

2. ESTRATEGIA

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

El ámbito de acción de la Junta de Aviación Civil (JAC), se encuentra ubicado en una región altamente competitiva en cuanto al atractivo turístico. El sector turístico dominicano es el pilar número uno de la economía nacional, razón por la cual existe una interrelación entre los grupos de interés que fluye de manera permanente en dicho sector. En el proceso de planificación estratégica, tenemos muy claro este concepto ya que la capacidad de prever posibles cambios efectuados por las demás entidades relacionadas con el sector, tanto a nivel nacional como regional, nos favorece directamente como institución y como país. Por lo tanto, para nosotros es fundamental estudiar y analizar las diferentes características de cada escenario con el fin de conocer cómo los cambios en el sector turístico y aeronáutico pueden influir en nuestro desempeño, para ello tenemos en cuenta:

- La competitividad turística de la región, los nuevos destinos turísticos que se están abriendo al mercado internacional, los procesos sociales, económicos y culturales que influyen en su desempeño.
- Los otros actores sociales de esa realidad, los roles y posiciones que juegan los actores, involucrados o no en la organización, sus intereses y comportamientos.
- Los recursos de todo tipo.
- Las oportunidades y capacidades específicas de acción, de relaciones e interacciones de otros o con otros actores sociales distintos a la organización.
- Los problemas, dificultades, obstáculos percibidos o no por la organización, que pudieran afectar su funcionamiento.

Una de las funciones de la Junta de Aviación Civil es fomentar el transporte aéreo comercial en la República Dominicana, razón por la cual analizamos y estudiamos las necesidades de los clientes y grupos de interés mediante buzones de sugerencia a la vista de los colaboradores y clientes en nuestras instalaciones, nuestra página web y con un chat en tiempo real, para que todos aquellos que tengan inquietudes o intereses que expresar, cuenten con una vía para realizarlo. Además se realizan dos sesiones mensuales del Pleno de la JAC, dentro de las cuales, en los casos que aplique, cualquier grupo de interés puede concurrir y ser escuchado en el procedimiento de audiencia pública, para expresar sus observaciones. La audiencia pública es un mecanismo a través del cual cualquier ciudadano tiene derecho a solicitar anuencia del Pleno de la JAC para exponer sus temas o sus quejas. Nuestra estrategia apunta a que la institución contribuya de manera directa al desarrollo del transporte aéreo nacional y a la industria del turismo, teniendo estos dos como los principales objetivos estratégicos.

El Pleno de la JAC, en sus dos reuniones ordinarias cada mes discute los temas puntuales y de actualidad tanto nacional como internacional, propios del mundo aeronáutico. En estas reuniones se toman las decisiones correspondientes, según sea el caso y se elaboran propuestas para ser elevadas al poder ejecutivo. **(Ver Criterio 1.c. y PE)**

Como resultado de los trabajos realizados durante la revisión del Plan Estratégico 2017-2020, fueron identificadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), las cuales nos permiten analizar la situación de nuestra institución en el momento actual, partiendo de los factores externos e internos que afectan directa e indirectamente el desarrollo de la misma. Con esta herramienta logramos crear nuestras estrategias para lograr nuestros objetivos. **(Ver FODA completo en el PE)**

Fortalezas	Oportunidades
1. Personal técnico especializado. 2. Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 implementado. 3. Estructura organizacional definida, enfocada a procesos claves. 4. Equipos tecnológicos adecuados.	1. Posicionamiento del destino turístico. 2. Transporte aéreo en crecimiento. 3. Estabilidad política y económica. 4. Voluntad Política y del sector privado en impulsar el sector.

Cuadro 2.a.1 - FODA (parcial).

Según encuesta llevada a cabo en el año 2016 realizada por el MAP a las diferentes instituciones del estado Dominicano, la Junta de Aviación Civil ocupa el 11^{vo} lugar en todo el espectro gubernamental y de la administración pública en calidad del servicio al cliente por poseer características que la diferencian de las demás instituciones, tanto en su sector como en el ámbito general.

Otras ventajas competitivas que destacar son:

- 1- La institución posee sistemas de gestión, ISO 9001-2015, NOBACI, Carta Compromiso y Modelo de Excelencia CAF, así como una política de comunicación definida.
- 2- Tiene implementados y desarrollados procesos, estructuras y formas de gestión apropiadas a los objetivos estratégicos y operativos y se han descrito los principales procesos.
- 3- Las revisiones y mediciones se hacen con el Cuadro de Mando Integral e Indicadores de Gestión.
- 4- Cuenta con procesos y estructura organizativa, definidas funciones y responsabilidades, acorde con un organigrama estructural, mapa de procesos, informes dueños de procesos, sistema de gestión de calidad.
- 5- Cuenta con formas de gestión apropiadas, según Manual de Funciones, Manual de Cargos por Competencias, Manual de Calidad y Mapa de Procesos.
- 6- Se formulan, desarrollan y comunican metas y objetivos medibles para principales áreas de la organización, (DTA, ADM, FIN, FAL) mediante el Cuadro de Mando Integral, Manual de Calidad y Ficha Técnica de Proceso.
- 7- Tiene establecido un marco adecuado para la gestión de proyectos y el trabajo en equipo, a través del Manual de Calidad y Carta Compromiso al Ciudadano.

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

La JAC ha contribuido con el aumento de los ingresos económicos del país y, consolidado la posición de liderazgo de República Dominicana como destino turístico en el Caribe, con lo cual cerró el año 2017 con la suma de 13.8 millones de pasajeros transportados (de entrada y de salida), comparado con 13.1 millones transportados durante el 2016, para un crecimiento de 4.9% respecto al mismo año, lo que contribuye en 6,187,542 turistas a una de las metas del gobierno central de incrementar a 10,000,000 el número de turistas que ingresaría al país para el año 2020. **(Ver Tabla 9.b.4)**

Política de Cielos Abiertos y suscripción de Acuerdos Bilaterales de Servicios Aéreos (ASA) con la aprobación de nuevas rutas y más frecuencias a nuevos destinos de vuelos a los operadores aéreos establecidos, lo que ha aumentado la conectividad del país y la oferta disponible para los pasajeros. Esto contribuye de forma significativa a aumentar la participación en el mercado de nuevos operadores extranjeros, que operan hacia diferentes destinos del país. **(Ver Tabla 9.b.1)**

La Junta de Aviación Civil desde el momento que decidió adoptar los sistemas de gestión: ISO 9001-2015, Carta Compromiso al Ciudadano, CAF y NOBACI como forma efectiva de buscar la excelencia, ha participado y realizado procesos de aprendizaje lo que ha producido mayor capacitación y conocimiento sobre los cambios positivos que estos sistemas de gestión pueden ofrecer. El proceso de aprendizaje ha sido tanto de manera interna, capacitación de 12 nuevos auditores en la norma ISO 9001-2015 en el año 2017, como externa, capacitación al personal técnico de la institución en diferentes países.

La institución ha realizado intercambio de buenas prácticas con diferentes entidades del sector público como son:

- 1- Instituto Tecnológico de las Américas (ITLA). Benchmarking con miras a la participación en el Premio Nacional a la Calidad.
- 2- Archivo General de la Nación. Buenas prácticas.
- 3- SENASA, Sistema de Gestión Calidad.
- 4- PROSOLI. Benchmarking con miras a la participación en el Premio Nacional a la Calidad.
- 5- CESAC. Sistema de Gestión Calidad.
- 6- IDAC. Sistema de Gestión Calidad y Encuesta de Clima Organizacional.
- 7- Ministerio de Relaciones Exteriores. Sistema de Gestión Calidad.

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

Los principios planificación y organización son fundamentales para llevar a cabo una gestión que facilite el logro de los objetivos en la institución. En la institución la formulación de la planificación estratégica es un proceso transversal que involucra todas las áreas, facilita la toma de decisiones y conduce hacia la modernidad institucional.

En la Junta de Aviación Civil, la estrategia es formulada tomando en cuenta las informaciones recolectadas por los cambios ocurridos en los últimos años en el entorno, tanto externo como interno, en el que se desenvuelve. La misma es el resultado de un conjunto de actividades las cuales son:

1. Estudios de informes estadísticos tanto regionales como locales.
2. Consultas con el cliente.
3. Consultas con los diferentes integrantes de nuestro grupo de interés y el personal de la institución.

Estas informaciones y actividades que están contempladas en el proceso P-DPD-01, las cuales permiten definir con exactitud su estado actual como institución, hacia donde quiere ir en el futuro y si se están tomando las acciones estratégicas correctas para alcanzar sus objetivos y metas planteadas en su PE.

Para la más reciente revisión del PE, la comisión designada se reunió cada semana durante los meses de octubre a diciembre 2017, con el fin de discutir los temas entorno al mismo, para así proceder a realizar los cambios pertinentes. Para el desarrollo de este plan, la metodología de trabajo usada fue de participación y colaboración, abarcando: análisis de documentos propios de la institución, consultas con la alta dirección, talleres de trabajo con el equipo del proyecto a los fines de conseguir:

1. Revisión del Marco Estratégico Institucional (Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias de la Institución).
2. Análisis FODA.
3. Revisión de los Ejes Estratégicos Institucionales con la Ley No. 1-12 de Estrategia Nacional de Desarrollo (END).
4. Formulación de las estrategias para el Plan Estratégico, vinculadas a los Objetivos Estratégicos.
5. Formulación de los Factores Claves de Éxito (FCE).
6. Actualización de los Grupos de Interés.

EJES ESTRATÉGICOS

Los ejes estratégicos que presentamos a continuación son el resultado de la revisión a la estrategia institucional llevada a cabo durante la última revisión del PE 2017-2020. Estos ejes en esencia destacan la meta que se quiere lograr.

Ejes Estratégicos Institucionales
1. Promover y fomentar el desarrollo ordenado y sostenible del transporte aéreo nacional e internacional, a través de la creación, implementación y promoción de políticas aerocomerciales tendentes a la inserción en los mercados
2. Promover la aplicación de las normas, métodos y recomendaciones sobre facilitación incluidas en las reglamentaciones aplicables en beneficio del transporte aéreo.
3. Modernizar la institución a nivel de gestión, y desarrollar una cultura organizacional que fomente los valores, visión, misión, objetivos y metas de la institución, garantizando la identificación del personal con ésta

Cuadro 2.c.1

ALINEACIÓN DE POLÍTICAS, PLANES, OBJETIVOS, METAS E INDICADORES CON LA LEY No. 1-12 DE ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO

A continuación, presentamos como está alineada la planificación estratégica, representada en sus ejes estratégicos de la institución con la línea de acción del gobierno central para el sector de la aviación civil.

LÍNEA DE ACCIÓN 3.3.5.11

“Implementar programas de promoción y desarrollo sostenible de la aviación civil dominicana, acorde con la dinámica de los mercados”.

EJE 1

Promover y fomentar el desarrollo ordenado y sostenible del transporte aéreo nacional e internacional, a través de creación, implementación y promoción de políticas comerciales tendentes a la inserción en los mercados.

EJE 2

Promover la aplicación de las normas, métodos y recomendaciones sobre facilitación incluidas en las reglamentaciones aplicables en beneficio del transporte aéreo.

EJE 3

Modernizar la institución a nivel de gestión y desarrollar una cultura organizacional que fomente los valores, misión, visión, objetivos y metas de la institución garantizando la identificación del personal con ésta.

Factores Críticos de Éxito:

Los FCE presentados a continuación fueron determinados en el marco de la revisión a la estrategia institucional, llevada a cabo durante la última revisión del PE 2017-2020. Estos FCE son en esencia los elementos con que contamos como institución para lograr las metas y objetivos estratégicos descritos en nuestro Plan Estratégico.

Factores Críticos de Éxito	
Enfoque en los clientes y usuarios.	Comprometidos con cumplir los requisitos de nuestros clientes.
Excelencia Tecnológica	Nos garantiza seguridad y eficiencia en nuestros servicios
Personal altamente calificado y especializado	Tenemos las competencias requeridas para cumplir con las obligaciones derivadas de nuestra misión, las leyes y regulaciones
Identidad organizacional	Servidores motivados que se identifican con la Institución.
Orientación a resultados	Planificamos para obtener los resultados deseados

Cuadro 2.c.2 - Factores Críticos de Éxito (parcial)

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

Para el despliegue de la estrategia formulada en el PE de la JAC, se realiza el Plan Operativo Anual (POA), el cual se formula y ejecuta cada año durante los cuatro años de vigencia del PE y conlleva un procedimiento documentado en el P-DPD-01, el mismo establece una serie de actividades, plazos y responsables para su desarrollo e implementación cada año, con miras a alcanzar los objetivos y las metas contempladas en el plan estratégico de la institución.

Una vez terminada la formulación del POA, el mismo es enviado al Departamento Financiero para ser incluido en el presupuesto anual de la institución y ser aprobado posteriormente por la alta dirección. Tanto el POA como el PE son medidos 3 veces al año y producto de cada medición se genera un informe el cual es presentado ante la Revisión por la Dirección.

A continuación, presentamos de manera gráfica el despliegue de la estrategia en la Junta de Aviación Civil, en el mismo se puede apreciar como la estrategia se desarrolla desde el inicio (Misión) y hasta los resultados esperados.

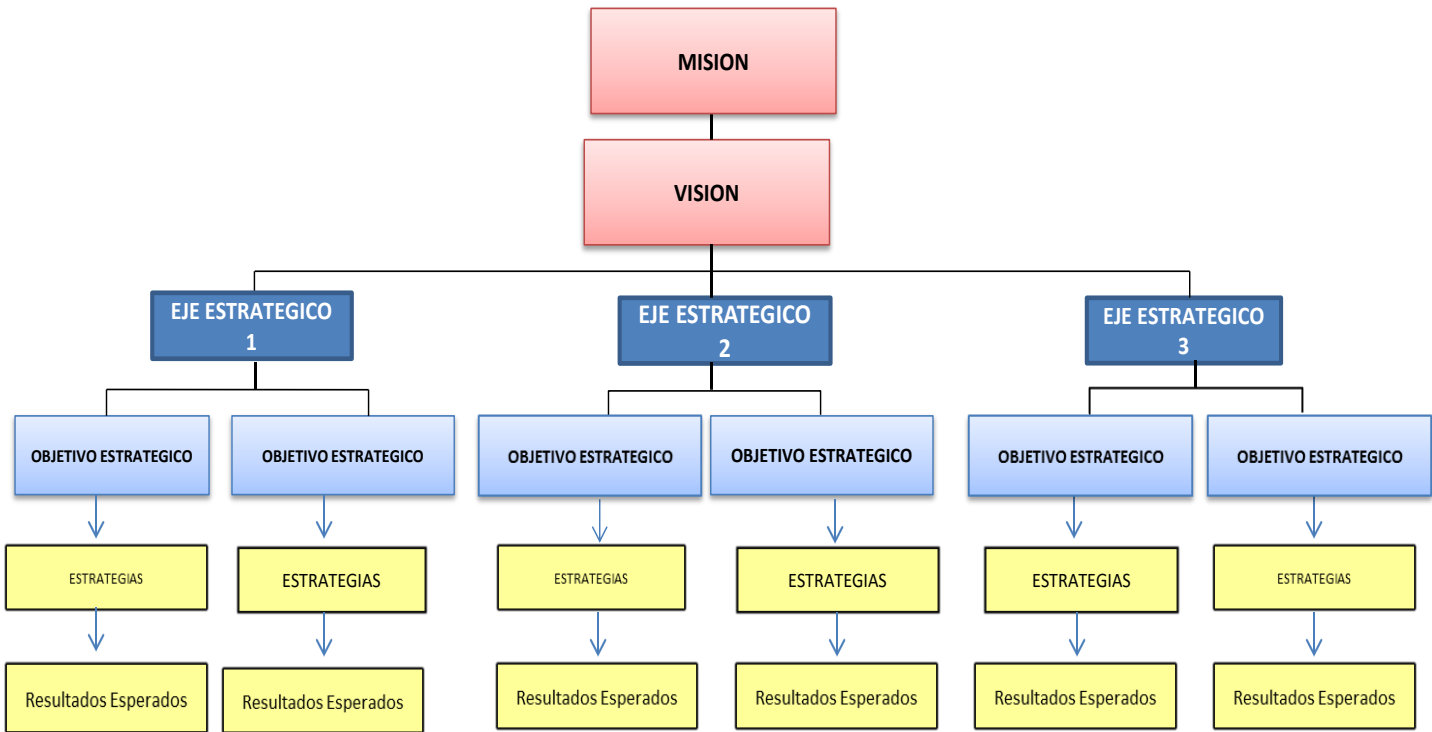


Imagen 2.d.1.

MAPA ESTRATÉGICO

El siguiente mapa estratégico es una completa representación gráfica de la estrategia de la JAC. Este mapa describe la interrelación de procesos que suscitan en el desarrollo de la planificación estratégica, así como las perspectivas financieras, clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento, que se toman en consideración para la creación del mismo.

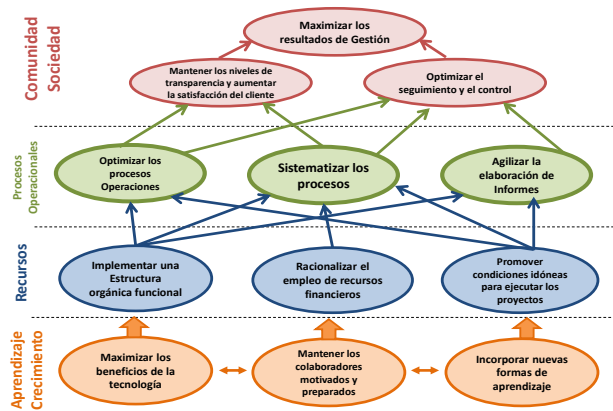


Imagen 2.d.2

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El cuadro de mando integral se implementó como metodología de comunicación, evaluación, control y seguimiento, que permite comunicar las estrategias y alinear la Institución hacia el logro de resultados concretos. El mismo permite realizar los análisis de las diferentes variables tanto externas como internas que afectan la gestión en la institución. El CMI controla y se le da seguimiento mediante el proceso P-DPD-01, a través de los informes generados tres veces al año.

Misión y Visión Institucional	Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Estrategias
MISIÓN Establecer la política superior de la aviación civil nacional, fomentar el desarrollo del transporte aéreo y regular sus aspectos económicos, financieros y jurídicos, brindando un servicio de calidad a nuestros clientes internos y externos. VISIÓN Ser una institución reconocida por su liderazgo, en el desarrollo ordenado y sostenible del transporte aéreo nacional e internacional, a través de la creación, implementación y promoción de políticas aerocomerciales tendentes a la inserción en los mercados	Promover y fomentar el desarrollo ordenado y sostenible del transporte aéreo nacional e internacional, a través de la creación, implementación y promoción de políticas aerocomerciales tendentes a la inserción en los mercados	Incrementar la oportunidad de conectividad del país con otros territorios.	Fortalecimiento de las relaciones aerocomerciales de la República Dominicana
		Promover un marco de negocio más competitivo para la aviación civil en el país.	Impulsar medidas para el desarrollo del transporte aéreo nacional y regional.
			Contar con un Plan Estratégico Sectorial acorde Ley No.498-06 sobre Planificación e Inversión Pública y la Ley No.1 - 12 sobre la Estrategia Nacional de Desarrollo.
			Promover una medición económica del sector del transporte aéreo en la economía nacional.
		Disponer de un marco regulatorio actualizado, acorde a los objetivos de la Organización.	Revisar y actualizar el marco regulatorio y legal en lo relativo a la competencia de la Junta de Aviación Civil.
		Fortalecer las Relaciones con nuestros grupo de interés.	Fortalecer la participación en las Organizaciones Internacionales de Aviación Civil
			Incrementar el nivel de percepción favorable de nuestros clientes con relación a los servicios ofrecidos
			Mantener un alto nivel de cumplimiento en los servicios ofrecidos a nuestros clientes y partes interesadas
		Fortalecer el sistema de Información estadístico referente a la Aviación Civil .	Disponer de un sistema estadístico más dinámico, completo, versátil y con mayor cobertura.
			Impulsar el cumplimiento del suministro de información estadística permanentes y periódicas requerida por la OACI
	Promover la aplicación de las normas, métodos y recomendaciones sobre facilitación incluidas en las reglamentaciones aplicables en beneficio del transporte aéreo	Supervisar que el área de Facilitación trabaje apegada a las normativas establecidas.	Dar seguimiento a los recomendaciones emanados del Comité Nacional de Facilitación y su respectivo cronograma de reuniones.
		Gestionar la aplicación de las normas y métodos recomendados (SARPS) del Anexo 9 de la OACI y las decisiones emanadas por la CLAC	Dar Seguimiento a los resultados de las inspecciones y de los Comités FAL-Aeropuerto.
		Desarrollar propuestas con criterios de accesibilidad universal para el beneficio de todos los usuarios de los aeropuertos	Socializar los criterios de accesibilidad universal a las instituciones que intervienen en los procesos de facilitación
		Revisar el cumplimiento de las facilidades establecidas para el despacho fronterizo en los aeropuertos con respecto a las aeronaves, tripulación y carga	Remitir las Actas de las reuniones de los Comités FAL de Aeropuertos al Comité Nacional de Facilitación
		Recoger y analizar la percepción de los aeropuertos respecto a los servicios brindados de la JAC/ facilitación	Dar seguimiento a la realización de las encuestas y los resultados arrojados por las mismas.
		Implementar un sistema de evaluaciones segmentadas sobre las instituciones que intervienen directamente en los servicios a los usuarios.	Dar seguimiento a la realización de las encuestas y los resultados arrojados por las mismas.
			Conducir y coordinar el proceso de formulación, gestión, seguimiento y evaluación de la planificación estratégica y operativa
	Modernizar la institución a nivel de gestión, y desarrollar una cultura organizacional que fomenta los valores, visión, misión, objetivos y metas de la institución, garantizando la identificación del personal con ésta	Fortalecer la Planificación Estratégica y el Sistema de Gestión de Calidad de la Institución	Promover una cultura de control interno y transparencia en la institución.
			Promover una cultura organizacional orientada a la calidad y a la mejora continua
			Promover un sistema de cultura organizacional efectivo y eficiente, orientado para garantizar la motivación del personal.
		Modernizar la institución a nivel tecnológico y de comunicación	Lograr un elevado nivel de desarrollo en tecnología y comunicación acorde con los objetivos de la Organización.

Cuadro 2.d.1 - Mando Integral (parcial)

Matriz de seguimiento del estado del POA

La matriz de seguimiento del estado del POA es administrada por el área de Planificación y Desarrollo, la misma nos ayuda a monitorear y dar seguimiento al cumplimiento de los proyectos de las diferentes áreas durante todo el año, y a la vez nos informa como éstas mediante sus proyectos aportan al logro de los ejes, objetivos y metas de la institución contemplados en la planificación estratégica.

Acciones del sitio

Planificación y Desarrollo > Lista de proyectos

Lista de proyectos

Nuevo / Acciones / Configuración

Ver: Proyectos actuales

Periodo	Nombre de proyecto	Departamento	Objetivos Estratégicos	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Propietario	Estado	% completado	Presupuesto
Cuenta = 70									
Periodo : 2017 (43)									
Periodo : 2018 (27)									
Cuenta = 27									
Departamento : ADMINISTRATIVO (4)									
Cuenta = 4									
2018	Actualización de Inventario Activos Fijos de la JAC.	ADMINISTRATIVO	INSTITUCIONAL 1	03/01/2018	20/12/2018	Yuderka Altamiranda Gil de Noyola	Abierto	20%	0,00
2018	Cambio de sillas secretariales por sillas ergonómicas.	ADMINISTRATIVO	INSTITUCIONAL 1	03/01/2018	20/12/2018	Yuderka Altamiranda Gil de Noyola	No comenzado	0%	1,500,000.00
2018	Cambios de bombillas y lámparas por tecnología LED de toda la institución.	ADMINISTRATIVO	INSTITUCIONAL 1	03/01/2018	20/12/2018	Yuderka Altamiranda Gil de Noyola	No comenzado	0%	600,000.00
2018	Instalación de unidades de aire acondicionado	ADMINISTRATIVO	INSTITUCIONAL 1	03/01/2018	20/12/2018	Yuderka Altamiranda Gil de Noyola	No comenzado	0%	1,500,000.00
Departamento : CALIDAD (5)									
Departamento : COMUNICACIONES (2)									
Departamento : JURIDICO (5)									
Departamento : PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (1)									
Departamento : TRANSPORTE AEREO (10)									