreso por recaudación en la tasa aeronáutica a raíz de la disminución de número de operaciones y pasajeros.
2. Las medidas y protocolos implementados en los Estados a raíz de la pandemia COVID-19 que limita el funcionamiento y desenvolvimiento de la aviación civil nacional e internacional.

Nivel de riesgo:

MEDIO-ALTO: las acciones a tomar no dependen directamente de la ejecución de la institución, sino de acciones conjuntas a nivel nacional, regional y global, que no necesariamente se ajusten a las necesidades particulares de la misma; por lo que prioridades identificadas para su buen desempeño, pueden ponerse en segundo plano y afectar la productividad y gestión de los elementos claves.

Controles propuestos:

1. El marcado compromiso de la máxima autoridad para enfrentar los riesgos de manera efectiva, a través de medidas de mitigaciones contundentes para la continuidad del negocio.
2. Mejorar la transparencia de la gestión institucional.

Desafíos:

1. Ampliación/terminación de medidas de mitigación del riesgo.
2. Medidas de mitigación de riesgo para paliar.
3. Firma de documentos por parte de la Autoridad de Aviación Civil (AAC).
4. Abordar los retrasos resultantes de la validez aplazada de las licencias, tomando en cuenta que dichos plazos han caducado.

1. **La necesidad de priorizar** el desempeño bajo un criterio costo-beneficio se hace más notable como uno de los retos mayores que tiene la institución.
2. **Mantener los indicadores** de desempeño de la institución, nacional e internacional, en los niveles alcanzados a pesar de la disminución de ingresos y situaciones del entorno que afectan el accionar de la organización.
3. **Fomentar el desarrollo** de la aviación civil nacional para el desarrollo conjunto de la industria.
4. **Promover iniciativas** relacionadas al desarrollo sustentable del sector aeronáutico para la resiliencia del Estado.



3 MOMENTO NORMATIVO

3.1 MARCO LEGAL

El IDAC cuenta con la Ley Núm. 491-06 de Aviación Civil, del 28 de diciembre de 2006, y sus Leyes de modificación, Núm. 67-13, de fecha 3 de abril 2013, Ley Núm. 29-18, de fecha 2 de agosto del 2018, así como el Reglamento Aeronáutico Dominicano (RAD) emitido para la aplicación de esta, 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.

También cuenta con leyes, decretos, resoluciones, circulares, documentos estándar, entre otros, que en su totalidad conforman la base legal, que persigue el objetivo de gestionar de forma sostenible el ámbito operacional de la aviación civil en la República Dominicana.

3.2 MISIÓN

Promover el desarrollo responsable y seguro de la aviación civil nacional, mediante la regulación, fiscalización, el fomento de la actividad aeronáutica, así como la provisión de servicios de navegación aérea.

3.3 VISIÓN

Consolidar el liderazgo regional en seguridad operacional, impulsando el desarrollo sostenible y sustentable de la aviación civil nacional, apoyados en la innovación y la transparencia de la gestión.





4 MOMENTO ESTRATÉGICO

4.1 EJES ESTRATÉGICOS

El IDAC luego de analizar el entorno, los lineamientos del gobierno a través de su Estrategia Nacional de Desarrollo, los Objetivos de Desarrollo Sustentables de las Naciones Unidas, las tendencias de la aviación civil y las directrices de cumplimiento nacional e internacional, ha definido sus ejes estratégicos para el Plan Estratégico Institucional 2021-2024.

Eje Estratégico No.1. GARANTÍA DE LA SEGURIDAD OPERACIONAL

Objetivo General No.1. Garantizar la seguridad operacional, mediante la ampliación de las capacidades para la provisión de los servicios de navegación aérea y la vigilancia de las operaciones y de los riesgos asociados a la aviación, manteniendo el buen desempeño estatal en materia de seguridad operacional.

Eje Estratégico No.2. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Objetivo General No.2. Impulsar la creación de capacidad para el cumplimiento sistemático de la misión y alcance de la visión institucional, apoyados en la innovación, tecnología, transparencia y la ética.

Eje Estratégico No.3. FOMENTO DE LA AVIACIÓN CIVIL GENERAL

Objetivo General No.3. Impulsar el desarrollo de la aviación civil general creando las facilidades para mejorar la competitividad del sector.

Eje Estratégico No.4. PROTECCIÓN AL MEDIO AMBIENTE

Objetivo General No.4. Contribuir a la reducción de los impactos ambientales derivados de la actividad aeronáutica para la adecuada adaptación al cambio climático y desarrollo sustentable.

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS RELACIONADOS	PERSPECTIVA			
		RESULTADO	PARTES INTERESADAS (CLIENTES)	PROCESOS INTERNOS	INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE
1. GARANTÍA DE LA SEGURIDAD OPERACIONAL: Garantizar la seguridad operacional, mediante la ampliación de las capacidades para la provisión de los servicios de navegación aérea y la vigilancia de las operaciones y de los riesgos asociados a la aviación, manteniendo el buen desempeño estatal en materia de seguridad operacional.	1.1 Incrementar el grado de madurez y la operatividad del SSP a un 100% al 2024.	X			
	1.2 Elevar la colaboración entre las partes interesadas y el Estado en materia de seguridad operacional a un 80% al 2024.		X		
	1.3 Integrar el 100% de los procesos misionales a la gestión de la seguridad operacional para institucionalizar el enfoque basado en riesgo al 2024.			X	
	1.4 Mejorar la efectividad del Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS) de los Servicios de Navegación Aérea al 90% para el 2024.			X	
	1.5 Desarrollar competencias del 100% de los inspectores para la toma de decisiones basada en riesgo al 2024.				X
	1.6 Fortalecer la infraestructura y capacidades de navegación aérea a través del cumplimiento del Plan Nacional de Navegación Aérea a un 90% para el 2024.				X

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS RELACIONADOS	PERSPECTIVA			
		RESULTADO	PARTES INTERESADAS (CLIENTES)	PROCESOS INTERNOS	INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE
2. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL: Impulsar la creación de capacidad para el cumplimiento sistemático de la misión y alcance de la visión institucional, apoyados en la innovación, tecnología, transparencia y la ética.	2.1 Mantener el 95% del cumplimiento normativo de la institución con los organismos nacionales e internacionales al 2024.	X			
	2.2 Elevar el desempeño institucional mediante la incorporación de 2 nuevas certificaciones (Certificación Norma ISO 27001-2014, Seguridad de la Información y Certificación Norma ISO 37001-2016, Antisoborno) al 2024.	X			
	2.3 Garantizar que el 100% de los acuerdos interinstitucionales firmados al 2024 generen un impacto positivo en la organización.	X			
	2.4 Facilitar los servicios a los ciudadanos clientes, brindándoles una respuesta más eficiente y rápida al 2024.		X		
	2.5 Fortalecer el Sistema Integrado de Gestión mediante la mejora continua del 100% de sus procesos al 2024.			X	
	2.6 Actualizar el 100% de los reglamentos y manuales técnicos al 2024.			X	
	2.7 Objetivo específico: mantener en un 87% el cumplimiento del plan de capacitación anual, a los fines de elevar las competencias del personal al 2024.				X
	2.8 Fortalecer la cultura de seguridad de la información en 100% de los colaboradores al 2024.				X
	2.9 Garantizar el 100% de la integridad, confidencialidad y disponibilidad de los activos de información del IDAC al 2024.				X
	2.10 Fomentar la cultura de servicio y atención al ciudadano cliente en el 100% de los colaboradores al 2024.				X
	2.11 Aumentar en un 100% la capacidad y disponibilidad de infraestructura tecnológica con el propósito de eficientizar y diversificar los productos y servicios de la institución al 2024.				X
	2.12 Reacondicionar la infraestructura física que albergan las instalaciones de la institución en un 60% al 2024.				X

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS RELACIONADOS	PERSPECTIVA			
		RESULTADO	PARTES INTERESADAS (CLIENTES)	PROCESOS INTERNOS	INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE
3. FOMENTO DE LA AVIACIÓN CIVIL GENERAL: Impulsar el desarrollo seguro de la aviación civil creando las facilidades para mejorar la competitividad del sector.	3.1 Elevar la competitividad de la aviación civil nacional al 2024, mediante la implementación de un 100% del programa desarrollado para los fines.	X			
	3.2 Aumentar en un 5% el número de capacitaciones en función a las necesidades de la industria al 2024.		X		
	3.3 Establecer una unidad de fomento para el desarrollo de la aviación civil nacional al 2024.			X	
	3.4 Actualizar e implementar al 100% el programa de entrenamiento y desarrollo del personal técnico de acuerdo a las nuevas tecnologías de la industria y normativas nacionales e internacionales al 2024.				X

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS RELACIONADOS	PERSPECTIVA			
		RESULTADO	PARTES INTERESADAS (CLIENTES)	PROCESOS INTERNOS	INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE
4. PROTECCIÓN AL MEDIO AMBIENTE: Contribuir a la reducción de los impactos ambientales derivados de la actividad aeronáutica para la adecuada adaptación al cambio climático y desarrollo sustentable.	4.1 Contribuir a la reducción del impacto ambiental de la actividad aeronáutica a través de la implementación en un 50% del plan de acción al 2024.	X			
	4.2 Elevar a un 20% el nivel de cumplimiento normativo sobre el ruido de la aviación al 2024.	X			
	4.3 Implementar al 100% un programa de actividades para crear consciencia en la industria aeronáutica sobre la protección al medio ambiente al 2024.		X		
	4.4 Mejorar en un 100% los procesos de Desarrollo Sustentable al 2024.			X	
	4.5 Elevar a un 100% la cultura de protección medioambiental en la institución al 2024.				X

4.2 RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados que se esperan obtener a raíz de la implementación de iniciativas relacionadas a los cinco ejes estratégicos son:
1. Sostenido el desempeño estatal de seguridad operacional.
2. Garantizado el desempeño en gestión normativo.
3. Sostenido el desempeño institucional.
4. Sostenido la cantidad de certificaciones emitidas.
5. Incentivado el fomento de las operaciones de aviación civil general.
6. Aumentado el número de personas capacitadas.
7. Incentivada la reducción del impacto ambiental de la actividad aeronáutica.
8. Certificación Norma ISO 27001-2014, Seguridad de la Información.
9. Certificación Norma ISO 37001-2016, Antisoborno.

4.3 INDICADORES

Los indicadores de impacto que han de medir el logro de los resultados son:
1. % de desempeño estatal de SO.
2. % desempeño gestión normativa.
3. % de cumplimiento de indicadores gubernamentales.
4. Número de certificaciones emitidas.
5. % de implementación del programa de fomento de la aviación civil.
6. Tasa de crecimiento personas capacitadas.
7. % de reducción del impacto ambiental de la actividad aeronáutica.

4.4 PRODUCTOS ESTRATÉGICOS

Los productos estratégicos definidos para el Instituto Dominicano de Aviación Civil IDAC, son:
1. Asistencia técnica de Servicios de Navegación Aérea.
2. Certificaciones.
3. Capacitaciones.

4.5 SUPUESTOS

Para el logro de la estrategia, el IDAC ha definido los elementos o factores que podrían impactar el logro de sus objetivos. Estos serían los siguientes supuestos:
1. Se mantiene como prioridad institucional la seguridad operacional.
2. Se mantiene la promoción y fomento de la actividad aeronáutica en el país.
3. Se mantiene la promoción de los programas académicos en materia aeronáutica en la región.
4. Se mantiene el compromiso con el fomento de la protección al medio ambiente.

4.6 ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2024

PEI IDAC 2021-2024		INSTRUMENTOS NIVEL PLANIFICACIÓN GLOBAL		
Eje estratégico	Resultados institucionales PEI	Política de Gobierno	Impacto de la Política	Denominación Resultados PNPSP
Garantía de la Seguridad Operacional	R1- Sostenido el desempeño estatal de seguridad operacional.	Turismo una oportunidad	24.7 Políticas específicas para el desarrollo polos turísticos	Aumentada la llegada de visitantes a la República Dominicana.

ALINEACIÓN ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO END			Meta Objetivo de Desarrollo Sostenible directamente alineado	Alineación Meta Otros compromisos nacionales e internacionales relacionados
Objetivo General END	Objetivo Específico END	Línea de Acción END		
3.3. Competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social.	3.3.6. Expandir la cobertura y mejorar la calidad y competitividad de la infraestructura y servicios de transporte y logística, orientándolos a la integración del territorio, al apoyo del desarrollo productivo y a la inserción competitiva en los mercados internacionales.	3.3.6.11. Implementar programas de promoción y desarrollo sostenible de la aviación civil dominicana, acorde con la dinámica de los mercados.	8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	OACI: Seguridad Operacional Objetivo: Seguridad Operacional Fortalecer la seguridad operacional de la aviación civil mundial

PEI IDAC 2021-2024		INSTRUMENTOS NIVEL PLANIFICACIÓN GLOBAL		
Eje estratégico	Resultados institucionales PEI	Política de Gobierno	Impacto de la Política	Denominación Resultados PNPSP
Fortalecimiento Institucional	R2- Sostenido el desempeño institucional	Hacia un Estado Moderno e Institucional	15 Apoyo sostenido a la administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados.	Mejorada la calidad de los servicios públicos

ALINEACIÓN ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO END			Meta Objetivo de Desarrollo Sostenible directamente alineado	Alineación Meta Otros compromisos nacionales e internacionales relacionados
Objetivo General END	Objetivo Específico END	Línea de Acción END		
1.1. Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados	1.1.1 Estructurar una administración pública eficiente que actúe con honestidad, transparencia y rendición de cuentas y se oriente a la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local.	1.1.1.4 Promover la gestión integrada de procesos institucionales, basada en medición, monitoreo y evaluación sistemática.	3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. 4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas 6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. 10. Reducir la desigualdad en y entre los países.	OACI: Seguridad Operacional Objetivo: Seguridad Operacional Fortalecer la seguridad operacional de la aviación civil mundial

PEI IDAC 021-2024		INSTRUMENTOS NIVEL PLANIFICACIÓN GLOBAL		
Eje estratégico	Resultados institucionales PEI	Política de Gobierno	Impacto de la Política	Denominación Resultados PNPSP
Fomento de la Aviación Civil General	R3- Incentivado el fomento de las operaciones de aviación civil general.	Turismo una oportunidad	24.7 Políticas específicas para el desarrollo polos turísticos	Aumentada la llegada de visitantes a la República Dominicana.

ALINEACIÓN ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO END			Meta Objetivo de Desarrollo Sostenible directamente alineado	Alineación Meta Otros compromisos nacionales e internacionales relacionados
Objetivo General END	Objetivo Específico END	Línea de Acción END		
3.3. Competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social.	3.3.6. Expandir la cobertura y mejorar la calidad y competitividad de la infraestructura y servicios de transporte y logística, orientándolos a la integración del territorio, al apoyo del desarrollo productivo y a la inserción competitiva en los mercados internacionales.	3.3.6.11. Implementar programas de promoción y desarrollo sostenible de la aviación civil dominicana, acorde con la dinámica de los mercados.	8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. 17. Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible y fortalecer los mecanismos para aplicarla	OACI: Desarrollo económico del transporte aéreo Línea de acción: Fomentar el desarrollo de un sistema de aviación civil sólido y económicamente viable.

PEI IDAC 2021-2024		INSTRUMENTOS NIVEL PLANIFICACIÓN GLOBAL		
Eje estratégico	Resultados institucionales PEI	Política de Gobierno	Impacto de la Política	Denominación Resultados PNPS
Protección al Medio Ambiente	R-4 Incentivada la reducción del impacto ambiental de la actividad aeronáutica.	24. La sostenibilidad ambiental y el cambio climático en un país insular	Manejo sostenible del medio ambiente y adaptación adecuada al cambio climático	Reducidas las emisiones de gases de efecto invernadero a nivel nacional.

ALINEACIÓN ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO END			Meta Objetivo de Desarrollo Sostenible directamente alineado	Alineación Meta Otros compromisos nacionales e internacionales relacionados
Objetivo General END	Objetivo Específico END	Línea de Acción END		
4.3 Adecuada adaptación al cambio climático	4.3.1 Reducir la vulnerabilidad, avanzar en la adaptación a los efectos del cambio climático y contribuir a la mitigación de sus causas.	4.3.1.4 Fomentar la descarbonización de la economía nacional a través del uso de fuentes renovables de energía, el desarrollo del mercado de biocombustibles, el ahorro y eficiencia energética y un transporte eficiente y limpio.	7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos. 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. 15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.	OACI: Protección del medio ambiente. Objetivo: Minimizar los efectos ambientales adversos de las actividades de la aviación civil.



5 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.1 MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El instituto Dominicano de Aviación Civil, IDAC realiza un programa anual de monitoreo, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional mediante el cual, con periodicidad trimestral se realiza un informe de seguimiento, el cual es remitido a la dirección de transparencia y atención ciudadana para su publicación en el sub-portal de transparencia institucional acorde a la ley general de libre acceso a la información pública, No. 200-04. IDAC también realiza su evaluación del Plan Estratégico Institucional en la reunión de alta gerencia con periodicidad mínima anual.

6 ANEXO

6.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI).

PERSPECTIVA	OBJETIVOS GENERALES	1. VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN	2. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	3. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN	4. INDICADORES DE RENDIMIENTO
RESULTADOS	Mantenerse como institución transparente, eficiente y orientada al cumplimiento de la normativa nacional e internacional.	1.1 Objetivo institucional: Mantener la transparencia en la gestión y el uso de los recursos de la institución.	1.1 Objetivo institucional: Mantener la transparencia en la gestión y el uso de los recursos de la institución.	1.1 Objetivo institucional: Mantener la transparencia en la gestión y el uso de los recursos de la institución.	1.1 Objetivo institucional: Mantener la transparencia en la gestión y el uso de los recursos de la institución.
PARTES INTERESADAS (CLIENTES)	Incrementar la satisfacción de las partes interesadas mediante un sistema confiable.	1.2 Objetivo institucional: Incrementar la satisfacción de las partes interesadas mediante un sistema confiable.	1.2 Objetivo institucional: Incrementar la satisfacción de las partes interesadas mediante un sistema confiable.	1.2 Objetivo institucional: Incrementar la satisfacción de las partes interesadas mediante un sistema confiable.	1.2 Objetivo institucional: Incrementar la satisfacción de las partes interesadas mediante un sistema confiable.
PROCESOS INTERNOS	Eficientizar el modelo de la gestión y garantizar la mejora continua a través de sistemas de sostenibilidad y sustentabilidad.	1.3 Objetivo institucional: Eficientizar el modelo de la gestión y garantizar la mejora continua a través de sistemas de sostenibilidad y sustentabilidad.	1.3 Objetivo institucional: Eficientizar el modelo de la gestión y garantizar la mejora continua a través de sistemas de sostenibilidad y sustentabilidad.	1.3 Objetivo institucional: Eficientizar el modelo de la gestión y garantizar la mejora continua a través de sistemas de sostenibilidad y sustentabilidad.	1.3 Objetivo institucional: Eficientizar el modelo de la gestión y garantizar la mejora continua a través de sistemas de sostenibilidad y sustentabilidad.
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Gestionar el cambio a través de sistemas permanentes que capitalicen el conocimiento, fortalezcan la cultura y doten de una adecuada infraestructura a la institución.	1.4 Objetivo institucional: Gestionar el cambio a través de sistemas permanentes que capitalicen el conocimiento, fortalezcan la cultura y doten de una adecuada infraestructura a la institución.	1.4 Objetivo institucional: Gestionar el cambio a través de sistemas permanentes que capitalicen el conocimiento, fortalezcan la cultura y doten de una adecuada infraestructura a la institución.	1.4 Objetivo institucional: Gestionar el cambio a través de sistemas permanentes que capitalicen el conocimiento, fortalezcan la cultura y doten de una adecuada infraestructura a la institución.	1.4 Objetivo institucional: Gestionar el cambio a través de sistemas permanentes que capitalicen el conocimiento, fortalezcan la cultura y doten de una adecuada infraestructura a la institución.

6.2 MATRIZ CADENA DE VALOR

Objetivo Estratégico	RESULTADOS INSTITUCIONALES PEI							
	Denominación	Indicador (es)	Línea base		Meta			
			Año*	Valor	Años			
					2021	2022	2023	2024
Garantizar la seguridad operacional, mediante la ampliación de las capacidades para la provisión de los servicios de navegación aérea y la vigilancia de la gestión de los riesgos asociados a la aviación, manteniendo el buen desempeño estatal en materia de seguridad operacional.	R1- Sostenido el desempeño estatal de seguridad operacional.	Porcentaje de desempeño estatal de SO.	2019	91.32%	91.32%	91.32%	91.32%	91.32%

Medio de verificación	Involucrados	Supuestos
Informe de estadísticas de operaciones aéreas	Dirección de Navegación Aérea	Se mantiene como prioridad institucional la seguridad operacional.

1.
Eje Estratégico
Garantía de la
Seguridad Operacional

Objetivo Estratégico	RESULTADOS INSTITUCIONALES PEI							
	Denominación	Indicador (es)	Línea base		Meta			
			Año*	Valor	Años			
					2021	2022	2023	2024
Impulsar la creación de capacidad para el cumplimiento sistemático de la misión y alcance de la visión institucional, apoyados en la innovación, tecnología, transparencia y la ética.	R2- Sostenido el desempeño institucional	Promedio del resultado de USOAP y SIGOB	2019	94.61%	94.61%	94.61%	94.61%	94.61%

Medio de verificación	Involucrados	Supuestos
- Informe de auditoría USOAP -Informe indicadores del SIGOB	Todas las direcciones de área que conforman el IDAC	Se mantiene como prioridad institucional la seguridad operacional. Se mantiene la promoción de los programas académicos en materia aeronáutica en la región.

2.

Eje Estratégico
Fortalecimiento
Institucional

Objetivo Estratégico	RESULTADOS INSTITUCIONALES PEI							
	Denominación	Indicador (es)	Línea base		Meta			
			Año*	Valor	Años			
					2021	2022	2023	2024
Impulsar el desarrollo de la aviación civil creando las facilidades para mejorar la productividad y competitividad del sector.	R3- Incentivado el fomento de las operaciones de aviación civil general.	Tasa de crecimiento	2019	63,470	0.30%	3%	4%	5%

Medio de verificación	Involucrados	Supuestos
Informe estadístico operaciones aéreas de aviación general	Dirección General Dirección de Normas de Vuelo.	Se mantiene la promoción y fomento de la actividad aeronáutica en el país.

3.

Eje Estratégico

Fomento de la

Aviación Civil General

Objetivo Estratégico	RESULTADOS INSTITUCIONALES PEI							
	Denominación	Indicador (es)	Línea base		Meta			
			Año*	Valor	Años			
					2021	2022	2023	2024
Contribuir a la reducción de los impactos ambientales derivados de la actividad aeronáutica para la adecuada adaptación al cambio climático y desarrollo sustentable.	R-4 Incentivada la reducción del impacto ambiental de la actividad aeronáutica.	Tasa de reducción del impacto ambiental de la actividad aeronáutica	2019	63,470	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%

Medio de verificación	Involucrados	Supuestos
Informe de avance protección al medio ambiente	Dirección de Desarrollo Sustentable Dirección de Normas de Vuelo Dirección de Navegación Aérea Dirección de Reglamentación y Registro de Aeronaves	Se mantiene el compromiso con el fomento de la protección al medio ambiente. Se mantiene el mismo número de operadores aéreo y aeronaves.

4.

Eje Estratégico
Protección al
Medio Ambiente





@idacrd

www.idac.gob.do
