PLAN ESTRATÉGICO DE LA AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL PARA EL PERIODO 2020-2024

JULIO 2021

ED 01 / REV 02
Julio 2021

Autorización

La actualización del Plan Estratégico AAC 2020-2024 fue aprobado en la sesión ordinaria de Consejo Directivo de Aviación Civil, celebrada el veintitrés de julio de dos mil veintiunos, en el acuerdo número cuatro del acta número doscientas setenta y ocho plecas dos mil veintiunos.

AUTORIDAD DE AVIACION CIVIL
PRESIDENCIA DEL CDAC
EL SALVADOR, C.A.

P.A. Mauricio Antonio Rivas Rodas
Presidente del CDAC

Contenido

INTRODUCCIÓN 3
CAPÍTULO I. Capacidades Institucionales 5
1.1. Funcionamiento Autoridad de Aviación Civil 5
1.2. Organización Institucional. 6
1.3. Procesos Institucionales 8
CAPÍTULO II. Metodología del proceso de formulación del PEI. 9
CAPÍTULO III. Diagnóstico. 10
CAPÍTULO IV. Análisis Institucional. 12
4.1. Análisis Institucional Interno. 12
4.2. Análisis Institucional Externo. 13
CAPÍTULO V. Pensamiento Estratégico. 15
CAPÍTULO VI. Formulación y Diseño Estratégico. 16
6.1. Objetivos Estratégicos 16
6.2. Estrategias y Líneas de Acción. 17
CAPÍTULO VII. Sistema de Seguimiento y Evaluación 20
7.1. Modelo del Sistema de Seguimiento 20
7.2. Sistema de alertas tempranas 21
7.3. Retroalimentación. 23
ANEXOS 24
Anexo 1. Principales productos y Servicios que brinda la AAC. 24
Anexo 2. Mapa Estratégico. 26
Anexo 3. Programación Estratégica. 27

INTRODUCCIÓN

La Autoridad de Aviación Civil AAC es el ente de la administración pública que le compete la regulación, control y fiscalización de todos los aspectos de aviación civil del Estado de El Salvador, tanto los aspectos de índole técnico, como los de índole económico.

El Plan Estratégico de la AAC (PE) para el periodo 2020-2024, es el producto de un esfuerzo colectivo y participativo liderado por el Consejo Directivo de Aviación Civil CDAC y el Director Ejecutivo, con el apoyo de todo el equipo de Subdirectores y personal técnico y administrativo. El compromiso asumido por el personal que se involucró en el proceso de formulación es un gran aporte para el PE por el consenso logrado en los diferentes talleres realizados para tal fin.

El PE constituye el inicio de un proceso de fortalecimiento del sistema de Planificación Institucional que progresivamente se implementará en los próximos años y que además de sus instrumentos técnicos, de seguimiento y evaluación, incorporará cada vez más activamente al personal de la institución.

En el capítulo primero de este documento hace una pequeña reseña de las capacidades institucionales y del funcionamiento de la AAC, así como su relación directa con la Organización de Aviación Civil Internacional.

En el segundo capítulo se describe la metodología utilizada en la formulación del PE que consta de cinco la cual se encuentra destallada en el documento “Guía técnica para la elaboración del Plan Estratégico de la AAC, periodo 2020-2024”

En el tercer capítulo es desarrollado el documento diagnóstico institucional para saber a dónde estamos, hacia dónde podemos llegar y establecer las líneas bases para el sistema de seguimiento y evaluación.

Después de conocer el diagnóstico de la AAC es necesario detallar la situación actual del ambiente interno eterno que es lo que describe el cuarto capítulo desarrollando el análisis institucional bajo la metodología FODA.

En el quinto capítulo se reformulo la misión, visión, valores y principios institucional, actualizando en su totalidad el pensamiento estratégico de la AAC.

En cumplimiento a la Agenda Digital 2020-2030, Ley de Procedimientos Administrativos, Ley de Mejora Regulatoria, Ley de Firma Electrónica y a los lineamientos de Gestión Documentar y Archivos de la Ley de Acceso a la Información Pública se incorpora 7 nuevas líneas de acción con el objetivo de integrar el Plan Estratégico de Modernización e Innovación Institucional (PEMII) orientados a concretar la visión Institucional, que incluye las 8 estrategias y las 29 líneas de acción que propicie el desarrollo tecnológico adecuado, gestione los recursos y la entrega eficiente de los servicios a la población.

Finalmente, en el séptimo capítulo se muestra el modelo de Sistema de Seguimiento y Evaluación SSE del PE para conocer los avances en la implantación de las estrategias y líneas de acción, además determinar alertas tempranas que faciliten al CDAC y a la Dirección Ejecutiva tomar decisiones oportunas de ajustes.

CAPÍTULO I. Capacidades Institucionales

1.1. Funcionamiento Autoridad de Aviación Civil

La Autoridad de Aviación Civil conocido por las siglas AAC, es el ente de la administración pública que le compete la regulación, control y fiscalización de todos los aspectos de aviación civil del Estado de El Salvador, tanto los aspectos de índole técnico, como los de índole económico.

La Ley Orgánica de Aviación Civil LOAC, tiene por objetivo regir la aviación civil en el territorio nacional, la explotación y uso o aprovechamiento del espacio aéreo de la República de El Salvador, respecto a la prestación y desarrollo de los servicios de transporte aéreo; asimismo regula la construcción, rehabilitación, administración, operación y mantenimiento de aeródromos y helipuertos civiles.

Las funciones de la AAC se encuentran establecidas en el artículo 6 de la LOAC: "Son funciones de la AAC, la regulación, fiscalización y control, de todas las actividades de la aviación civil, relativas a la *autorización, modificación, cancelación y revocación* de los certificados de operadores y de permisos de operación, tanto de operadores de transporte aéreo como de los aeródromos y helipuertos civiles, servicios de tránsito aéreo, comunicaciones aeronáuticas, servicios de meteorología aeronáutica, servicios de información aeronáutica, servicios e instalaciones de navegación aérea, así como el registro, certificación y fiscalización del personal aeronáutico, las aeronaves y demás infraestructuras aeronáuticas; inclusive, el régimen de sanciones correspondiente a infracciones sobre la materia objeto de esta ley."

La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) es un organismo especializado de la Organización de las Naciones Unidas creado por los Estados en 1944 para ejercer la administración y velar por la aplicación del Convenio sobre Aviación Civil Internacional (Convenio de Chicago).

La OACI trabaja junto a los 193 Estados miembros del Convenio y a grupos de la industria para alcanzar un consenso sobre las Normas y Métodos Recomendados (SARPs) para la aviación civil internacional y sobre políticas que hagan posible que el sector de la aviación civil sea operacionalmente seguro, eficiente, protegido, económicamente sostenible y ambientalmente responsable. Los Estados miembros de la OACI emplean estas SARPs y políticas para

garantizar que sus operaciones y normas de aviación civil nacionales se ajusten a las normas mundiales, permitiendo a su vez la operación segura y confiable.

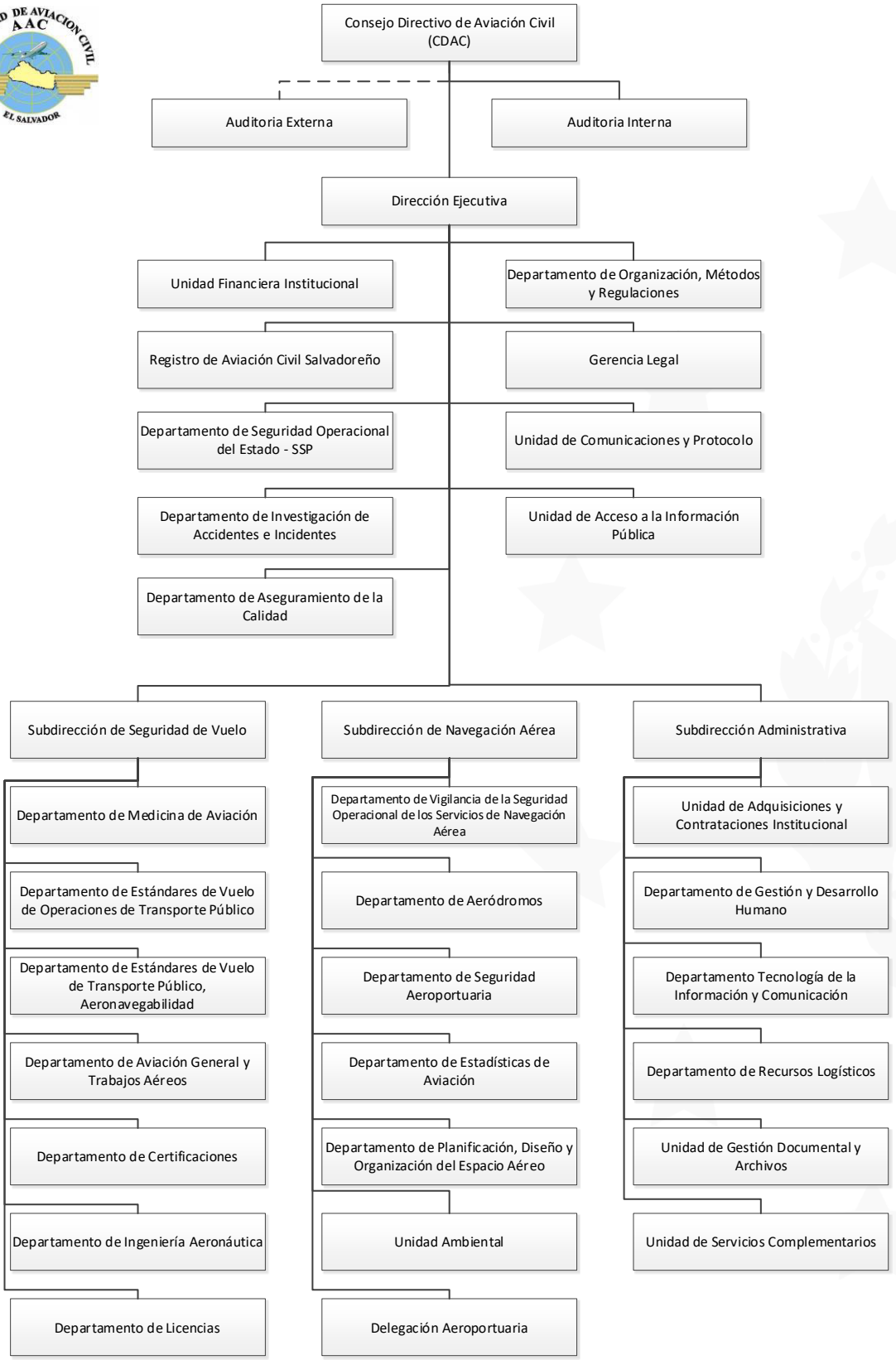
El Convenio sobre Aviación Civil Internacional, también conocido como Convenio de Chicago, fue firmado en Chicago, Illinois, Estados Unidos de América, el 07 de diciembre de 1944. El Salvador es firmante del Convenio desde el 17 de abril de 1947; y como Estado firmante tiene la responsabilidad de cumplir con las normas y métodos recomendados plasmados en los 19 Anexos al Convenio y velar tanto por la seguridad operacional, como por la seguridad en la navegación aérea civil.

Por lo anterior, la normativa nacional e internacional que rige a la AAC es la siguiente:

Figura 1. Sistema jurídico escalonado de la AAC

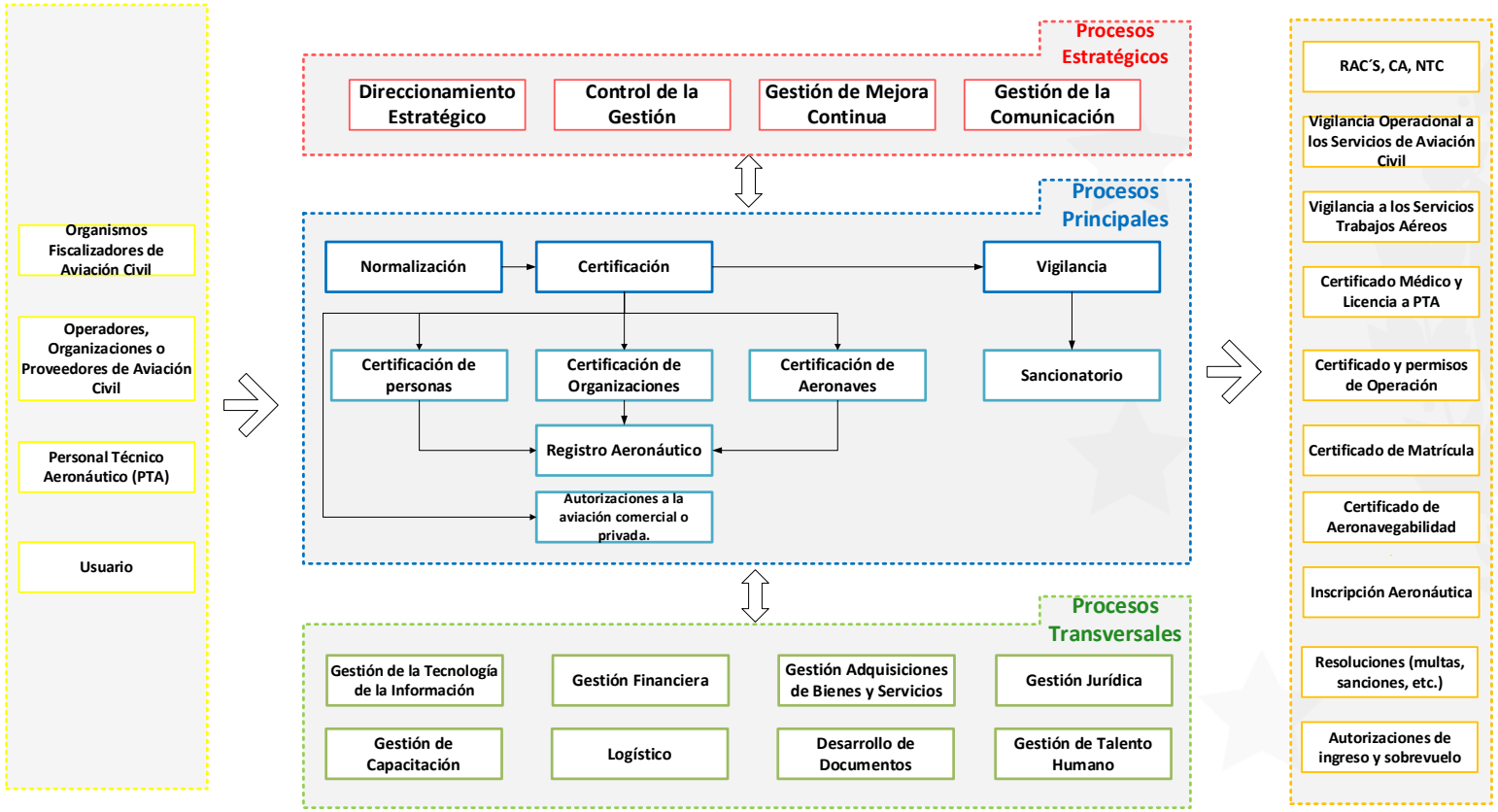
1.2. Organización Institucional.

La máxima autoridad de la AAC es el Consejo Directivo de Aviación Civil (CDAC) tal como lo establece el artículo 8 de la LOAC. El Director Ejecutivo de la AAC es electo por el CDAC, a quien le corresponde ejercer las funciones que la LOAC le atribuye, así como todas aquellas que el Presidente del CDAC le delegue. Además del Director Ejecutivo para el cumplimiento de sus funciones cuenta con dos subdirecciones técnicas, una subdirección administrativa y ocho unidades organizativas de staff.


Consejo Directivo de Aviación Civil (CDAC)
Auditoria Externa
Auditoria Interna
Dirección Ejecutiva
Unidad Financiera Institucional
Departamento de Organización, Métodos y Regulaciones
Registro de Aviación Civil Salvadoreño
Gerencia Legal
Departamento de Seguridad Operacional del Estado - SSP
Unidad de Comunicaciones y Protocolo
Departamento de Investigación de Accidentes e Incidentes
Unidad de Acceso a la Información Pública
Departamento de Aseguramiento de la Calidad
Subdirección de Seguridad de Vuelo
Subdirección de Navegación Aérea
Subdirección Administrativa
Departamento de Medicina de Aviación
Departamento de Estándares de Vuelo de Operaciones de Transporte Público
Departamento de Estándares de Vuelo de Transporte Público, Aeronavegabilidad
Departamento de Aviación General y Trabajos Aéreos
Departamento de Certificaciones
Departamento de Ingeniería Aeronáutica
Departamento de Licencias
Departamento de Vigilancia de la Seguridad Operacional de los Servicios de Navegación Aérea
Departamento de Aeródromos
Departamento de Seguridad Aeroportuaria
Departamento de Estadísticas de Aviación
Departamento de Planificación, Diseño y Organización del Espacio Aéreo
Unidad Ambiental
Delegación Aeroportuaria
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional
Departamento de Gestión y Desarrollo Humano
Departamento Tecnología de la Información y Comunicación
Departamento de Recursos Logísticos
Unidad de Gestión Documental y Archivos
Unidad de Servicios Complementarios

1.3. Procesos Institucionales

Para el cumplimiento de las funciones y atribuciones de la Ley Orgánica de Aviación Civil y del compromiso del Convenio de Aviación Civil Internacional la AAC ejecuta 9 procesos principales, 4 procesos estratégicos y 8 procesos transversales, en total 20 procesos que interactúan entre sí para poder entregar los servicios requeridos como se muestra en la figura 2. Mapa de Procesos Institucional[1]



[1] En el Anexo 1 se detalla los principales productos o servicios que se obtiene por cada proceso principal de la Institución.

CAPÍTULO II. Metodología del proceso de formulación del PEI.

La planificación estratégica es un proceso continuo que conduce a la Institución a definir y comunicar los objetivos estratégicos y las estrategias para lograrlos. El Plan Estratégico es el instrumento de planeación de más alto nivel de la Autoridad de Aviación Civil al cual, responden sus acciones de corto y mediano plazo.

En el proceso de formulación del Plan Estratégico, se destaca la activa participación de los Directores Propietarios y Suplentes del CDAC, Director Ejecutivo, Asesor Técnico de la Presidencia, los Subdirectores acompañados de al menos dos jefaturas claves de su área y el del Departamento de OMR que permitió un establecer grupos de trabajo para la redefinición de la orientación estratégica de la institución.

Siguiendo la metodología establecida en *"Guía Técnica para la Elaboración del Plan Estratégico de la AAC, periodo 2020-2024"*[2]; con la implementación del documento permitió identificar, medir, analizar las necesidades, eficiencia, eficacia y efectividad del comportamiento en la ejecución de las diferentes actividades de la Institución; las fases desarrolladas fueron las siguientes:

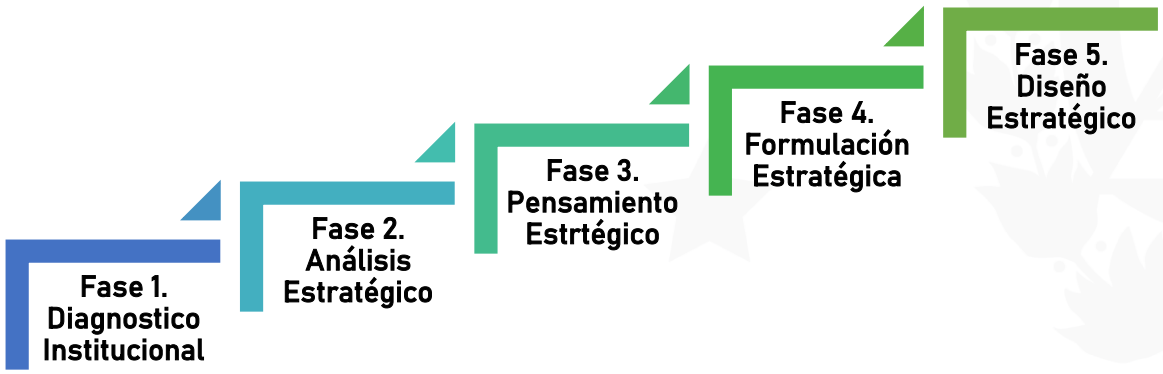


Figura 3. Metodología utilizada en el proceso de formulación estratégica.

De esta manera se identificaron la misión, visión, valores y principios institucionales, objetivos estratégicos, metas, estrategias, líneas de acción e indicadores que estructurarían y guiarían el trabajo de las Institución por los próximos cinco años.

[2] En el documento *"Guía Técnica para la Elaboración del Plan Estratégico de la AAC, periodo 2020-2024"* se encuentra definida los objetivos, propósito y como ejecutar cada una de las fases de la metodología utilizada.

CAPÍTULO III. Diagnóstico.

A fin de facilitar el proceso de planificación estratégica, es indispensable conocer la situación actual en la que se encuentra la Autoridad de Aviación Civil respecto a al cumplimiento de sus funciones establecido en la Ley Orgánica de Aviación Civil, para establecer una base real que permita desarrollar líneas de acción y estrategias para el periodo 2020 - 2024[3].

El diagnostico se elaboró considerando las funciones de ***Regulación, Fiscalización y Control*** de establecidas en el artículo 6 de la LOAC; y una función más denominada ***Administración*** establecida por el artículo 4 de la misma ley, haciendo referencia a la creación de la Institución con carácter autónoma de servicio público y está obligada al cumplimiento de leyes, lineamientos y políticas con enfoque de gestión y control del Órgano Ejecutivo.

La función administración se desglosa en componentes, los cuales son fundamentales para el funcionamiento de cualquier Institución:

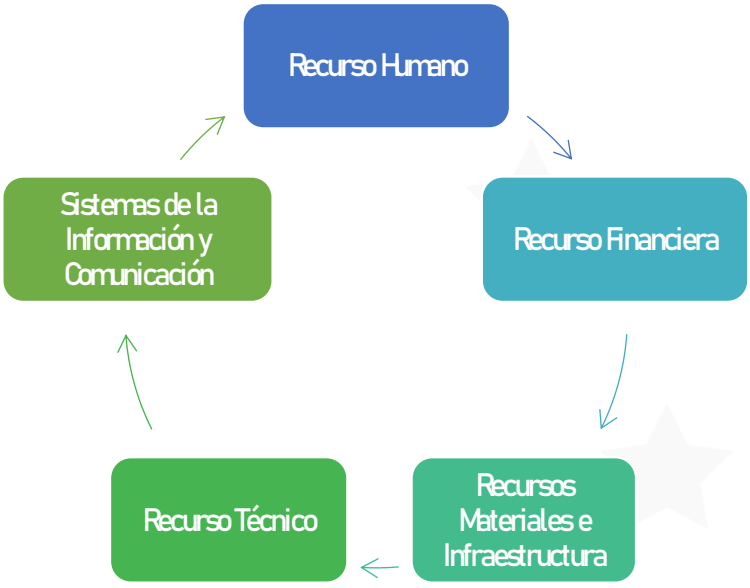


Figura 4. Componentes de la Función Administración de la AAC.

[3] En el documento Diagnostico Institucional establece la caracterización de las funciones, la metodología utilizada para el levantamiento del documento y el análisis de los resultados.

El documento Diagnostico contempla la situación interna de la Institución abordando lo positivo y los aspectos a mejorar en el desempeño de los procesos relacionados a cada una de las funciones que por ley se deben ejecutar.

Función	***Proceso relacionado***
Regulación	Normativa del Estado de El Salvador
Fiscalización	Vigilancia Operacional Procedimiento Sancionatorio
Control	Certificación de Operadores Certificación de Aeronavegabilidad Certificación de Aeródromos y Helipuertos Licencia a PTA Certificados Médicos a PTA Registro Aeronáutico
Administración	Gestión del Talento Humano Gestión de Capacitación Gestión Financiera Gestión de Recursos Físicos e Infraestructura Gestión Técnica Institucional Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación.

Cuadro 1. Procesos relacionados a las funciones de la AAC.

El desarrollo de esta fase fue fundamental para conocer los aspectos internos de la institución y facilitar la ejecución de las siguientes fases según lo establecido en la metodología de planeación. La situación actual es una mirada contextual al funcionamiento de la AAC de manera retrospectiva y la posible situación prospectiva.

CAPÍTULO IV. Análisis Institucional.

Tomado como base el diagnostico institucional, el análisis estratégico tiene por finalidad puntualizar de manera *interna – externa*, las condiciones en las que opera la Autoridad de Aviación Civil.

El desarrollo del análisis institucional se realizó utilizando la herramienta estratégica FODA, basada en el análisis interno (*Fortalezas y Debilidades*) y externo (*Oportunidades y Amenazas*), evaluó el desempeño de los procesos de la Institución.

4.1. Análisis Institucional Interno.

FORTALEZAS

- Apoyo de la alta dirección (CDAC).
- Ser una Institución de Gobierno Autónoma
- Se obtienen ingresos por cobro de servicios en pliego tarifario
- Poseer la categoría uno al Estado de El Salvador otorgada por la FAA.
- Alto nivel de implementación efectiva de las normas y métodos recomendados por la OACI.
- Ser Estado miembro de COSCENA
- Buenas relaciones institucionales
- Rápido nivel de reacción para la autorización del Marco Normativo respecto a la región
- Personal con experiencia
- Adecuando equipo de oficina y de transporte
- Infraestructura moderna
- Ubicación geográfica estratégica

DEBILIDADES

- La LOAC no incluye sanciones por incumplimientos de nuevas normativas.
- Pliego tarifario no incluye cobro de nuevos servicios.
- Recursos económicos limitados e insuficientes para atender las necesidades institucionales
- Falta de armonización e inducción en la documentación técnica.

- Procesos internos tardados y burocráticos.
- Falta implementar el enfoque de análisis de riesgos en la elaboración del Plan de Vigilancia Anual.
- Mala comunicación entre las áreas.
- Deficiencia en la elaboración del plan de capacitación anual.
- No se cuenta con el número de personal técnico capacitado y habilitado para cubrir la demanda de la industria.
- Falta de manual de capacitaciones para el área administrativa
- Falta de políticas de retención del personal en la institución.
- Resistencia al cambio.
- Aplicación de la política y programas de mejoras y mantenimiento de los equipos de cómputo y software en todas las áreas.
- Sistemas informáticos obsoletos y en diferentes lenguajes de programación en los
- procesos principales.
- Correo electrónico deficiente
- Los montos actuales de viáticos no cubren los gastos de misiones oficiales al exterior
- Inadecuada distribución de espacios de trabajo en algunas oficinas
- Nivel bajo de implementación de control interno.
- Bajos protocolos de seguridad a las instalaciones de la AAC.
- Falta de implementación del sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional
- Falta de adecuada distribución de vehículos en misiones oficiales

4.2. Análisis Institucional Externo.

OPORTUNIDADES

- Contar con un centro de instrucción aeronáutico accesible
- Facilidad de obtener Becas en centros de entrenamientos más avanzados
- Crecimiento de la industria aeronáutico a nivel país y región
- Adopción de nueva tecnología de información y comunicación
- Implementación de sistema de gestión de calidad
- Apertura de nuevos operadores a los cambios en las normativas.
- Implementación de centralización de servicios

- Señalamiento y recomendaciones por auditorías externas establecidas por la ley nacional.
- Reconocimiento de la autoridad por el alto nivel de credibilidad e imagen
- Establecer vínculos de comunicación y alianzas con otros estados u organizaciones

AMENAZAS

- Adopción e implementación de normativas regionales (MRAC)
- Resistencia de los operadores a la modificación del pliego tarifario.
- Adopción de nuevas leyes del Órgano Ejecutivo.
- Falta de uso del sistema PVO de los operadores o proveedores de servicio aeronáuticos
- Cierre de operaciones de organizaciones de aviación en El Salvador
- Cierre de operaciones de los aeropuertos internacionales del país
- Rotación de personal, por mejores condiciones en otras entidades de la industria aeronáutica
- Recibir auditorías no programadas por entidades internacionales
- Apertura de nuevas operaciones u operadores que no estén contemplados en el marco normativo.
- No continuidad a los proyectos por cambios de administración

CAPÍTULO V. Pensamiento Estratégico.

Misión

"Normar, certificar y vigilar la Aviación Civil en El Salvador, garantizando el cumplimiento de los estándares Nacionales e Internacionales, para fomentar el desarrollo y fortalecer la Seguridad en la aviación"

Visión

"Ser la Autoridad de Aviación Civil dinámica, eficiente y proactiva, posicionada internacionalmente por buscar el mejoramiento continuo que garantice la calidad en los servicios aeronáuticos en cumplimiento con las normas y métodos recomendados por la OACI".

Valores Institucionales

Integridad: Hacer lo correcto sin afectar los intereses de otras personas con verdad, sencillez y sinceridad.

Respeto: Actitud tolerante con todas las personas, aunque no compartan las mismas ideas, opiniones y maneras de ser, para contribuir a una sana convivencia.

Principios Institucionales

Mejora Continua: Buscar la formación y actualización profesional de forma permanente y proactiva.

Imparcialidad: Brindar a toda persona el mismo trato; no conceder privilegios, preferencias a organizaciones o personas, ni permitir influencias indebidas que afecten el compromiso con la institución.

Responsabilidad: Cumplir y gestionar todas las actuaciones con diligencia y calidad técnica, acatando los plazos y deberes contenidos en la normativa institucional.

CAPÍTULO VI. Formulación y Diseño Estratégico.

Los objetivos estratégicos representan los resultados (cambios positivos) que la AAC espera alcanzar en el mediano plazo, en el marco de su misión y visión institucional.

Por ello, fueron formulados teniendo especial cuidado de incorporar todos aquellos factores críticos para el alcance de la visión, en el ámbito de las responsabilidades institucionales que corresponden a la AAC como organismo público regulador, fiscalizador y controlador de la aviación civil en El Salvador.

6.1. Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos de la AAC para el periodo 2020-2024 orientados al cumplimiento de la Visión Institucional son:

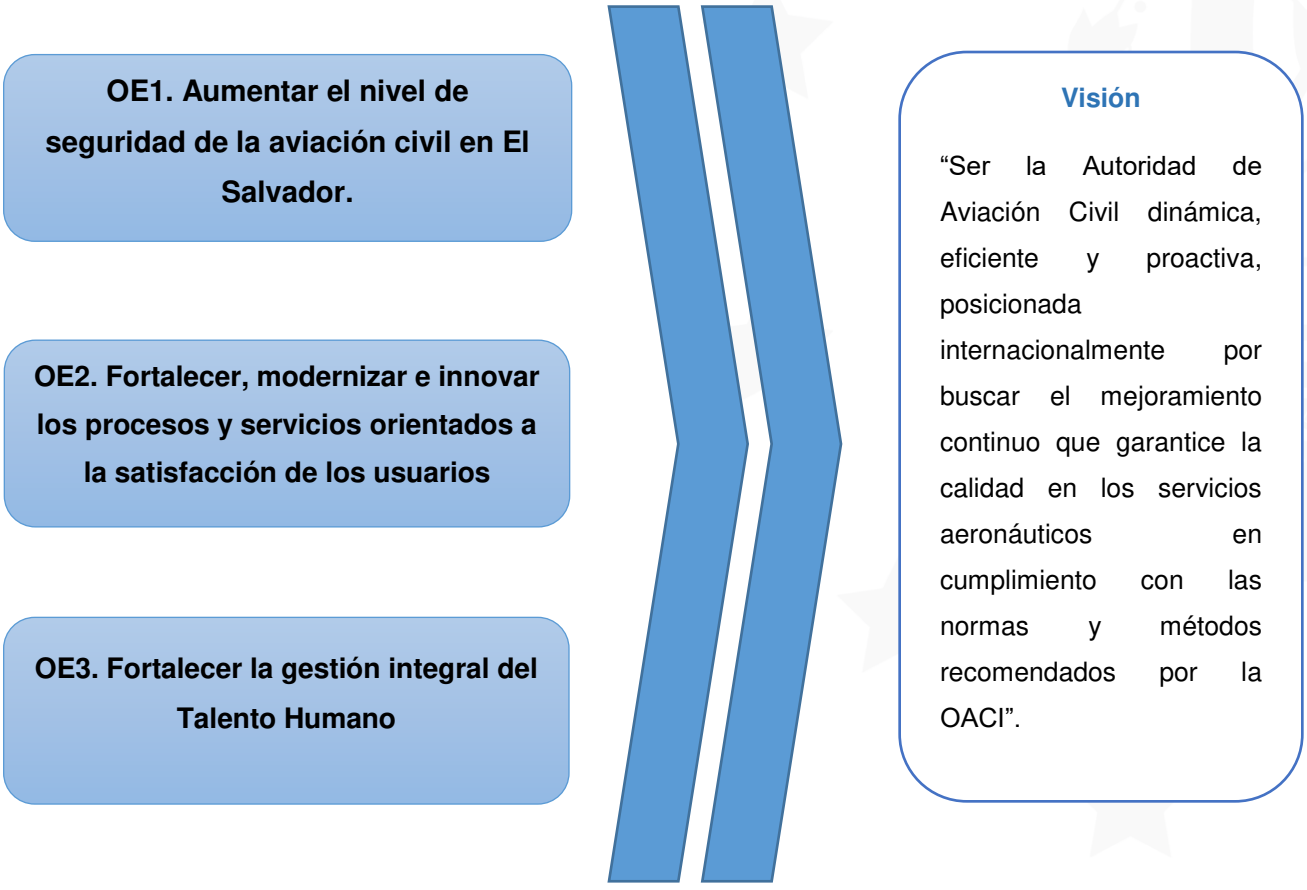


Figura 5. Objetivos Estratégicos de la AAC para el periodo 2020-2024.

6.2. Estrategias y Líneas de Acción.

O.E.1. Aumentar el nivel de seguridad de la aviación civil en El Salvador.

1.1. Presentar propuesta de actualización de legislación.

1.1.1. Presentar reforma de la Ley Orgánica de Aviación Civil. Estudio de Tarifas.
1.1.2. Estudio de Tarifas
1.1.3. Establecer mesas de consulta con operadores y proveedores de servicios
1.1.4. Presentar propuesta de reforma de Ley de Tarifas.
1.1.5. Seguimiento a propuesta de reforma de LOAC y Ley de Tarifas.

1.2. Fortalecer la Vigilancia Operacional y de seguridad de la aviación civil bajo el enfoque de evaluación de riesgos.

1.2.1. Creación y establecimiento de metodología e instrumentos para el análisis de riesgos de los operadores y prestadores de servicios.
1.2.2. Implementación del ejercicio de evaluación de riesgos.
1.2.3. Presentar Plan de Vigilancia Anual en base a la evaluación de riesgos.

1.3. Fomentar el desarrollo de la aviación civil

1.3.1. Promover acciones que contribuyan al desarrollo de la aviación civil.
1.3.2. Implementación de Plan de Comunicación Institucional.

1.4. Incrementar el nivel de implementación efectiva de programas de auditorías de OACI.

1.4.1. Seguimiento al proyecto de cierre de preguntas de protocolo del programa USOAP CMA.
1.4.2. Seguimiento al proyecto de cierre de preguntas de protocolo del programa USAP CMA.

O.E.2. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios.

2.1. Generar las condiciones en infraestructura tecnológica de información y comunicación que conlleve a la modernización de los servicios primarios que brinda la Autoridad de Aviación Civil a los diferentes actores de la industria aeronáutica.

2.1.1. Diagnóstico de procesos y servicios primarios

2.1.2. Diseño e implementación de Plataforma de Gestión y Trámites Institucionales (GTI)

2.1.3. Diseño e implementación de Plan de Carrera Institucional (PCI) que profesionalice al servidor público a la modernización e innovación

2.1.4. Firma Electrónica Certificada en los servicios y procesos que realiza la AAC

2.1.5. Política de cero papeles institucional

2.1.6. Plan de digitalización de Registros Administrativos.

2.1.7. Inscripción de trámites institucionales en el Registro Nacional de Trámites

2.2. Implementar un sistema de gestión de calidad

2.2.1. Diagnóstico para establecer la base de un Sistema de Calidad.

2.2.2. Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.

2.2.3. Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

2.2.4. Formación de auditores del Sistema de Gestión de Calidad.

O.E.3. Fortalecer la gestión integrar del talento humano

3.1. Implementar una política de gestión integral del talento humano de la AAC orientado a aumentar las capacidades y habilidades para el desempeño de los procesos.

3.1.1. Diseño e implementación de Política de Gestión Integral del Talento Humano de la AAC.

3.1.2. Desarrollar un plan de carrera con base en las competencias y responsabilidades de los puestos.

3.1.3. Selección y Contratación de Personal en el portal empleos.gob.sv.

3.2. Implementación de Sistema de Gestión de la Capacitación.

3.2.1. Actualización y creación de perfiles del sistema orientados a la administración del área técnica.

3.2.2. Política y procedimientos a la implementación del Sistema de Capacitaciones.

3.2.3. Implementación de Plan de Capacitaciones bajo el enfoque de identificación de necesidades de capacitación.

La programación y los costos de implantación de cada uno da las estrategias y líneas de acción están detalladas en el anexo 3.

CAPÍTULO VII. Sistema de Seguimiento y Evaluación

7.1. Modelo del Sistema de Seguimiento

El seguimiento es el proceso sistemático en virtud del cual se recopila y se analiza información con el objeto de comparar los avances logrados en función del plan formulado y corroborar el cumplimento de las metas establecidas. Ayuda a identificar tendencias y patrones, a adaptar las estrategias y a fundamentar las decisiones relativas a la gestión de las líneas de acción.

Para hacer del Plan Estratégico un instrumento dinámico, que proporcione información suficiente y relevante para retroalimentar al CDAC y Director Ejecutivo sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se requiere implementar un sistema de seguimiento y monitoreo.

El Sistema de Seguimiento y Evaluación (**SSE**) de la Autoridad de Aviación Civil para el Plan Estratégico del periodo 2020-2024, está basado en el Ciclo PHVA de mejora continua, como se muestra en la figura 6.

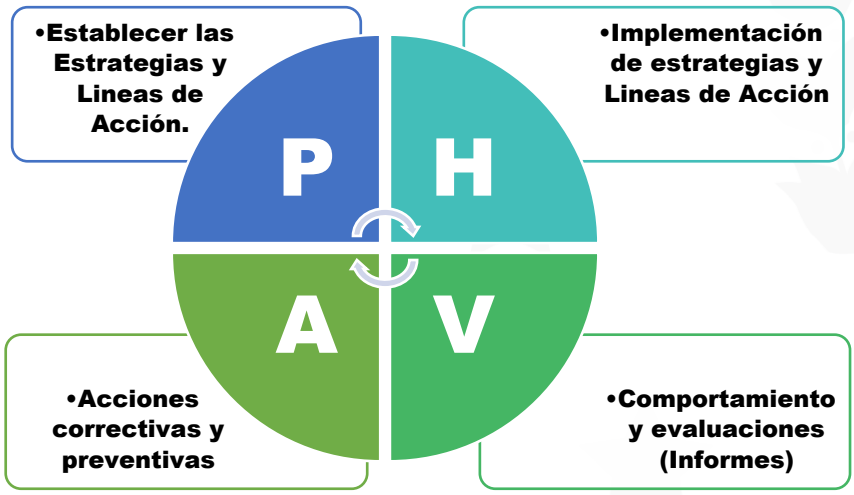


Figura 6. Sistema de Seguimiento y Evaluación de la AAC.

Este sistema tiene por objetivo facilitar la toma de decisiones correctivas y preventivas para encauzar las acciones hacia el cumplimiento de las metas en forma oportuna. La implementación de éste sistema brindará alertas tempranas a las partes interesadas y responsables, a fin de tomar acciones correctivas.

En la etapa de verificación del SSE debe ser realizada por todos los responsables en la ejecución de las estrategias del plan, quienes, a su vez, reportarán al Departamento de Organización, Métodos y Regulaciones el informe del avance anual.

Es importante mencionar que la veracidad de la información reportada, es responsabilidad de cada una de las unidades organizativas. Además, el cumplimiento anual del Plan Estratégico respalda la ejecución anual presupuestaria, por lo que, el ordenamiento y resguardo de evidencias que sustenten el cumplimiento de las actividades es clave, pues no solo documenta el trabajo realizado para alcanzar un propósito, sino también, para responder a solicitudes de organismos contralores.

Las evidencias pueden ser físicas o electrónicas y el almacenamiento de estas últimas, se debe resguardar en el disco duro de las computadoras personales, en carpetas que faciliten la consulta de los mismos en cualquier momento.

7.2. Sistema de alertas tempranas

El seguimiento y evaluación del PE se basa en un sistema de alertas tempranas soportado en la comparación de los resultados obtenidos en cada indicador de resultado y del desempeño de las líneas de acción establecidas.

Una alerta es un mensaje que advierte o informa sobre la desviación o incumplimiento de un estado deseado. Por su parte, una alerta temprana es un mensaje que informa anticipadamente sobre la desviación de uno o más eventos planeados para conseguir un resultado o meta, de tal forma que se disponga de tiempo para actuar.

El significado de los colores será el siguiente

Colorimetría	*Alerta*
Desempeño con avance adelantado	El color azul identificará aquellas líneas de acción que han logrado un resultado mayor a lo programado, lo cual significa que reportan una cuantificación mayor a la esperada. Pueden presentarse dos situaciones: • Que se ejecute más de lo programado • Que se ejecute anticipadamente lo programado En estos casos la actividad reflejará un cumplimiento mayor al 100%.

Colorimetría	*Alerta*
Desempeño con avance normal o cercano a lo programado	El color verde identificará aquellas lineas de acción que a través de los avances obtenidos, alcanzan un desempeño mayor o igual al90% hasta un máximo de 100%.
Desempeño con advertencia de atraso	El color amarrillo identificará aquellas lineas de acción que a través de los avances obtenidos, alcanzan un desempeño mayor o igual al 50% hasta un máximo de 89.9%. Con este nivel de ejecución deben ser consideradas con especial atención, ya que por su desfase constituyen una carga para los años siguientes y afectan el promedio de ejecución del año que se está informando, por lo que se deben realizar esfuerzos para su cumplimiento en el siguiente año.
Desempeño con atraso critico.	El color rojo identificará aquellas lineas de acción que a través de los avances obtenidos, alcanzan un desempeño menor igual a 49.9% Esto constituye una situación critica que amerita una atención especifica por parte del o los responsables de dicha linea de acción.

Cuadro 2. Colorimetría del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la AAC.

De esta manera, un sistema de alertas tempranas es un proceso ordenado, metódico y consolidado de avisos sobre las desviaciones de los resultados esperados frente a los objetivos y metas. Por consiguiente, se convierte en un instrumento de ayuda a la Alta Dirección para la toma oportuna de decisiones.

Por lo anterior, el sistema de alertas tempranas no es una calificación de desempeño, ni mucho menos un mecanismo sancionatorio, sino un instrumento de apoyo a la gestión para el logro de mejores resultados.

7.3. Retroalimentación.

El SSE del Plan Estratégico debe servir fundamentalmente para retroalimentar a la Alta Dirección, generando un proceso de análisis y reflexión sistemático sobre los resultados obtenidos y las acciones correctivas que deben ser tomadas para alcanzar las metas esperadas.

La base para realizar esta retroalimentación será la presentación de informes anuales ante CDAC y Dirección Ejecutiva los cuales cubrirán los avances logrados en los indicadores de resultado, así como las estrategias y líneas de acción.

La coordinación en la elaboración de dichos informes estará a cargo del Departamento de Organización, Métodos y Regulaciones de la AAC. En este proceso, los responsables de las líneas de acción, estrategias y objetivos estratégicos proporcionarán la información sobre los resultados correspondientes aplicando oportunamente la metodología de la colorimetría; anexando un análisis de las causas que explican la situación encontrada y las acciones que deberán ser tomadas para corregirla.

En dichos informes se identificarán las causas de los problemas de implementación, se recomiendan medidas correctivas y se asignan responsabilidades para alcanzar el desempeño definido.

A solicitud del CDAC el Departamento de OMR ejecutará verificaciones a los reportes presentados para la consolidación, seleccionando una muestra por año con el objetivo de garantizar la veracidad de la información; dicha verificación deberá realizarse antes de realzar el informe de cumplimiento anual del Plan Estratégico de la AAC.

ANEXOS.

Anexo 1. Principales productos y Servicios que brinda la AAC.

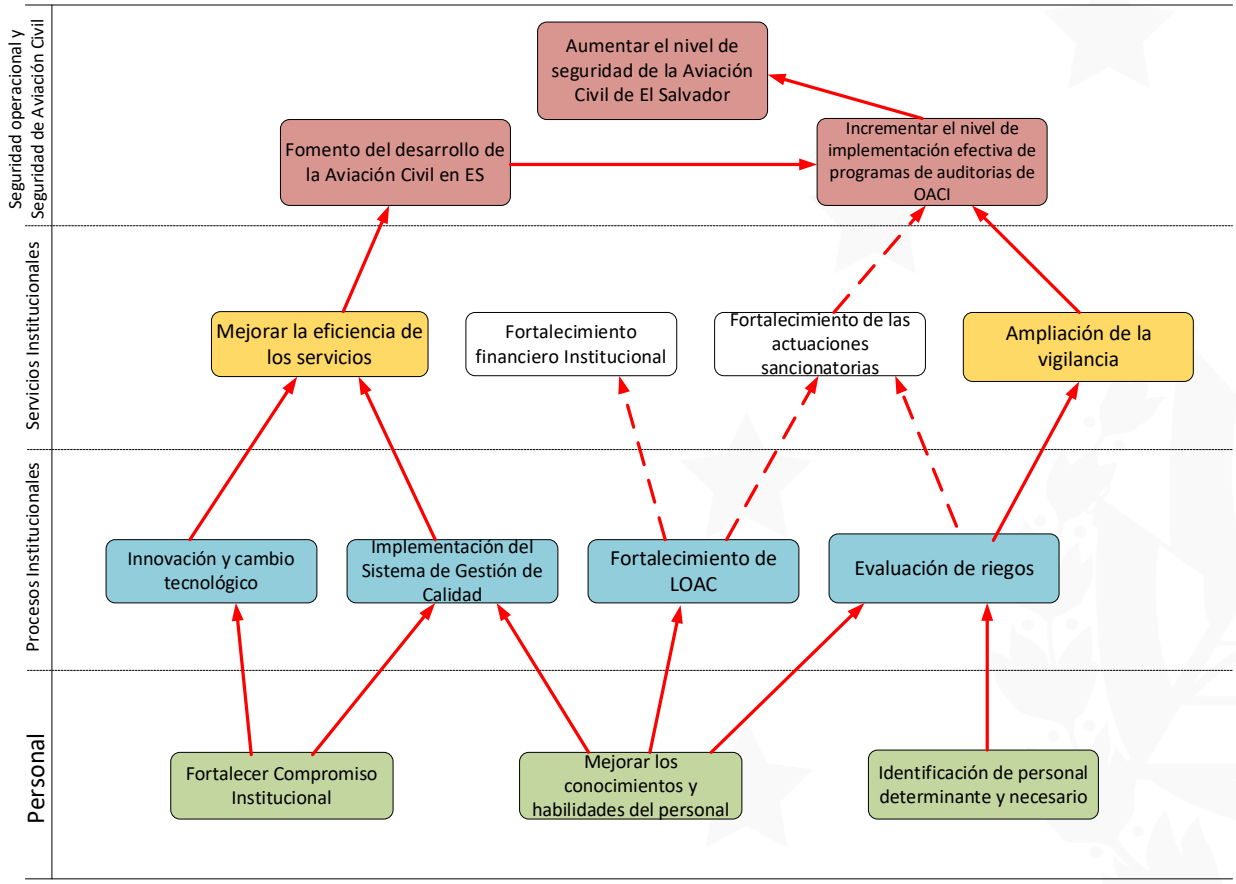
Los principales productos y servicios que brinda la Institución son:

Proceso	***Producto que se entrega***	
Certificación de Personal Técnico Aeronáutico (PTA)	**Certificado Médico y Licencia a PTA**	Extensión, renovación o remoción de licencia habilitación de licencia a PTA • Permiso de Piloto Estudiante, • Auxiliar de Cabina, • Piloto Privado Avión, • Piloto Privado Helicóptero, • Piloto Comercial Avión, • Piloto Comercial Helicóptero, • Piloto de Transporte de Línea Aérea Avión, • Permiso Alumno ATC, • Controlador de Tránsito Aéreo, • Despachador de Vuelo, • Meteorología Aeronáutica, • Técnico Especialista AIS, • Permiso de Aprendiz Mecánico • Técnico en Mantenimiento de Aeronaves
		Extensión, renovación o reposición de Certificado Médico a PTA • Auxiliar de Cabina, • Piloto Privado Avión, • Piloto Privado Helicóptero, • Piloto Comercial Avión, • Piloto Comercial Helicóptero., • Piloto de Transporte de Línea Aérea Avión, • Controlador de Tránsito Aéreo, • Meteorología Aeronáutica, • Técnico Especialista AIS • Técnico en Mantenimiento de Aeronaves.

Proceso	*Producto que se entrega*	
Certificación de Organizaciones	**Certificado y Permiso de Operación**	Certificado de Operación • Operador de Línea Aérea • Centro de Mantenimiento Aeronáutico • Aeródromos • Helipuertos • Centro de Instrucción (Pilotos, Mantenimiento Aeronáutico y de Capacitación)
		Permiso de Operación • Operador de Línea Aérea • Centro de Mantenimiento Aeronáutico • Aeródromos • Helipuertos
Certificación de Aeronaves	**Certificado de Matricula**	Certificado de Operación
	Certificado de Aeronavegabilidad	Certificado de Aeronavegabilidad • Aeronave con menor o igual a un peso de 5,700 kg. • Helicóptero con menor o igual a un peso de 5,700 kg.
Registro Aeronáutico	**Inscripción Aeronáutica**	• Inscripción de anotaciones preventivas • Inscripciones de Certificados de Matricula • Inscripciones de Aeronavegabilidad • Inscripción de Certificados y Permisos de Operación. • Inscripciones de Licencia de PTA • Inscripción de Pólizas de Seguro y Fianzas • Inscripción de Tarifas • Inscripción de Aeródromos y Helipuertos • Inscripciones de Transferencias, Contratos y otros Gravámenes
Autorización a la Aviación Comercial o Privada	**Autorización**	Emisión o modificaciones de Autorizaciones: • Itinerarios de vuelo • Vuelos Chárter • Vuelos de traslado de aeronaves • Posicionamiento de aeronaves • Embarque de pasajeros • Permisos temporales (no regulares) de circulación de aeronaves en o por territorio salvadoreño. • Transporte de carga o pasajeros de manera no regular • Sobrevuelos y aterrizaje de aeronaves

Anexo 2. Mapa Estratégico.

El mapa estratégico de la AAC se ha elaborado bajo 4 perspectivas, la primera el enfocada al personal, la segunda son los procesos Institucionales, la tercera son los servicios y la cuarta perspectiva es la seguridad operacional del Estado del Salvador.



Anexo 3. Programación Estratégica.

Matriz de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos

Objetivo		Indicador	Línea Base	Meta	Responsable
OE1.	Aumentar el nivel de seguridad de la aviación civil en El Salvador.	% de implementación efectivo alcanzada (USOAP)	89.64%	95.17%	Jefe de OMR, Subdirectores de Navegación Aérea y de Seguridad de Vuelo
		% de implementación efectiva alcanzada (USAP)	59%	80%	Subdirector de Navegación Aérea y Jefe de AVSEC
OE2.	Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios.	Número de trámites en línea	0	33	Subdirector Administrativo, Jefe de TIC y Jefe de Unidad Organizativa.
		% de implementación de la gestión de la calidad	0	60%	Jefe de Aseguramiento de la Calidad, Jefe de Unidad Organizativa.
OE3.	Fortalecer la gestión integrar del talento humano./Generar y desarrollar capacidades para el desarrollo del talento humano.	Número de personas de vigilancia calificadas.	52%	100%	Jefe de Gestión y Desarrollo Humano
		% de implementación de política de gestión integral	0%	100%	Jefe de Gestión y Desarrollo Humano
		% de implementación de Sistema de Gestión de Capacitación.	10%	100%	Jefe de Gestión y Desarrollo Humano

Matriz de Estrategias y Líneas de Acción

Visión: Ser la Autoridad de Aviación Civil dinámica, eficiente y proactiva, posicionada internacionalmente por buscar el mejoramiento continuo que garantice la calidad en los servicios aeronáuticos en cumplimiento con las normas y métodos recomendados por la OACI.

Estrategia		Línea de Acción		Unidad de Medida	Responsable (s)	Comité de Seguimiento	Meta	Programación					Presupuesto
								2020	2021	2022	2023	2024	
OE1.Aumentar el nivel de seguridad de la aviación civil en El Salvador.													
1.1	Presentar propuesta de actualización de legislación.	**1.1.1**	Presentar reforma de la Ley Orgánica de Aviación Civil.	Informe Semestral de Consultas de Seguimiento	Director Ejecutivo	Gerente Legal y Subdirector de Navegación Aérea y de Seguridad de Vuelo	**1**		1				**$0.00**
		1.1.2	Estudio de Tarifas	Documento Estudio de Tarifas	Jefe UFI	Director Ejecutivo y Gerente Legal	**1**			1			**$15,000.00**
		1.1.3	Establecer mesas de consulta con operadores y proveedores de servicios	Informe anual de acuerdos por mesa de consulta	Director Ejecutivo	Gerente Legal y Jefe UFI	**1**			1			**$2,000.00**

Visión: Ser la Autoridad de Aviación Civil dinámica, eficiente y proactiva, posicionada internacionalmente por buscar el mejoramiento continuo que garantice la calidad en los servicios aeronáuticos en cumplimiento con las normas y métodos recomendados por la OACI.

Estrategia		Línea de Acción		Unidad de Medida	Responsable (s)	Comité de Seguimiento	Meta	Programación					Presupuesto
								2020	2021	2022	2023	2024	
		1.1.4	Presentar propuesta de reforma de la Ley de Tarifas	Propuesta de Ley	Director Ejecutivo	Gerente Legal y Jefe UFI	**1**			1			**$0.00**
		1.1.5	Seguimiento a propuesta de reforma de LOAC y Ley de Tarifas	Informe Semestral de Consultas de Seguimiento	Gerente Legal	Director Ejecutivo y Jefe UFI	**5**			1	2	2	**$4,500.00**
1.2	Fortalecer la Vigilancia Operacional y de seguridad de la aviación civil bajo el enfoque de evaluación de riesgos.	**1.2.1**	Creación y establecimiento de metodología e instrumentos para el análisis de riesgos de los operadores y prestadores de servicio	Documento	Encargado de SSP	Subdirectores de Navegación Aérea y de Seguridad de Vuelo y Jefe de OMR	**1**		1				**$0.00**

Visión: Ser la Autoridad de Aviación Civil dinámica, eficiente y proactiva, posicionada internacionalmente por buscar el mejoramiento continuo que garantice la calidad en los servicios aeronáuticos en cumplimiento con las normas y métodos recomendados por la OACI.

Estrategia		Línea de Acción		Unidad de Medida	Responsable (s)	Comité de Seguimiento	Meta	Programación					Presupuesto
								2020	2021	2022	2023	2024	
		1.2.2	Implementación del ejercicio de evaluación de riesgos	Informe de evaluación de indicadores	Encargado de SSP	Subdirectores de Navegación Aérea y de Seguridad de Vuelos y Jefe de OMR	**4**		1	1	1	1	**$8,000.00**
		1.2.3	Presentar el plan de vigilancia anual en base a evaluación de riesgos.	Plan de Vigilancia	Subdirectores de Navegación Aérea y de Seguridad de Vuelos	Jefe de OMR y Encargado de SSP	**4**		1	1	1	1	**$0.00**

Visión: Ser la Autoridad de Aviación Civil dinámica, eficiente y proactiva, posicionada internacionalmente por buscar el mejoramiento continuo que garantice la calidad en los servicios aeronáuticos en cumplimiento con las normas y métodos recomendados por la OACI.

Estrategia		Línea de Acción		Unidad de Medida	Responsable (s)	Comité de Seguimiento	Meta	Programación					Presupuesto
								2020	2021	2022	2023	2024	
1.3	Fomentar el desarrollo de la aviación civil	**1.3.1**	Promover acciones que contribuyan al desarrollo de la aviación civil.	Informe semestral de acciones	Jefe de Certificaciones	Jefe de Aviación general y trabajos Aéreos, Gerente Legal, Jefe de OMR, Jefes de Unidades, y Subdirectores de Navegación Aérea y de Seguridad de Vuelos	**4**		1	1	1	1	**$0.00**
		1.3.2	Implementación de Plan de Comunicación Institucional	Informe anual de implementación	Encargado de Comunicaciones y Protocolo	Jefe de Certificaciones y Subdirector Administrativo	**4**		1	1	1	1	**$16,000.00**

Visión: Ser la Autoridad de Aviación Civil dinámica, eficiente y proactiva, posicionada internacionalmente por buscar el mejoramiento continuo que garantice la calidad en los servicios aeronáuticos en cumplimiento con las normas y métodos recomendados por la OACI.

Estrategia		Línea de Acción		Unidad de Medida	Responsable (s)	Comité de Seguimiento	Meta	Programación					Presupuesto
								2020	2021	2022	2023	2024	
1.4	Incrementar el nivel de implementación efectiva de programas de auditorías de OACI	**1.4.1**	Seguimiento al proyecto de cierre de preguntas de protocolo del programa USOAP CMA	Informe de seguimiento	Subdirectores de Navegación Aérea y de Seguridad de Vuelos	Jefe de OMR	**4**		1	1	1	1	**$5,000.00**
		1.4.2	Seguimiento al proyecto de cierre de preguntas de protocolo del programa USAP CMA	Informe de seguimiento	Subdirector de Navegación Aérea	Jefe de AVSEC	**4**		1	1	1	1	**$0.00**

Visión: Ser la Autoridad de Aviación Civil dinámica, eficiente y proactiva, posicionada internacionalmente por buscar el mejoramiento continuo que garantice la calidad en los servicios aeronáuticos en cumplimiento con las normas y métodos recomendados por la OACI.

Estrategia		Línea de Acción		Unidad de Medida	Responsable (s)	Comité de Seguimiento	Meta	Programación					Presupuesto
								2020	2021	2022	2023	2024	
OE2. Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios													
2.1	Generar las condiciones en infraestructura tecnológica de información y comunicación que conlleve a la modernización de los servicios primarios que brinda la Autoridad de Aviación Civil a los diferentes actores de la industria aeronáutica.	**2.1.1**	Diagnóstico de procesos y servicios primarios	Documento Diagnostico	Encargados de Procesos Misionales	Equipo de Modernización e Innovación Institucional (EMII)	**1**		1				**$0.00**
		2.1.2	Diseño e implementación de Plataforma de Gestión y Trámites Institucionales **(GTI)**	Sistema de Información implementado	Jefe de TIC, Encargados de Procesos Misionales	Equipo de Modernización e Innovación Institucional (EMII)	**1**			30%	30%	40%	**$225,000.00**

Visión: Ser la Autoridad de Aviación Civil dinámica, eficiente y proactiva, posicionada internacionalmente por buscar el mejoramiento continuo que garantice la calidad en los servicios aeronáuticos en cumplimiento con las normas y métodos recomendados por la OACI.

Estrategia		Línea de Acción		Unidad de Medida	Responsable (s)	Comité de Seguimiento	Meta	Programación					Presupuesto
								2020	2021	2022	2023	2024	
		2.1.3	Diseño e implementación de Plan de Carrera Institucional (PCI) que profesionalice al servidor público a la modernización e innovación	Planes de profesionalización	Jefe de GDH	Equipo de Modernización e Innovación Institucional (EMII)	**1**			30%	30%	40%	**$50,000.00**
		2.1.4	Implementación de la Firma Electrónica en los servicios y procesos de la AAC	Trámites usado firma electrónica	Jefe de UGDA	Equipo de Modernización e Innovación Institucional (EMII)	**33**			10	10	13	**$20,000.00**

Visión: Ser la Autoridad de Aviación Civil dinámica, eficiente y proactiva, posicionada internacionalmente por buscar el mejoramiento continuo que garantice la calidad en los servicios aeronáuticos en cumplimiento con las normas y métodos recomendados por la OACI.

Estrategia		Línea de Acción		Unidad de Medida	Responsable (s)	Comité de Seguimiento	Meta	Programación					Presupuesto
								2020	2021	2022	2023	2024	
		2.1.5	Política de cero papeles institucional	Documento de política de cero papeles institucional	Jefe de UGDA, Encargada de Comunicaciones	Equipo de Modernización e Innovación Institucional (EMII)	**1**			30%	30%	40%	**$20,000.00**
		2.1.6	Plan de digitalización de Registros Administrativos.	Registros Administrativos electrónicos	Jefe de UGDA, Jefe de TIC, Encargado de Unidades	Equipo de Modernización e Innovación Institucional (EMII)	**60**			18	18	24	**$50,000.00**
		2.1.7	Inscripción de trámites institucionales en el Registro Nacional de Trámites	Trámites inscritos que conlleva al pago	Gerente Legal	Equipo de Modernización e Innovación Institucional (EMII)	**33**			10	10	13	**$15,000.00**

Visión: Ser la Autoridad de Aviación Civil dinámica, eficiente y proactiva, posicionada internacionalmente por buscar el mejoramiento continuo que garantice la calidad en los servicios aeronáuticos en cumplimiento con las normas y métodos recomendados por la OACI.

Estrategia		Línea de Acción		Unidad de Medida	Responsable (s)	Comité de Seguimiento	Meta	Programación					Presupuesto
								2020	2021	2022	2023	2024	
2.2	Implementar un sistema de gestión de calidad	**2.2.1**	Diagnóstico para establecer la base de un Sistema de Calidad Institucional	Documento Diagnostico	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Director Ejecutivo, Subdirector Administrativo, Navegación Aérea y Seguridad de Vuelo	**1**				1		
		2.2.2	Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad Institucional	Documento	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Director Ejecutivo, Subdirector Administrativo, Navegación Aérea y Seguridad de Vuelo y Jefe de OMR	**1**				1		**$3,300.00**

Visión: Ser la Autoridad de Aviación Civil dinámica, eficiente y proactiva, posicionada internacionalmente por buscar el mejoramiento continuo que garantice la calidad en los servicios aeronáuticos en cumplimiento con las normas y métodos recomendados por la OACI.

Estrategia		Línea de Acción		Unidad de Medida	Responsable (s)	Comité de Seguimiento	Meta	Programación					Presupuesto
								2020	2021	2022	2023	2024	
		2.2.3	Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad	Informe de implementación del SGC	Jefe de Unidad Organizativa Beneficiaria	Director Ejecutivo, Subdirector Administrativo, Navegación Aérea y Seguridad de Vuelo y Jefe de Aseguramiento de la Calidad	**2**				1	1	**$0.00**
		2.2.4	Formación de auditores del Sistema de Gestión de Calidad	Número de Auditores habilitados	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Director Ejecutivo	**3**				2	1	**$2,250.00**

Visión: Ser la Autoridad de Aviación Civil dinámica, eficiente y proactiva, posicionada internacionalmente por buscar el mejoramiento continuo que garantice la calidad en los servicios aeronáuticos en cumplimiento con las normas y métodos recomendados por la OACI.

Estrategia		Línea de Acción		Unidad de Medida	Responsable (s)	Comité de Seguimiento	Meta	Programación					Presupuesto
								2020	2021	2022	2023	2024	
OE3. Fortalecer la gestión integrar del talento humano													
3.1	Implementar una política de gestión integral del talento humano de la AAC orientado a aumentar las capacidades y habilidades para el desempeño de los procesos.	**3.1.1**	Diseño e implementación de Política de Gestión Integral del Talento Humano de la AAC.	Informe Anual de implementación	Jefe de GDH	Jefe de OMR, Subdirector de Navegación Aérea y Seguridad de Vuelo.	**4**		1	1	1	1	**$65,000.00**
		3.1.2	Desarrollar un plan de carrera con base en las competencias y responsabilidades de los puestos del área técnica.	Planes de sucesión autorizados	Jefe de GDH	Subdirector de Navegación Aérea y Seguridad de Vuelo	**16**		4	12			**$0.00**

Visión: Ser la Autoridad de Aviación Civil dinámica, eficiente y proactiva, posicionada internacionalmente por buscar el mejoramiento continuo que garantice la calidad en los servicios aeronáuticos en cumplimiento con las normas y métodos recomendados por la OACI.

Estrategia		Línea de Acción		Unidad de Medida	Responsable (s)	Comité de Seguimiento	Meta	Programación					Presupuesto
								2020	2021	2022	2023	2024	
		3.1.3	Selección y Contratación de Personal en el portal empleos.gob.sv	Informe de puestos institucionales publicados a través del portal empleos.gob.sv	Jefe de GDH	Equipo de Modernización e Innovación Institucional (EMII)	**6**			2	2	2	**$0.00**
3.2	Implementación de Sistema de Gestión de la Capacitación	**3.2.1**	Actualización y creación de perfiles del sistema orientados a la administración del área técnica	Sistema de Información Actualizado	Gestor de Capacitaciones	Jefe de TIC y Subdirector Administrativo, Navegación Aérea y Seguridad de Vuelo.	**3**	3					**$0.00**

Visión: Ser la Autoridad de Aviación Civil dinámica, eficiente y proactiva, posicionada internacionalmente por buscar el mejoramiento continuo que garantice la calidad en los servicios aeronáuticos en cumplimiento con las normas y métodos recomendados por la OACI.

Estrategia		Línea de Acción		Unidad de Medida	Responsable (s)	Comité de Seguimiento	Meta	Programación					Presupuesto
								2020	2021	2022	2023	2024	
		3.2.2	Política y procedimientos a la implementación del Sistema de Capacitaciones	Documento	Gestor de Capacitaciones	Jefe de GDH Subdirector Administrativo y Jefe de OMR .	**1**		1				**$0.00**
		3.2.3	Implementación de Plan de Capacitaciones bajo el enfoque de identificación de necesidades de capacitación.	Informe de implementación del Plan	Gestor de Capacitaciones	Jefe de GDH, Subdirector de Navegación Aérea, Seguridad de Vuelo y Administrativo.	**4**		1	1	1	1	**$320,000.00**