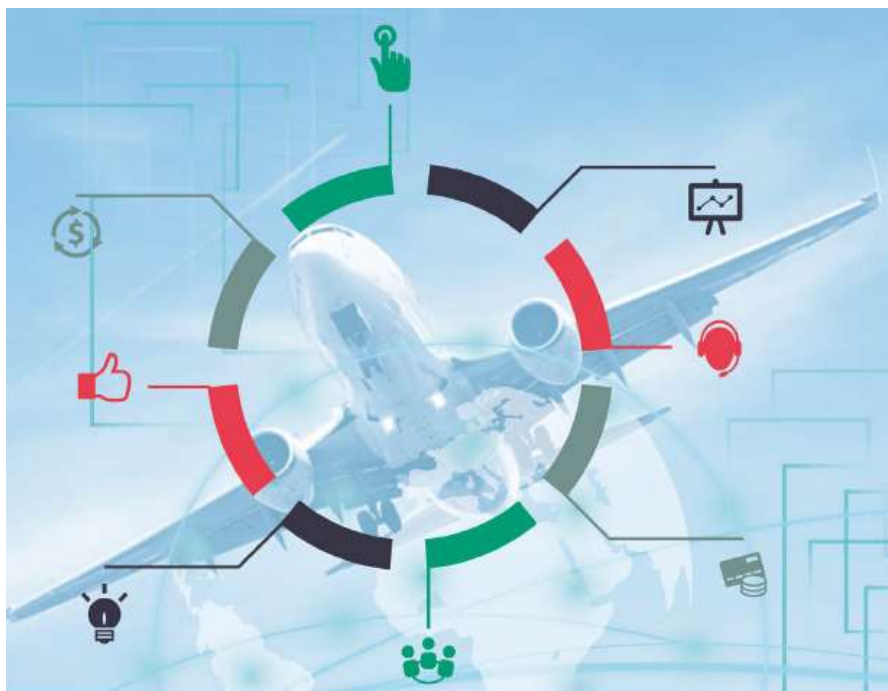


2. ESTRATEGIA



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

2a1. Involucración de los GI en la PE

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

Usuarios de servicios	Influyentes y tomadores de decisión	Responsabilidades legales, financieras u operacionales	Afectados por operaciones del IDAC
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes y Ciudadanos. • Industria aeronáutica. • Escuelas y talleres. • Operadores de aeropuertos. • Operadores aéreos. • Personal aeronáutico. • Personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones nacionales e inter-nacionales. • Instituciones nacionales y reguladoras y/o supervisoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores. • Servidores públicos del IDAC. • Organizaciones afines. • Organizaciones homólogas. • Asociaciones nacionales internas y externas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad. • Comunidades aledañas a las operaciones aeronáuticas.

Fig. 2.1. Identificación de Grupos de Interés

El IDAC identifica a todos los **Grupos de Interés relevantes** y son definidos basados en criterios de análisis (ver Fig. 2.1) Estos Grupos de Interés están detallados en el Mapeo de Stakeholders del Procedimiento de Planificación Estratégica (ver Fig. 2.2). Para el PEI 2017-2020, se añadieron las Instituciones académicas.

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

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

Para **recopilar y analizar la información de las necesidades y expectativas de los Grupos de Interés relevantes** se utilizan diferentes mecanismos, a través de la consulta en base a la relación que maneja con el IDAC: Clientes/Ciudadanos: Se consulta a través del Proceso de Evaluación de Satisfacción de Grupos de Interés, encuestas de satisfacción (se realiza cada vez que se entrega un producto), sistema de quejas y sugerencias (tanto virtuales como presenciales), gestión de buzones, reuniones con clientes para dar orientación y retroalimentación y consulta para la modificación de reglamentos (ver 5e1 y 5e2); Grupos de Interés homólogos de la industria: Se realiza con el mismo mecanismo que a los clientes/ciudadanos; Personas: Encuesta de clima organizacional, encuesta de medios, gestión de quejas y sugerencias, gestión de buzones, reuniones y entrevistas de trabajo (ver 7a); Otros Grupos de Interés (organizaciones, clientes, comunidad y sociedad en general): encuesta de percepción anual y resultados de los benchmarking (benchlearning) (ver 6a); La sociedad: El Director General se reúne

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

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

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

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



Fig. 2.2. Grupos de interés en PE 2014-2017

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

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

Evidencias	Procedimientos Evaluación GI Recepción y Respuesta a solicitudes de atención, Evaluación y elaboración de informes de satisfacción de clientes TAC, Informes de Clima Organizacional.
-------------------	---

2a2. Análisis sistemático del Entorno para PE

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

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

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

ANÁLISIS DEL ENTORNO

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

ENTORNO POLÍTICO

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

ENTORNO ECONÓMICO

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

ENTORNO TECNOLÓGICO

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

ENTORNO LEGAL

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

ENTORNO SOCIAL

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

Fig. 2.3. Análisis del Entorno PESTEL

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

Evidencias	Plan Estratégico 2014-2017; Plan Estratégico 2017-2020
-------------------	--

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

2b1. Análisis sistemático Interno para PE

CRITERIOS FACILITADORES

CRITERIO 1. LIDERAZGO

Considerar qué están haciendo los líderes de la organización para:

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

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

Evaluación CAF
IDAC 2018 2018

Figura 2.4 de 61

Fig. 2.4. Autoevaluación CAF del IDAC

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

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

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

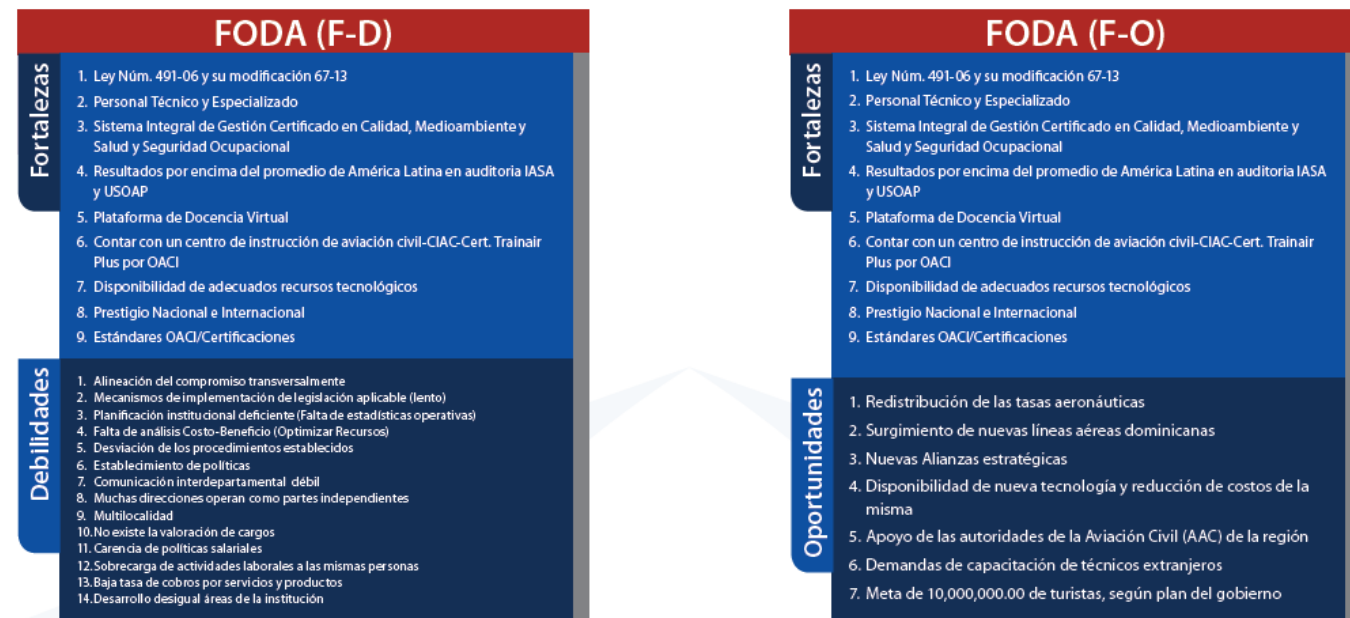


Fig. 2.5. Análisis FODA PE 2014-2017

ANÁLISIS DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL

BASADO EN LOS FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO

El IDAC ha contemplado información relevante proveniente de su entorno, analizando las variables nacionales e internacionales, así como los requisitos de sus partes interesadas. Lo anterior con el fin de establecer sus objetivos y estrategias y de esta forma agregar valor al servicio que actualmente brinda.



A partir del análisis realizado el IDAC presenta una posición considerada fuerte, con oportunidades de mejora en factores internos, los cuales deben ser trabajados y reforzados.

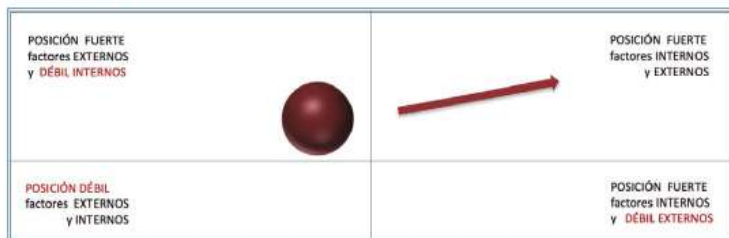


Fig. 2.6. Análisis basado en los FCE

compromiso de información con la Presidencia de la República Dominicana.

Evidencias

Se realiza anualmente el análisis de los riesgos que pudieran impedir la consecución de los objetivos estratégicos, a través de un **análisis FODA** (ver 2.6). Esto permite ver en contexto las gestiones a ser realizadas para mitigar los riesgos de cada actividad; para los proyectos se realiza a través del proceso Gestión de Riesgos de Proyectos.

El Estado Dominicano, a través del Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo (MEPyD), posee una plataforma tecnológica llamada RUTA, donde se realiza una proyección de la producción institucional de todas las instituciones públicas. El IDAC tiene cargada la información como

2b2. Análisis sistemático del impacto de nuevas tecnologías

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

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

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

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

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

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

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

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

2c1. Metodología sistemática de elaboración del PE

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

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

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

Fig. 2.8. Sesiones de Trabajo Plan Estratégico del IDAC

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

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

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

El IDAC equilibra a corto plazo las demandas de

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

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

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

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

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

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

Fig. 2.9. Proceso formulación PE

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

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

LEYENDA: R. = RESPONSABILIDAD E. = EXPECTATIVA CLAVE

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

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

2c2. Elaboración de los objetivos estratégicos

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

Fig. 2.11. FCE del PE 2014-2017

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

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

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



Fig. 2.12. Implicaciones clave detectadas y definidas para el PE 2014-2017

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

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

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

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

Fig. 2.13. Objetivos Estratégicos 2014-2017 y responsables

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

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

2d1. Despliegue metodológico de los OE

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

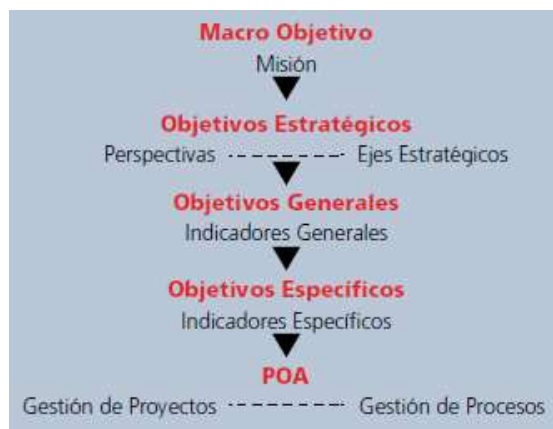


Fig. 2.14. Cascado de objetivos del IDAC

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

Estos se traducen en la elaboración de la matriz de metas de las diferentes Direcciones y los acuerdos de desempeño individuales. En este sentido, cada Dirección de área dispone de un Plan Operativo Anual, en el cual plantea sus objetivos y metas de manera particular. De igual manera, en el proceso de Gestión de Proyectos clasifica la actividad (tarea), definiendo el

responsable de la misma, así como su aporte tanto al proyecto y plan de desarrollo, como al objetivo estratégico al cual está relacionado.

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

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

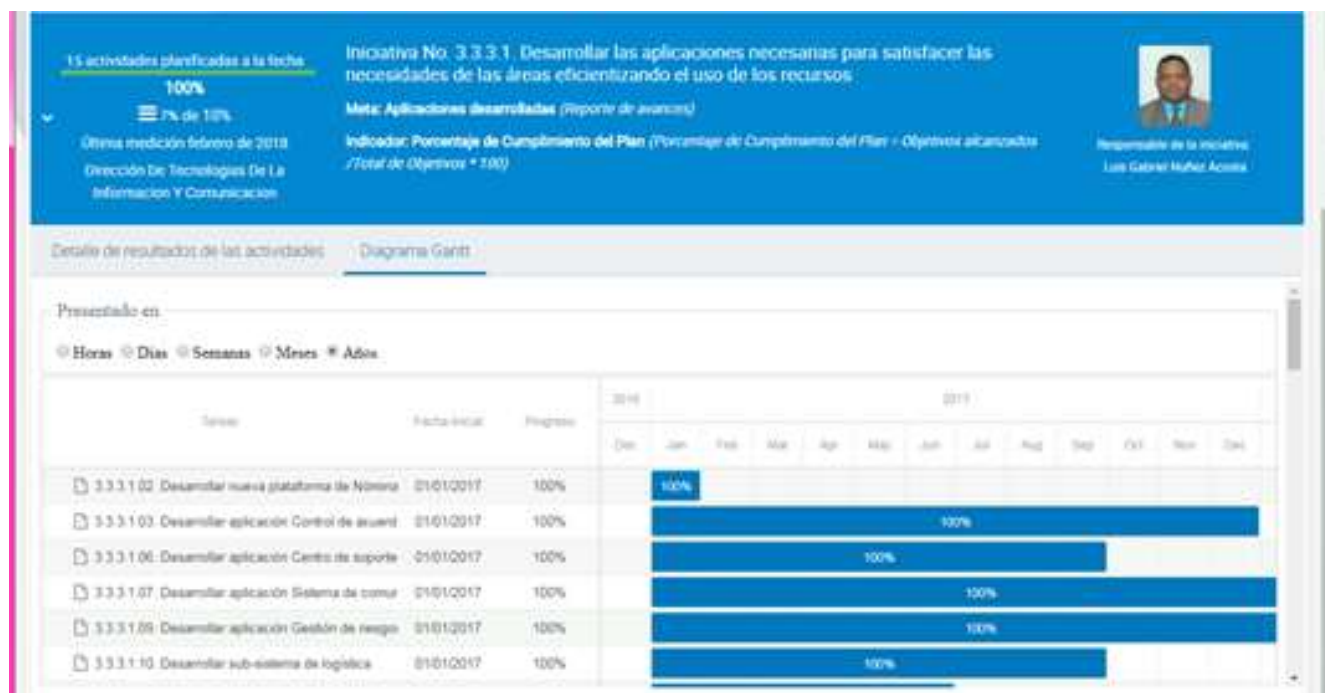


Fig. 2.15. Ejemplo de despliegue de estrategia y objetivos a las personas

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

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

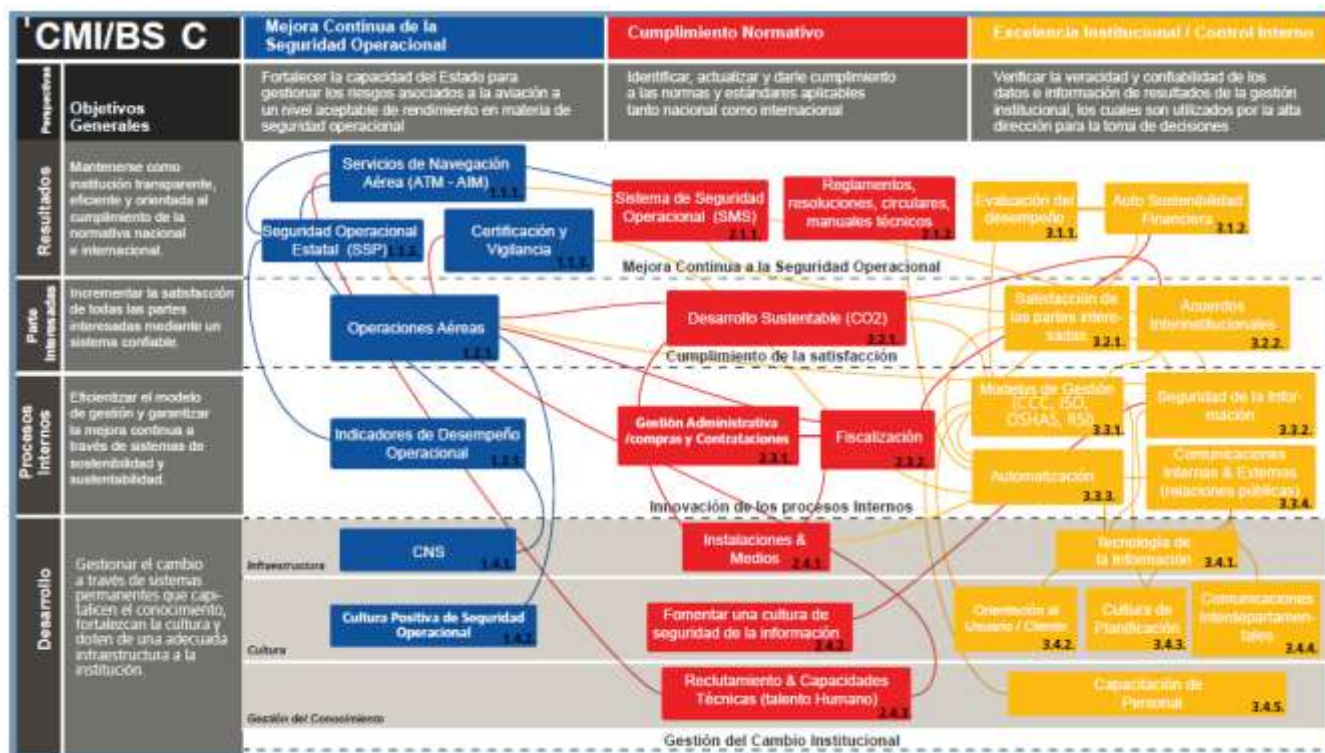


Fig. 2.16. Cuadro de Mando Integral PE 2017-2020.

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

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

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

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

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

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

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

2d2. Comunicación del PE a los GI

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

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

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

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

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

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