



DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2021 - 2025



AUTORIDADES

WILLIAM EDUAR BIRKETT MORTOLA
Director General de Aviación Civil

OSWALDO ROBERTO RAMOS
FERRUSOLA
Subdirector General de Aviación Civil

MARCO VINICIO FREILE FREILE
Coordinador Técnico de Regulación y
Control del Transporte Aéreo

MARCELO XAVIER ISCH SOLINES
Coordinador Técnico de Servicios
Aeronáuticos y Aeroportuarios

ROMINA MARUSIA ANDRADE CAMPAÑA
Coordinadora General Administrativo
Financiero

WILSON BOLÍVAR CEPEDA BEDOYA
Director de Tecnologías de la
Información y Comunicación

HELENA ALEXANDRA ALBUJA DELGADO
Directora de Planificación y Gestión
Estratégica, Encargada

ROSA HERMINIA ALVAREZ RIVERA
Directora de Asesoría Jurídica

MARÍA PAULINA GONZÁLEZ SALCEDO
Directora de Comunicación Social

HERNÁN EDMUNDO CARRERA
ARANCIBIA
Director Zonal

CARLOS DANIEL ESTÉVEZ RUIZ
Director de Seguridad Operacional

MARLON ROBERTO VINUEZA ARMIJOS
Director de Asuntos Regulatorios del
Transporte Aéreo

ENRIQUE BOLÍVAR DÁVALOS CADENA
Director de Servicios de Navegación
Aérea

LAURO AQUILES VERA JIMENEZ
Director de Ingeniería Aeroportuaria

RAFAEL MARCELO SERRANO PROAÑO
Director de Seguridad de la Aviación y
Facilitación del Transporte Aéreo

RUBÉN FRANCISCO ROBAYO ARAQUE
Director de la Escuela Técnica de
Aviación Civil

RITA MILA HUILCA COBOS
Directora de Secretaría General

FERNANDO XAVIER DELGADO GUDIÑO
Director de Administración de Talento
Humano

ANDREA ELIZABETH ARCOS GÓMEZ
Directora Administrativa

MELIDA DEL ROCIO CASTRO PAZMIÑO
Directora Financiera

EQUIPO DE LA DIRECCIÓN DE
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE
ESTRATÉGICA

HELENA ALBUJA DELGADO
SILVIA PADILLA JIMÉNEZ
PATRICIO FONSECA VILLACÍS
VERÓNICA GUZMÁN MIÑO
CAROL GONZÁLEZ ACOSTA
KARLA BENALCÁZAR VIZCAINO



INTRODUCCIÓN

La Dirección General de Aviación Civil (DGAC) cumpliendo con lo dispuesto por la Constitución de la República del Ecuador, por el Convenio sobre Aviación Civil Internacional -del que el Ecuador es signatario-, por la Ley de Aviación Civil, por la política estatal, por el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 y por los lineamientos gubernamentales y sectoriales relacionados con la dinámica de la gestión del transporte aéreo, presenta su Plan Estratégico Institucional. Este es un instrumento que guía las acciones que desarrollarán sus unidades a nivel matriz y desconcentrada para concretar la misión, visión y sus objetivos estratégicos definidos para el período 2021-2025.

Para la formulación del Plan Estratégico de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) 2021 – 2025 se tomó como base conceptual la Guía Metodológica de Planificación Institucional, emitida por la Secretaría Técnica de Planificación “PLANIFICA ECUADOR” (hoy Secretaría Nacional de Planificación), en el Registro Oficial No. 184 del 30 de agosto de 2011, en cumplimiento a lo establecido en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

El presente documento contiene la descripción y diagnóstico de la Dirección General de Aviación Civil, con una breve reseña histórica y el marco legal por el que se rige. A continuación, se presenta el análisis situacional que contempla la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en las mesas de trabajo realizadas. Posteriormente, se describen elementos orientadores, la declaración de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos; y, finalmente las estrategias institucionales para el logro de los objetivos, con los respectivos proyectos de inversión y la programación plurianual y anual de la política pública.



CONTENIDO

1.	MARCO REFERENCIAL.....	5
2.	DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	6
2.1	Reseña Histórica	6
2.2	Competencias, Atribuciones y Rol de la Institución	7
2.3	Diagnóstico Institucional	8
2.3.1	Planificación	8
2.3.2	Estructura Organizacional.....	13
2.3.3	Talento Humano	16
2.3.4	Tecnologías de la Información y Comunicación.....	19
2.3.5	Procesos y Procedimientos	23
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL	24
3.1	Análisis de Contexto	24
3.1.1	Entorno Político	24
3.1.2	Entorno Económico.....	25
3.1.3	Entorno Social	26
3.1.4	Entorno Tecnológico	27
3.1.5	Entorno Cultural.....	29
3.2	Análisis Sectorial	29
3.3	Mapa de actores	40
3.3.1	Actores Externos	40
3.3.2	Actores Internos.....	41
3.4	Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).....	42
4.	ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN	44
4.1	Visión	44
4.2	Misión	44
4.3	Valores.....	44
5.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	46
5.1	Indicadores por Objetivo Estratégico	46
6.	DISEÑO DE ESTRATEGIAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS	47
6.1	Estrategias	47
6.2	Proyectos de inversión	47
6.3	Implementación de la política pública con enfoque territorial	49
7.	PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA.....	51
7.1	Programación Plurianual de la Política Pública	51
7.2	Programación Anual de la Política Pública	51
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
9.	ANEXOS	52



1. MARCO REFERENCIAL

El artículo 280 de la Constitución de la República, establece: *"El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores"*.

El artículo 293 de la Constitución de la República, establece que *"La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. (...)".*

El artículo 5 de Principios Comunes, literal 1. Sujeción a la planificación, del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, dispone: *"La programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos, se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de todos los niveles de gobierno en observancia a lo dispuesto en los artículos 280 y 293 de la Constitución de la República."*

El artículo 27 de Planes Institucionales, de La Norma Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, señala: *"Los planes institucionales son instrumentos de planificación y gestión, a través de los cuales, cada entidad del sector público, en el ámbito de sus competencias, identifica y establece las prioridades institucionales de mediano y corto plazo, que orienten la toma de decisiones y el curso de acción encaminado a la generación y provisión de productos (bienes y/o servicios) a la ciudadanía o usuarios externos, debidamente financiados (recursos permanentes y/o no permanentes), a fin de contribuir al cumplimiento de las prioridades establecidas en los Planes Sectoriales y/o Plan Nacional de Desarrollo."*

En el Registro Oficial cuarto suplemento Nro. 544 de 23 de septiembre de 2021, se publicó la aprobación del *"Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025"*, que constituye la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública en Ecuador.

Con oficio Nro. SNP-SPN-2021-0810-OF de 27 de octubre de 2021, la Secretaría Nacional de Planificación, comunica a la Dirección General de Aviación Civil, la publicación de la aprobación del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025; así como, los lineamientos respecto a los procesos de validación y aprobación de los planes estratégicos institucionales conforme la Norma Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.

Con memorando Nro. DGAC-DGAC-2021-0494-M, de 05 de noviembre de 2021, el Director General de Aviación Civil, da inicio a la elaboración del Plan estratégico Institucional 2021-2025, con la convocatoria al taller inicial, para realizar el diagnóstico de la situación actual de la institución y la



actualización de los elementos orientadores (misión, visión, valores), así como, de los objetivos estratégicos.

Con memorando Nro. DGAC-DPGE-2021-1220, de 06 de noviembre de 2021, la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica convoca a las Direcciones DGAC a los talleres para el levantamiento de las estrategias, indicadores, metas anuales y cuatrienales y proyectos de inversión para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En este contexto, la Dirección General de Aviación Civil, se enmarca a lo establecido en la Constitución de la República, las normas recomendadas por la Organización de Aviación Civil Internacional OACI, la Ley de Aviación Civil, la Política Gubernamental, el Plan Nacional de Desarrollo, los lineamientos emanados por los entes rectores en materia de planificación y administración pública, ejerciendo las facultades de regulación, planificación, coordinación, control y gestión a nivel central y a nivel desconcentrado las facultades de control y gestión.

Para el efecto, es indispensable que la Dirección General de Aviación Civil elabore el Plan Estratégico Institucional para el período 2021 – 2025 que promueva el desarrollo sustentable de la Aviación Civil del Ecuador, enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo 2021 – 2025, Ley de Aviación Civil y lineamientos de la Organización de Aviación Civil Internacional.

2. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

2.1 Reseña Histórica

El 9 de agosto de 1946, por Decreto Supremo Nro. 1693B, publicado en el Registro Oficial Nro. 671, de 28 del mismo mes y año, se crea la Dirección General de Aviación Civil como entidad adscrita a la Comandancia General de la Aeronáutica del Ministerio de Defensa Nacional.

El 7 de noviembre de 1951, por Decreto Legislativo sin número, en Registro Oficial Nro. 980, de 04 de diciembre de 1951, se crea la Junta de Aviación Civil Ecuatoriana, adscrita al Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, al cual se le otorga como organismo ejecutivo, la Dirección General de Aviación Civil.

En el año de 1963, nuevamente pasó a formar parte de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (Decreto Legislativo Nro. 6 de 12 de julio de 1963, R.O. 2, de 22 de julio de 1963), constituyéndose en una entidad de derecho público, con personería jurídica y fondos propios, adscrita al Ministerio de Defensa Nacional.

El 5 de agosto de 1970 mediante Decreto Supremo Nro. 161, publicado en el R. O. Nro. 32, se expide la Ley de Aviación Civil, que ha experimentado varias modificaciones; mediante reformas el 11 de marzo de 1974 y 8 de agosto de 1998, publicadas en los R. O. Nros. 509 y 379 del mismo mes y año.



Mediante Decreto Ejecutivo Nro. 690, publicado en el Suplemento del R. O. Nro. 144 de 18 de agosto del 2000, se expidió la Ley para la Promoción de la Inversión y la Participación Ciudadana que contiene reformas a la Ley de Aviación Civil; por los cuales varió su status jurídico, estableciéndose que la Dirección General de Aviación Civil es una entidad autónoma de derecho público, adscrita a la Presidencia de la República, dejando de ser adscrita al Ministerio de Defensa Nacional.

Luego, mediante Ley 2006-37, publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial 244 del 5 de abril del 2006, se expide nuevas reformas a la Ley de Aviación Civil, una de las cuales convierte a la DGAC en una entidad autónoma de derecho público, con personería jurídica y fondos propios;

Posteriormente, en el Suplemento del R. O. Nro. 435 de 11 de enero del 2007 se publica la Codificación de la Ley de Aviación Civil que determina que la DGAC es una entidad autónoma de derecho público, con personería jurídica y fondos propios, con sede en el Distrito Metropolitano de Quito.

Mediante Decreto Presidencial Nro. 156 de 20 de noviembre de 2013, el Artículo 1 otorga a la DGAC ciertas atribuciones que antes correspondían al Consejo Nacional de Aviación Civil.

Finalmente, mediante Ley s/n de 13 de junio de 2019 (Suplemento del R.O. Nro. 521 de 2 de julio de 2019), se expidió la Ley Reformatoria a la Ley de Aviación Civil y al Código Aeronáutico, sobre la Investigación de Accidentes e Incidentes.

2.2 Competencias, Atribuciones y Rol de la Institución

A continuación, se presenta la competencia, facultades, atribuciones y rol de la Dirección General de Aviación Civil, definidas en la matriz de competencias aprobada por la Secretaría Nacional de Planificación:

Facultades:	
Nivel	Facultad
Planta Central	Regulación, Planificación, Coordinación, Control y Gestión
Dirección Zonal	Control y Gestión

| **Competencia:** | |
| La competencia de la Dirección General de Aviación Civil es la “aeronáutica civil”, a través de la planificación, regulación, control y administración de las actividades relacionadas con la aeronáutica civil de las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que operen en el país. | |



Atribuciones:

- Regular las actividades aeroportuarias y de aeronavegación civil.
- Regular el uso del espacio Aero navegable bajo los términos, condiciones y limitaciones necesarios para garantizar la seguridad de las aeronaves y el uso eficiente de dicho espacio aéreo.
- Reglamentar el ingreso o salida de las aeronaves del territorio de la República del Ecuador.
- Controlar la actividad aeronáutica nacional
- Controlar los servicios auxiliares de la navegación aérea dictar las medidas convenientes para la mayor seguridad y eficiencia de los vuelos, con el fin de proteger la vida humana y la propiedad.
- Realizar convenios para cooperación en los propósitos de seguridad en la aviación con otras autoridades de aviación de Estados signatarios del Convenio sobre Aviación Civil Internacional.
- Registrar las tarifas aéreas de pasajeros, de aerolíneas nacionales y extranjeras, así como las de carga.
- Administrar y operar los aeródromos y aeropuertos de uso público.

Rol de la institución:

Seguridad y efectividad de las operaciones aéreas en el territorio ecuatoriano.

Fuente: Matriz de competencias vigente

Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

2.3 Diagnóstico Institucional

2.3.1 Planificación

La Dirección General de Aviación Civil – DGAC cuenta con una planificación enfocada a brindar servicios aeronáuticos de calidad, priorizando la seguridad en las operaciones aéreas, alineada a la política pública y al Plan Nacional de Desarrollo.

- **Plan Estratégico Institucional:**

La Institución cuenta con el Plan Estratégico Institucional 2018 – 2021, como instrumento de gestión, a través del cual y en cumplimiento de sus competencias, establece las prioridades institucionales de corto y mediano plazo. A través de la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, se realiza el seguimiento y evaluación del plan, para medir, evaluar, y controlar el avance de cumplimiento de los objetivos estratégicos, a través de los indicadores y proyectos asociados.

La información para el seguimiento y evaluación se obtiene de la herramienta Gobierno Por Resultados (GPR), la cual permite una gestión eficiente de los Planes Estratégicos y Operativos institucionales.

El seguimiento incluye: metodología, análisis de resultados, conclusiones y planes de acción, tanto de indicadores, como de proyectos.

El último seguimiento realizado en el primer semestre del año 2021, se analizaron el total de 11 indicadores registrados en el nivel estratégico (N1) de la herramienta GPR, de los cuales el 81,82% han



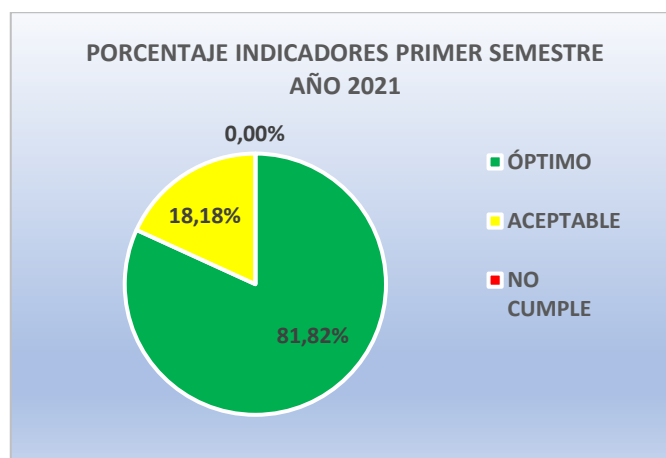
cumplido o superado las metas planteadas del año 2021; por lo tanto, su rendimiento es óptimo. El 18,18% de los indicadores se acercan a las metas, con un rendimiento aceptable. (Anexo 1).

RESULTADO DE INDICADORES ANALIZADOS

VARIABLE	TOTAL DE INDICADORES	
	PRIMER SEMESTRE 2021	
VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE PRIMER SEMESTRE
ÓPTIMO	9	81,82%
ACEPTABLE	2	18,18%
NO CUMPLE	0	0,00%
TOTAL	11	100%

Fuente: Herramienta GPR

Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

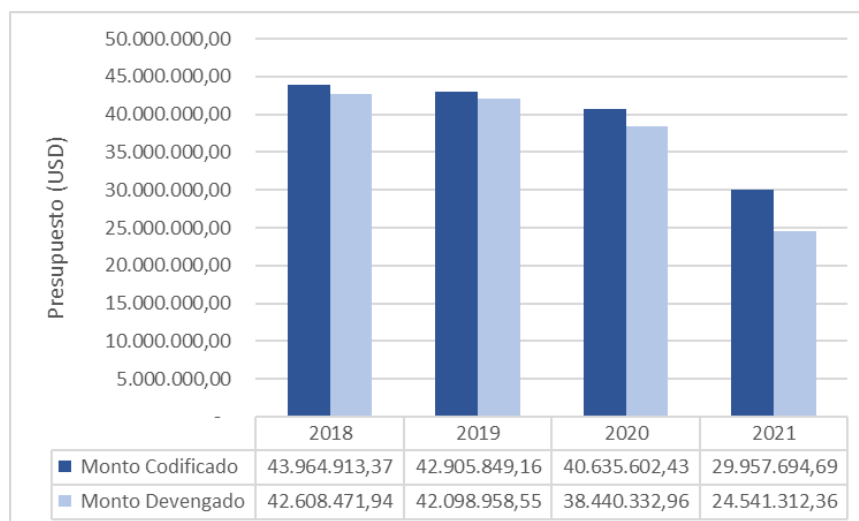


Fuente: Herramienta GPR

Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

- **Plan Operativo Anual (POA):**

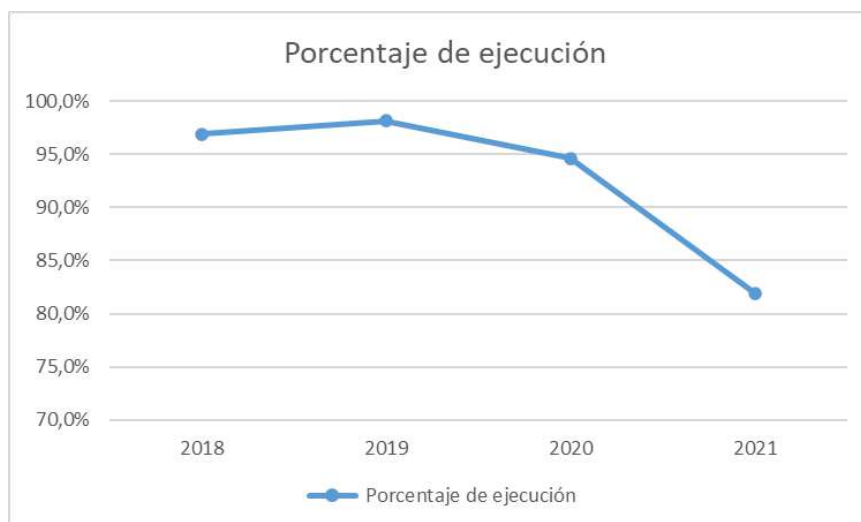
Respecto al nivel de gestión del presupuesto en el período 2018 - 2021, a continuación, se muestra los montos codificados y devengados de los años 2018,2019,2020 y 2021 con corte noviembre:



Fuente: ESIGEF

Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

A continuación, se presenta la ejecución del presupuesto de la Dirección General de Aviación Civil en el período 2018-2021 a nivel de devengado, representado los porcentajes de ejecución presupuestaria de los años 2018, 2019, 2020 y 2021 hasta el 30 de noviembre de 2021.



Fuente: ESIGEF

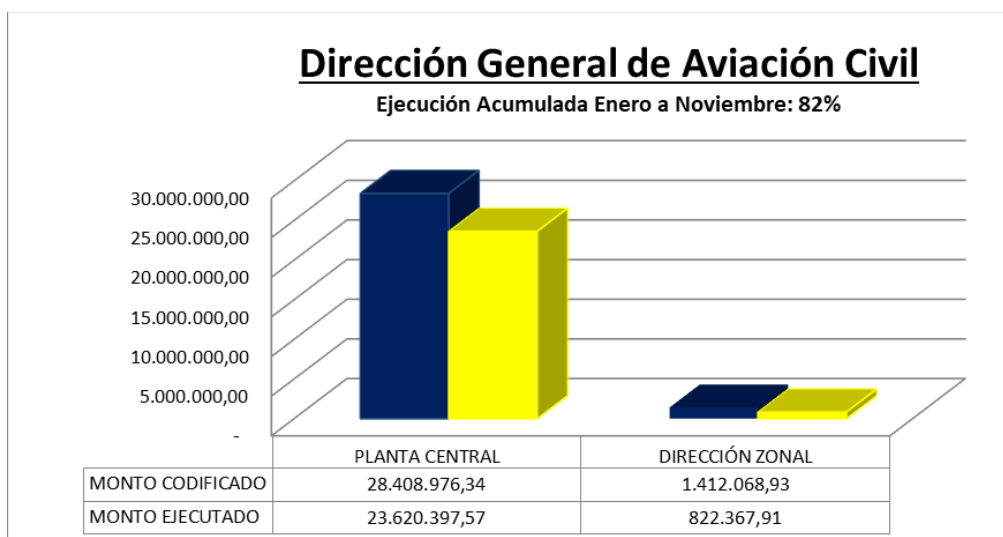
Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

La DGAC cuenta con su Plan Operativo Anual (POA) 2021, como el instrumento que vincula la planificación con el presupuesto institucional y permite definir una programación anual de las actividades técnicas y administrativas a realizarse para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución.

En este sentido, a través de la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, se realiza el seguimiento y evaluación de manera mensual para verificar el cumplimiento de la ejecución de las actividades programadas.



La DGAC, alcanzó una ejecución acumulada de enero a noviembre de 2021 de 82%, considerando las actividades planificadas en el Plan Operativo Anual – POA 2021, de las Direcciones de Planta Central y Dirección Zonal, conforme al siguiente detalle:



Fuente: POA DGAC 2021 / ESIGEF

Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

• **Plan Anual de Inversiones (PAI):**

En relación a los proyectos de inversión, la DGAC cuenta con el Plan Anual de Inversiones (PAI), como instrumento de la planificación que consolida proyectos para alcanzar los objetivos estratégicos de la Institución, actualmente se encuentra en ejecución los siguientes:

PLAN ANUAL DE INVERSIÓN PAI 2021		
CUP	NOMBRE DEL PROYECTO	MONTO CODIFICADO
17522.0000.0000.373060	Rehabilitación de Cerramientos perimetrales en los Aeropuertos del País	\$ 122.205,94
175200000.0000.374588	Modernización de los Sistemas de Navegación Aérea del Ecuador - Fase III	\$ 1.384.019,02

Fuente: ESIGEF / PAI 2021

Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

Rehabilitación de cerramientos perimetrales en los aeropuertos del país Fase II":

Monto del proyecto: \$ 1.365.187,97

Plazo del dictamen de prioridad: 2013 - 2016

- Inició su ejecución en el año 2014 con la construcción del cerramiento perimetral de la estación Te Zulay, la cual finalizó en el año 2015.
- Construcción del cerramiento perimetral de la estación Malchinguí, obra que fue ejecutada en el año 2016.
- Entre los años 2018 y 2019, se construyó el cerramiento perimetral del radar El Inga.



- En el año 2018, inició la ejecución del contrato para la construcción del cerramiento perimetral del aeropuerto de Macas.
- A noviembre de 2021, el avance de la obra es del 70%.

Modernización de los Sistemas de Navegación Aérea del Ecuador - Fase III:

Monto del proyecto: \$ 27.696.800

Plazo del dictamen de prioridad: 2019 - 2022

- El 23 de mayo de 2019, se suscribió el Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Transporte y Obras Públicas – MTOP y la Dirección General de Aviación Civil – DGAC, conjuntamente con la Subsecretaría de Transporte Aéreo – STA, para el traspaso del proyecto del MTOP a la DGAC, como nuevo ejecutor, mismo que se llevó a cabo el agosto de 2019.
- En el año 2020, no se ejecutó el proyecto por circunstancias ajenas, principalmente los efectos de la pandemia por virus SAR-COV-2, la falta de atención de las empresas fabricantes y por la disminución presupuestaria paulatina determinada por el Ministerio de Economía y Finanzas, afectaron la ejecución del proyecto.
- En junio de 2021, se da inicio del procedimiento de Régimen Especial – Proveedor Único signado con el código Nro. RE-DGAC-003-2021 para la “ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA RADAR SECUNDARIO DE GUAYAQUIL”, con un presupuesto referencial de \$ 1'235.731,27 (UN MILLON DOSCIENTOS TREINTA Y CINCO MIL SETECIENTOS TREINTA Y UNO DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA CON 27/100 CENTAVOS) sin considerar el valor del IVA; con un plazo estimado para la ejecución del contrato de 180 días, contados a partir de la fecha de confirmación de notificación de la disponibilidad del anticipo.
- El 29 de junio de 2021, se declara desierto y se archiva el proceso para la “ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA RADAR SECUNDARIO DE GUAYAQUIL”, por haber sido inhabilitadas todas las ofertas o la única presentada, de conformidad con lo estipulado en el artículo 33 literal b), y su inciso segundo de la LOSNCP.
- El proyecto se encuentra en proceso de actualización del dictamen de prioridad por parte de la Secretaría Nacional de Planificación, para inicio de la ejecución de las actividades programadas en el año 2022, por un período de 4 años.



2.3.2 Estructura Organizacional¹

Mediante Oficio Nro. MDT-VSP-2020-0393, de 25 de mayo de 2020, el Ministerio del Trabajo emite la respuesta al Oficio Nro. MTOP-MTOP-20-390-OF, de 17 de abril de 2020/ Aprobación al rediseño de la Estructura Orgánica, Proyecto de Estatuto Orgánico y Resolución de Puestos del Nivel Jerárquico Superior de la Dirección General de Aviación Civil y señala:

(...) En virtud de lo expuesto, esta cartera de Estado en el ámbito de sus competencias, APRUEBA EL REDISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, PROYECTO DE ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS Y RESOLUCIÓN PARA EL CAMBIO DE DENOMINACIÓN DE SIETE (07) PUESTOS, CREACIÓN DE TRES (03) PUESTOS Y SUPRESIÓN DE CINCO (05) PUESTOS DEL NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL (DGAC). (...)

La Dirección General de Aviación Civil, gestiona a través de los siguientes procesos:

- **Procesos Gobernantes:**

Están encaminados a proporcionar directrices, políticas y planes estratégicos, para la dirección y control a nivel de toda la institución.

- **Procesos Sustantivos:**

La Dirección General de Aviación Civil al ser la entidad encargada de gestionar el direccionamiento estratégico de las actividades esenciales que promueven los servicios y productos aeronáuticos y aeroportuarios, velando por el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos de acuerdo con la ley y convenios internacionales; a fin de cumplir con la misión y objetivos institucionales.

- **Procesos Adjetivos:**

Se plantea la necesidad de cambio de denominación y supresión, con el fin de que se generen productos y/o servicios más eficientes y eficaces a los procesos gobernantes y sustantivos de la Dirección General de Aviación Civil.

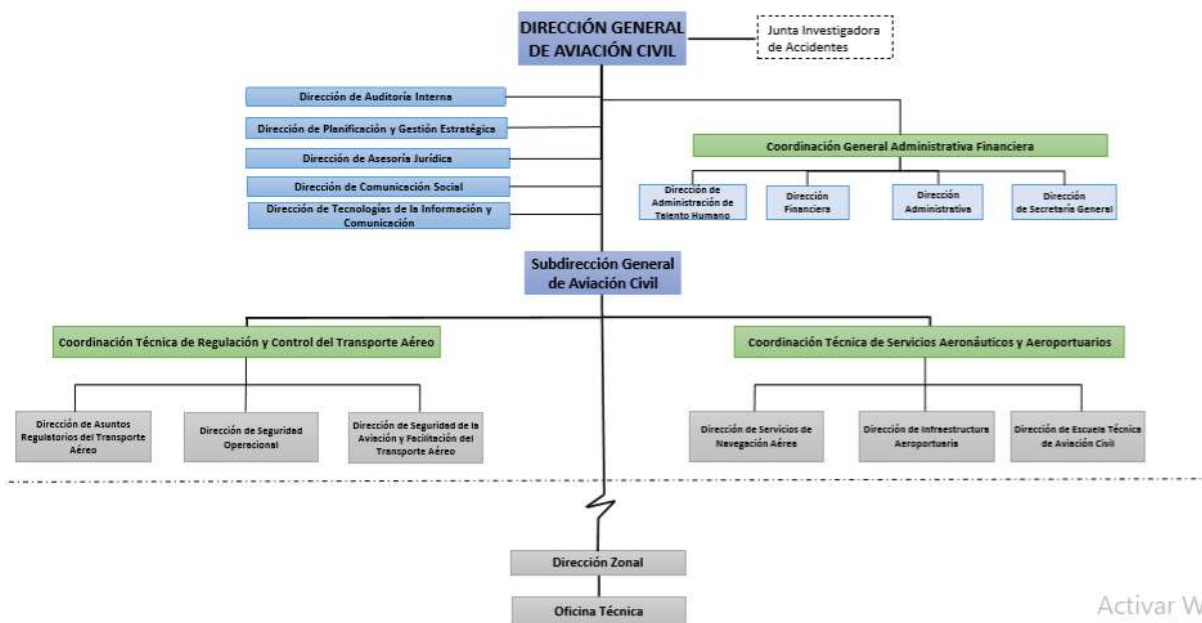
- **Procesos Desconcentrados:**

Se plantea que Dirección General de Aviación Civil posea solo una dirección desconcentrada a fin de cumplir con la misión y objetivos institucionales en las zonas a nivel nacional a fin de optimizar la gestión que desarrolla la institución.

¹Información proporcionada por la Dirección de Administración de Talento Humano



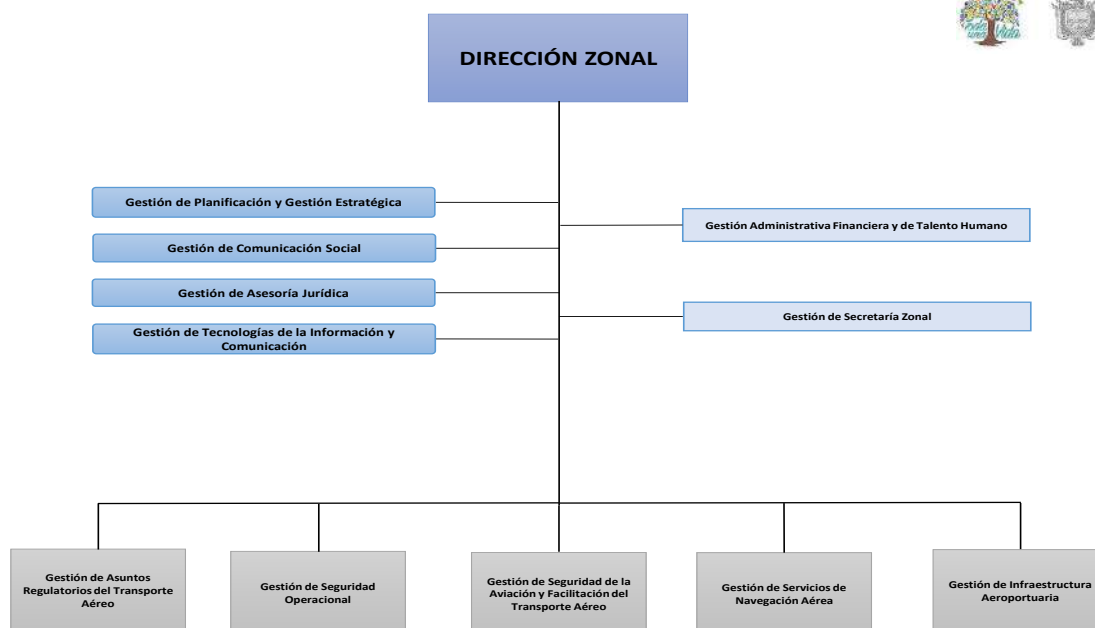
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
Estructura institucional Nivel Central
ESTRUCTURA- DGAC



Fuente: Dirección de Administración de Talento Humano

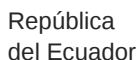
Diseño: Dirección de Administración de Talento Humano

Estructura institucional a Nivel Desconcentrado



Fuente: Dirección de Administración de Talento Humano

Diseño: Dirección de Administración de Talento Humano



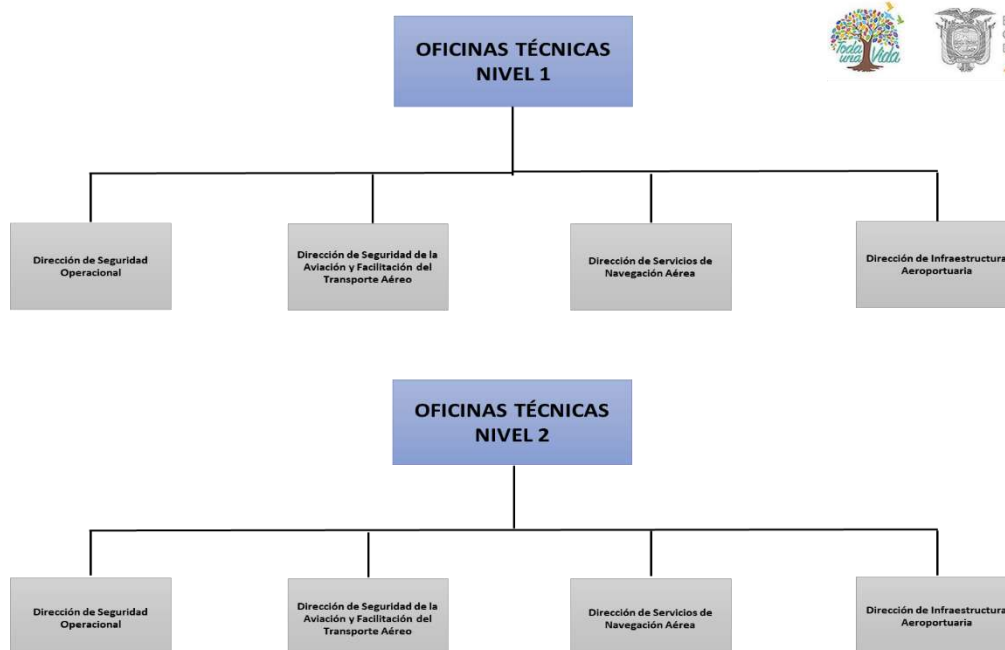
- **Dirección Zonal**

Zona de Planificación	Ubicación de Coordinación Zonal	Cobertura Coordinación Zonal
8	Guayas - Guayaquil	Zona 4: Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas Zona 5: Santa Elena, Guayas (excepto Guayaquil, Samborondón y Durán), Bolívar, Los Ríos y Galápagos Zona 7: El Oro, Loja, Zamora Chinchipe Zona 8: Guayaquil, Samborondón y Durán

Diseño: Dirección de Administración de Talento Humano

Cabe indicar que las oficinas técnicas se clasifican en dos (02) niveles se diferencian en los productos y servicios que brindan, las Oficinas Técnicas de Nivel 1 donde se encuentran los aeropuertos internacionales; mientras que las Oficinas Técnicas de Nivel 2, se encuentran los aeropuertos nacionales y aeródromos.

También, dentro de esta clasificación se toma en cuenta los aeropuertos concesionados y tipo de servicios que presenta cada aeropuerto; y frecuencia y tipo de aeronaves.



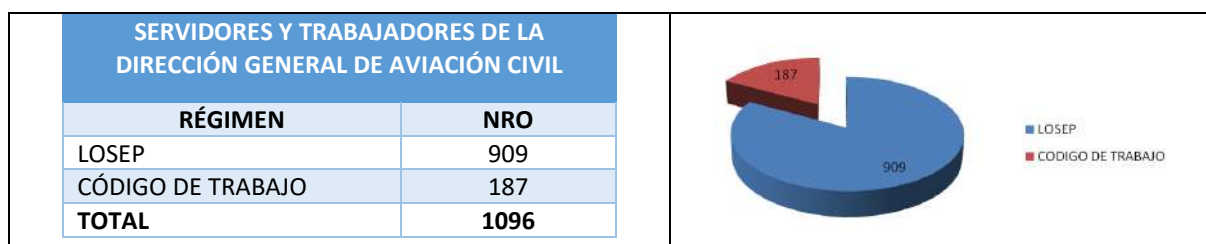
Diseño: Dirección de Administración de Talento Humano



Mediante Resolución de la Aviación Civil Nro. 13, se emite el ESTATUTO ORGÁNICO POR PROCESOS, DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL, publicado en Registro Oficial Suplemento 410 de 15 de marzo de 2021.

2.3.3 Talento Humano

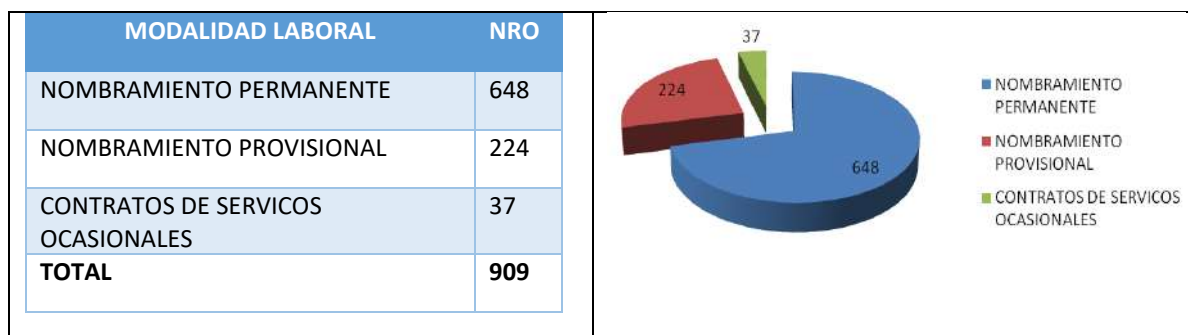
Con base al Distributivo de Remuneraciones emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas, se tienen los siguientes indicadores:



Fuente: Dirección de Administración de Talento Humano

Diseño: Dirección de Administración de Talento Humano

Modalidad Laboral:



Fuente: Dirección de Administración de Talento Humano

Diseño: Dirección de Administración de Talento Humano

Proyección de personal que se acogerán a la jubilación:

AÑO	NUMÉRICO
2022	30
ADJETIVO	8
SUSTANTIVO	22
2023	41
ADJETIVO	9
SUSTANTIVO	32
2024	30
ADJETIVO	10
SUSTANTIVO	20
2025	26



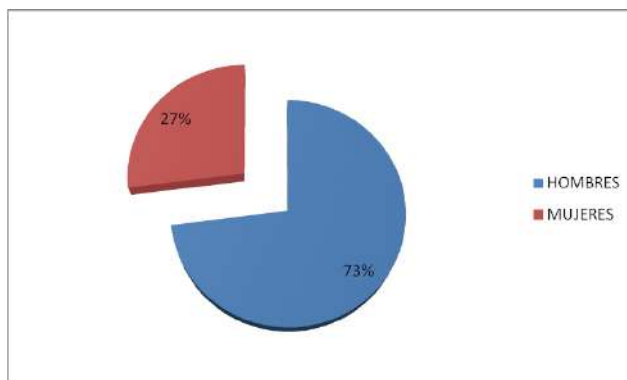
ADJETIVO	5
SUSTANTIVO	21
2026	27
ADJETIVO	5
SUSTANTIVO	22
Total general	154

Fuente: Dirección de Administración de Talento Humano

Diseño: Dirección de Administración de Talento Humano

La Dirección General de Aviación Civil cumple con el porcentaje del 4% de servidores y trabajadores con discapacidad o son sustitutos (47 servidores y trabajadores).

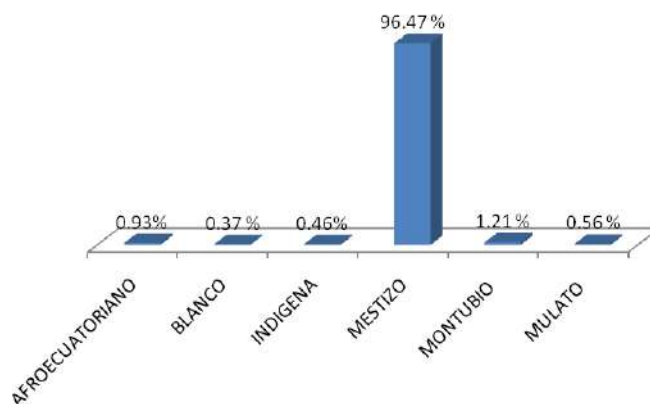
Indicador de género la DGAC:



Fuente: Dirección de Administración de Talento Humano

Diseño: Dirección de Administración de Talento Humano

Indicador por Etnia:



Fuente: Dirección de Administración de Talento Humano

Diseño: Dirección de Administración de Talento Humano



Indicador de Clima laboral:

La Dirección General de Aviación Civil, realiza la medición del clima laboral, en cumplimiento a la Norma Técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional de servicios público emitida por el Ministerio del Trabajo, considerando 3 componentes:

- **Liderazgo:** Este componente evalúa la influencia, interacción, orientación a resultados, responsabilidad y estándares dados por los directivos a sus equipos de trabajo, la manera como los apoyan y orientan hacia los objetivos institucionales.
- **Compromiso:** Este componente mide el grado en el que un colaborador se identifica con la institución, con sus políticas y objetivos, se adapta, aporta y desea permanecer en ella, en correspondencia a la satisfacción que esta se obtiene de sus necesidades y expectativas.
- **Entorno de trabajo:** Este componente comprende los aspectos materiales y humanos que afectan el ambiente en el que los colaboradores desarrollan su trabajo.

La medición del clima laboral fue realizada en el período del 29 de abril al 07 de mayo de 2021. La institución alcanzó el porcentaje de participación óptimo que garantiza que los resultados son técnicos, oportunos y de alto nivel de confiabilidad para que se pueda trabajar en actividades de mejora, con un porcentaje de participación del **81,78%**.

En relación a lo expuesto, la Dirección de Aviación Civil a través de la Encuesta a los servidores y trabajadores, obtuvo los siguientes resultados:

- La valoración general realizada por los servidores en relación al Clima Laboral en la institución es de **64%**, equivalente a **ACEPTABLE** existe una percepción generalizada de que el ambiente de trabajo en la institución es positivo.
- La valoración realizada por los(as) servidores al componente **Liderazgo** es de **65%**, que corresponde a **ACEPTABLE**. Los servidores/as consideran que el nivel de jefatura tiene condiciones para la conducción del personal hacia los objetivos institucionales.
- La valoración al componente **Compromiso** es de **63%**, es decir, **ACEPTABLE**. Los servidores/as están moderadamente comprometidos con la institución y lo que ella representa, así como con su equipo humano que la constituye.
- La valoración al componente **Entorno de Trabajo** es de **65%**, equivalente a **ACEPTABLE**. Los servidores/as tienen la percepción que las facilidades brindadas por la institución para el desarrollo de su trabajo como son las herramientas, instalaciones, entre otros, son adecuadas.

A continuación, se muestran los resultados alcanzados durante el año 2020 y el año 2021, evidenciando una variación de **-8%** en el porcentaje total, de acuerdo a los componentes, factores y sus factores medidos por la Dirección General de Aviación Civil – DGAC.



COMPONENTE/FACTOR/SUBFACTOR		2020	2021	% VARIACIÓN
LIDERAZGO		75%	65%	-
	INFLUENCIA	79%	68%	-11%
	CREDIBILIDAD	78%	68%	-10%
	MOTIVACIÓN	80%	67%	-13%
	INTERACCIÓN	72%	60%	-12%
	COMUNICACIÓN	72%	60%	-12%
	PARTICIPACIÓN	72%	60%	-12%
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	75%	67%	-8%
	INDEPENDENCIA	78%	71%	-7%
	EVALUACIÓN	77%	66%	-11%
	CUMPLIMIENTO	68%	62%	-6%
	ORGANIZACIÓN	78%	68%	-10%
COMPROMISO		70%	63%	-
	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	64%	56%	-8%
	APERTURA AL CAMBIO	58%	50%	-8%
	INICIATIV	70%	63%	-7%
	RECIPROCIDAD	63%	55%	-8%
	DESARROLLO	49%	40%	-9%
	EQUIDA	71%	63%	-8%
	RECONOCIMIENTO	70%	63%	-7%
	SENTIDO DE PERTENENCIA	82%	76%	-6%
	IDENTIFICACIÓN	85%	78%	-7%
	INTEGRACIÓN	79%	75%	-4%
ENTORNO DE TRABAJO		71%	65%	-
	CONDICIONES FÍSICAS Y	71%	65%	-6%
	HERRAMIENTAS	74%	64%	-10%
	INSTALACIONES	70%	67%	-3%
	EQUILIBRIO PERSONA	67%	63%	-4%
TOTAL	VALORACIÓN GENERAL	72%	64%	-8%

Fuente: Ministerio del Trabajo

Diseño: Ministerio del Trabajo

2.3.4 Tecnologías de la Información y Comunicación

- **Infraestructura de tecnologías de la información**

El diagnóstico institucional respecto al hardware es el siguiente:

- Cuatro servidores los mismos que fueron adquiridos en los años (1996 IBAM RS6000, 2000 IBM PSSO, y 2013 FUJITSU), los mismo que se encuentra sin el soporte técnico y mantenimiento, debido a la no disponibilidad de garantías técnicas por parte del fabricante.



- Periféricos: 944 entre equipos desktop, laptop e impresoras, el 81% se encuentra en estado malo y regular, el mismo que debe ser remplazo de manera urgente y el 19% se encuentra en buen estado
- Servidores Fujitsu para la virtualización y respaldo, el cual se encuentra sin el soporte técnico y mantenimiento, debido a la no disponibilidad de garantías técnicas por parte del fabricante.
- Equipo STORAGE DX-90 discos duros (17), el total de capacidad de los discos se encuentran sobre el 99%, ocasionando que las máquinas virtuales se suspendan por falta de espacio en la unidad, en el primer semestre del año 2020 la infraestructura ha presentado fallas físicas, lo que pone en serio peligro los aplicativos y sistemas de la DGAC a nivel nacional. Se encuentra sin el soporte técnico y mantenimiento, debido a la no disponibilidad de garantías técnicas por parte del fabricante, que finalizó en julio de 2014.
- Equipos CHASIS FUJITSU BX-900SI BLADE FUJITSU BX-920S2 (x7), de los (7) servidores Blade actualmente se encuentra al límite de almacenamiento superando el 81% de capacidad, presentando alertas, comprometiendo a todas las máquinas virtuales, las cuales contiene parte de los sistemas administrativos y aeronáuticos a nivel nacional.
- INFRAESTRUCTURA DE SERVIDORES (IBM RS6000 adquirido año (1996) / Series PSSO adquirido años (2000), estos equipos se han ido descontinuando en el mercado, ya que han cumplió su vida útil, poniendo en riesgo potencial ante cualquier evento adverso.
- UPS POWERWARE DE 8 KVA y 100 KVA, cuenta con dos equipos de respaldo de energía eléctrica, el primer UPS está destinado a la protección de equipos computacionales del edificio Central, el segundo equipo VLT con capacidad de
- 8 KVA el cual proporciona la protección de los equipos Data Center, no cuenta con garantías técnicas debido a que cumplió su vida útil.
- Aire Acondicionado DATA MATE 20 / DATA MATE 37, no cuenta con garantías técnicas debido a que cumplió su vida útil.

- **Desarrollo de Software de tecnologías de la información**

El diagnóstico institucional respecto al software es el siguiente:



- **Sistema de Talento Humano:** No existe un sistema integrado de Talento Humano para la toma de decisiones en tiempo real, se cuenta con el Sistema proporcionado por el Ministerio del Trabajo, en la que constan los siguientes módulos: Selección y reclutamiento del personal y evaluaciones del desempeño del personal. El Ministerio de Economía y Finanzas proporciona el módulo presupuestario de remuneraciones y nómina llamado SPRYN que es utilizado de manera obligatoria por las entidades del sector público.
- **Sistemas Financieros:** No existe un sistema integrado de la Dirección Financiera para la toma de decisiones en tiempo real; lo que tenemos en la actualidad son:
 - Módulo proporcionado por el Ministerio de Finanzas llamado ESIGEF en la que consta: presupuesto, Tesorería y Contabilidad, Bienes y existencias llamado ESBYE, contable de tributación llamado SITAC plus.
 - Sistema para Pensiones Alimenticias llamado SUPA proporcionado por el Consejo de la Judicatura.
 - Módulo de emisión de comprobantes electrónicos Confiar (Facturas, Notas de crédito, Notas de débito) que emite la institución a nivel nacional al SRI contratado por la Institución con la empresa Cherepconsulting S. A.
 - Sistemas internos tenemos: Facturación, Recaudaciones, Cartera, Contabilidad.
- **Sistemas Administrativos:** No se cuenta con un sistema integrado para la toma de decisiones en tiempo real. Se dispone de los sistemas: Dato Seguro, Proporcionado por DINARDAP, ESBYE módulo de bienes y existencias, SERCOP Servicio Nacional de Contratación Pública, así como los módulos internos: Materiales, Control de Stock, Bodegas, Pedidos, Activos Fijos Matriz y Zonal.
- **Sistemas Técnicos:**
 - Seguridad Operacional, no cuenta con un sistema integrado para la toma de decisiones en tiempo real, dispone de los siguientes módulos internos: Sistema Estadístico Aeronáutico (SEADGAC Web), SIAO Sistema de Información Aeronáutica Operacional, Dayli-Web, Registro Aeronáutico, Concesiones, Seguros, Licencias, Operaciones, Comunicaciones, Aeronavegabilidad, Tránsito Aéreo, UCEO (Unidad de control estadístico operacional), Módulo de notificaciones obligatorias y voluntarias de seguridad operacional (NSSP).

Módulos Técnicos Externos: SIPA, SIC, CEMAC, Licencias, exámenes son módulos contratados mediante la OACI a VIA56.



- Navegación Aérea: Cuenta con los sistemas IFIS, Planes de Vuelo, MET y AIS módulos contratados mediante la OACI a VIA56.
- Seguridad de la Aviación y Facilitación del Transporte Aéreo, cuenta con el módulo de Atención al Usuario WEB.
- Junta Investigadora de Accidentes JIA, cuenta con el módulo ECCAIRS: (European Co-ordination center for Accident and Incident Reporting Systems).
- **Asesoría Jurídica**, cuenta con el sistema FIEL WEB (Field magister) contratado con Ediciones Legales S.A.
- **Sistemas Gubernamentales Externos:** Sistema de Gestión Documental Quipux proporcionado por el MINTEL, Dato Seguro proporcionado por la DINARDAP, Herramienta Gobierno por Resultados GPR.
- **Administración de servicios de red**

El diagnóstico institucional respecto a los servicios de red es el siguiente:

- **Infraestructura de red matriz:** La DGAC cuenta con la siguiente infraestructura de red:
 - Cableado estructurado y la infraestructura de red del edificio matriz implementado en el año 2014 mediante el Proyecto de Inversión de Contrato Nro. 012/2014, Proceso SIE-DGAC-AN-006-2014, denominado "*Renovación de Sistemas Informáticos, redes, comunicaciones y voz sobre IP*" (componente 4)
 - Equipos Access Point que tienen una vigencia tecnológica hasta el 30 de abril del 2024.
 - Los switches de núcleo (Core) son la parte principal de la red DGAC y se encargan de la conmutación de alta velocidad, además del manejo de VLAN's y tablas de enrutamiento hacia los diferentes puntos de comunicación, con vigencia tecnológica hasta el 31 de octubre de 2015, por tanto, estos ya cumplieron su vida útil.
 - Los switches de piso que conectan a los dispositivos de la red, tienen vigencia tecnológica hasta el 31 de octubre de 2016, cumplieron su vida útil y también se encuentran sin contrato de mantenimiento especializado.
 - El equipo Cisco ISE se encuentra fuera de soporte desde octubre de 2020, el antes mencionado equipo permite acelerar las funcionalidades de identificación, mitigación y corrección de amenazas, de esta manera se puede otorgar o denegar el acceso no autorizado. Este equipamiento no cuenta con contrato de mantenimiento especializado.



- **Internet y enlace de datos a nivel nacional:** Se cuenta con el contrato del servicio por un año (365 días) a partir del 01 de octubre de 2021 a nivel nacional con la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.
- **Red activa Escuela Técnica de Aviación Civil:** Presenta problemas que se derivan por el diseño de la infraestructura de red, las conexiones se realizan en cascada a través de los switches y eso causa latencia. Los equipos de red han cumplido su vida útil y es necesario efectuar el reinicio continuo de los mismos, para lograr un funcionamiento adecuado.
- **Red activa estación radar de Monjas:** Existe un diagrama de red central, con un router principal y switches de distribución hacia los diferentes equipos del edificio, el switch principal presenta daño en algunas interfaces y es necesario su reemplazo.
- **Red activa Aeropuerto Mariscal Sucre:** Se mantiene un diagrama de red central, con Backbone de fibra para interconectar el router principal del bloque técnico con los switches ubicados en la Torre de control, el Terminal y la sala de Atención al usuario, en el año 2020 se realizó un mantenimiento emergente de los switches, se requiere contar con un contrato de mantenimiento preventivo y correctivo. El cableado interno es administrado por Quiport.
- **Seguridad Perimetral:** Se cuenta con equipos de seguridad perimetral basado en FortiNet, FortiGate (Firewall de nueva generación), FortiMail (protección de correo electrónico) y FortiAnalyzer (análisis de seguridad NOC-SOC), en el año 2021 se realizó la renovación del licenciamiento de los equipos de Seguridad Perimetral hasta el 31 de agosto de 2022.
- **Equipos router Aeropuertos:** Se cuenta con equipamiento Cisco administrado por CNT en cada aeropuerto y oficina técnica, mediante proceso Nro. RE-DGAC-005-2021 denominado "Contratación Internet y enlaces de datos" con ejecución de 365 días, contados a partir del 01 de octubre de 2021 al 30 de septiembre de 2022.
- **Equipos switch por Aeropuerto:** Se cuenta con infraestructura de red en cada aeropuerto, dependiendo de la cantidad de personal de cada sitio, se tiene presencia de equipamiento, el total, equipos de red a nivel nacional: 34 equipos en buen estado, 70 equipos regulares y 56 equipos en mal estado.

2.3.5 Procesos y Procedimientos

La Dirección General de Aviación Civil tiene identificados sus procesos en el Estatuto Orgánico Organizacional por Procesos, en el cual consta la "*Gestión de Servicios, Procesos, Calidad y Gestión del Cambio*" en la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, cuyo objetivo es gestionar la



implementación de la administración por procesos, para la prestación de los servicios que brinda la DGAC a los usuarios internos y/o externos.

En cumplimiento a disposiciones emitidas en la Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y servicios expedida por el Ministerio de Trabajo mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT 2020 – 0111 de 6 de mayo de 2020, la institución a través de la Gestión de Servicios, Procesos, Calidad y Gestión del Cambio se encuentra implementando la mencionada Norma Técnica a través de la Guía Metodología proporcionada por el MDT.

En el primer semestre del año 2021 se priorizó para la mejora al proceso *“Gestión de Infracciones Aeronáuticas”*, obteniendo el informe favorable por parte del Ministerio de Trabajo quien concluyó lo siguiente: *“Proceso sustantivo ha sido mejorado en el semestre Enero - Junio de 2021 conforme a la dimensión y factor de calidad reportados.”*.

En junio del 2021, se remite al Ministerio de Trabajo (MDT) Informe Técnico de Priorización de Procesos a ser mejorados del segundo semestre (Gestión de Aeropuertos).

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Análisis de Contexto

El diagnóstico externo de la institución nos permite conocer los factores externos que le afectan de manera específica, se han considerado los siguientes:

3.1.1 Entorno Político

En el contexto político, a partir de la aprobación de la Constitución de la República aprobada en 2008, establece en su Art 394 que el *“El Estado garantizará la libertad del transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro el territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza, la promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas del transporte serán prioritarias. El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias.”*, sustentada en el Plan Nacional de Desarrollo denominado *“Plan Creación de Oportunidades 2021-2025”*, instrumento establecido para llevar a cabo la gestión e inversión pública a través de objetivos nacionales.

La Organización de Aviación Civil Internacional - OACI, es una agencia de la Organización de las Naciones Unidas creada en 1944 por el Convenio de Chicago (1944) para estudiar los problemas de la aviación civil internacional y promover los reglamentos y normas únicos en la aeronáutica mundial; trabaja junto con los Estados miembros del Convenio del cual el Ecuador es país signatario; y, a grupos de la industria para alcanzar un consenso sobre las normas y métodos recomendados para la aviación civil internacional y sobre políticas que hagan posible que el sector de la aviación civil sea



operacionalmente seguro, produce planes globales para coordinar avances multilaterales estratégicos para la seguridad operacional y la navegación aérea; efectúa el seguimiento y elabora informes sobre numerosos indicadores del sector de transporte aéreo, y audita la capacidad de los Estados de supervisión y vigilancia de la seguridad operacional y protección de la aviación civil.

3.1.2 Entorno Económico²

El sector aéreo tiene importancia crucial para la economía global. Además de promover el turismo y permitir los viajes de larga distancia para fines de negocios, la conectividad aérea facilita el comercio, la inclusión social y la promoción del intercambio de conocimientos. Apoya, por lo tanto, la competitividad económica, el aumento de la productividad y el fomento de la innovación (Wiltshire, Jaimurzina y Chauvet, 2017).

Según datos publicados por CEPAL, en Serie Comercio Internacional N° 162, de en América Latina y el Caribe, el transporte aéreo provee una importante contribución a la economía regional y a la conectividad de personas y territorios. Considerando los aportes directos de la industria aérea, bien como la compra de bienes y servicios por esa industria, la actividad económica inducida por el transporte aéreo y los gastos de los turistas extranjeros, es posible afirmar que el sector aéreo apoya la generación de US\$ 117 mil millones de valor agregado, lo equivalente a 6,7% del PIB de los países de la región, como se muestra en el siguiente cuadro:

Contribución económica de la industria aérea por país de América Latina y el Caribe

País	Empleos directos	Empleos totales ^a	Valor agregado (en millones de dólares)	PIB (en porcentaje)
Argentina	71 000	329 000	12 000	2,1
Brasil	167 000	839 000	18 800	1,1
Belice	2 600	44 200	591	33
Chile	33 000	191 000	7 000	2,8
Colombia	60 000	71 000	7 500	2,7
Costa Rica	9 600	155 000	5 000	9
Rep. Dominicana	11 000	482 000	9 000	12,5
Ecuador	12 000	207 000	3 200	3,2
El Salvador ^a	60 300	116 000	1 100	4
Guatemala	3 200	75 900	1 100	1
Honduras	1 900	100 000	744	3
México	278 000	1 400 000	37 400	3,5
Nicaragua	1 800	130 000	867	6
Panamá	20 400	238 000	8 500	14
Perú	33 000	341 000	5 000	2,6
Total	715 500	5 248 100	117 802	6,7

Fuente: Los autores a partir de IATA y Oxford Economics (2019, varias ediciones).

^a Los empleos totales incluyen los directos, los indirectos y los inducidos por el turismo.

Fuente: CEPAL 2020

²Información tomada de R. Sánchez y F. Weikert, "Logística internacional pospandemia: análisis de las industrias aérea y de transporte marítimo de contenedores", *serie Comercio Internacional*, N° 162 (LC/TS.2020/190), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.



Además, el sector responde por la generación y soporte de 5,2 millones de puestos de trabajo en esos países; de dicho total, 715 mil son empleos directos, es decir, los puestos de trabajo en las aerolíneas, los operadores de aeropuertos, las empresas ubicadas en las terminales y los proveedores de servicios de navegación aérea).

En este contexto, el sector aéreo del Ecuador apoya la generación de 207.000 empleos de trabajo de los cuales, 12.000 corresponden a empleos directos; además apoya con US\$ 3 mil millones de valor agregado, lo equivalente a 3,27% del PIB.

3.1.3 Entorno Social³

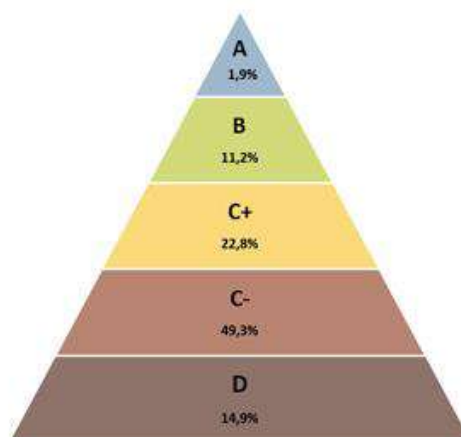
El desarrollo social tiene entre sus principales factores el progreso y protección del capital humano y el capital social, es decir que esto implica el desarrollo económico y humano, su evolución o cambio en las relaciones de individuos, grupos e instituciones dentro de una sociedad para alcanzar el bienestar social.

En este contexto el Ecuador requiere mejorar la eficiencia de sus políticas públicas para proteger a toda la población y con mayor énfasis a la más vulnerable y mejorar el acceso a oportunidades económicas. En este sentido es primordial afrontar desafíos como mitigar los altos índices de desnutrición infantil, promover una mayor calidad de los servicios públicos de calidad y mejorar la eficiencia y progresividad del gasto en salud, educación y protección social. Para tal efecto, es fundamental basar la toma de decisiones en evidencia, y mejorar la gestión de los recursos públicos y la coordinación entre los diferentes niveles de gobierno y sectores.

Estratos Sociales

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentó la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, la misma que servirá para homologar las herramientas de estratificación, así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo. Este estudio se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato.

³Información tomada del INEC, Boletín técnico 01-2021 IPC.



Fuente: INEC

La encuesta realizada por el INEC reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D.

Para esta clasificación se utilizó un sistema de puntuación a las variables. Las características de la vivienda tienen un puntaje de 236 puntos, educación 171 puntos, características económicas 170 puntos, bienes 163 puntos, TIC's 161 puntos y hábitos de consumo 99 puntos.

Por lo que el nicho de mercado para la Industria aerocomercial se circunscribe en los niveles A y B, esto quiere decir que el potencial nicho de mercado es del 13,1%.

3.1.4 Entorno Tecnológico⁴

La ciberseguridad ha tomado un papel crítico llegando a los primeros lugares en el riesgo global, dejando al descubierto la necesidad de que las instituciones desde su planeación estratégica desarrollen proyectos de seguridad alineados a los objetivos de la gestión estratégica gubernamental.

El Ecuador ha evolucionado de una forma exponencial, donde las empresas ecuatorianas en su necesidad e iniciativas de ciberseguridad y seguridad de la información ha tenido avances significantes, como constancia una gran parte de las empresas consideran que la ciberseguridad es un riesgo a nivel organizacional, obligando a que existan una concientización sobre la necesidad de incorporar estructuras formales de ciberseguridad.

Por otro lado, la transformación digital y las tecnologías emergentes que las organizaciones adoptan una mayor demanda de servicios de ciberseguridad, con la finalidad de mantener sus sistemas y aplicativos disponibles en cualquier momento y en todo lugar.

⁴ Información proporcionada por la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación



El estado actual de la Ciberseguridad en los últimos años el Ecuador, ha presentado niveles de madurez significativa en la gestión de seguridad e inversión, dando a los encargados de Seguridad de la Información y de IT, una pauta para tomar decisiones de ciberseguridad en sus organizaciones.

Al momento las organizaciones se encuentran viviendo tiempos complejos como país y a nivel mundial por la pandemia del coronavirus Covid-19, la cual está dejando lecciones y huellas muy profundas en todo nivel.

Mientras juntamos esfuerzos en combatir la pandemia, es importante y necesario que las organizaciones estén alertas y no descuiden sus procesos, controles y políticas ante las ciber-amenazas a la que estamos ante los atacantes los cuales tienen fines maliciosos para intentar obtener acceso a los activos de información o controlar recursos tecnológicos de manera no autorizada.

Es necesario en las organizaciones deben contar con un responsables del área de ciberseguridad, el encargado debe ciertas capacidades una de ellas es: diferenciar que la gestión de seguridad de información es amplia y abarca información sin importar el formato, mientras que ciberseguridad se enfoca en información que es vulnerable a través de tecnología de información y comunicaciones, en otras palabras la ciberseguridad se enfoca en información digital y cualquier otro elemento que no sea información pero que se gestione, opere o maneje a través de tecnologías de información y comunicación.

Finalmente, las organizaciones deben generar estrategias para el despliegue de herramientas tecnológicas las cuales son el eje principal en la defensa contra ciber-ataques, dichas herramientas sirven para reducir el riesgo de ciberseguridad / seguridad de información a través de hardware y software como firewalls, sistemas de detección de intrusos (ISD) y antivirus.

Ante todo, existen aspectos que reflejan un leve, pero sostenido crecimiento en la importancia que la gestión de ciberseguridad en las organizaciones, por otro lado, existen realidades adversas por la demora en la aprobación de normativas, la restricción de recursos y la falta de entendimiento que requiere una gestión efectiva de ciber-riesgos con la finalidad de obtener una práctica madura y que sea un referente a nivel país.

Los análisis de seguridad externos han detectado que infraestructura de red perimetral no ha sido vulnerada ni utilizada para realizar ataques hacia otras entidades o dominios; sin embargo, es necesario continuar mejorando la seguridad de la Red institucional para asegurar la operatividad de los servicios institucionales.

En este sentido, la Dirección General de Aviación Civil trabaja en la Implementación del Esquema Gubernamental de Seguridad de la información (EGSI V2) desde abril de 2020 bajo las directrices del Ministerio de Telecomunicaciones y de Sociedades de la Información y al momento tiene un avance de implementación del 82%.



3.1.5 Entorno Cultural⁵

Ecuador es una nación multiétnica y pluricultural. Su población sobrepasa los 17 millones de habitantes, de ella más de 7'504.942 millones y medio viven en la Sierra, en la Costa del Pacífico la cifra se acerca a los 8'303.168 millones y medio, en la Amazonia hay más de 898.547 habitantes, y en Galápagos cerca de 30.890.

La cultura del Ecuador es muy diversa y son muchas, considerando la variedad étnica y regional de Ecuador. Étnicamente está marcado por la presencia de mestizos, indígenas, afro ecuatorianos, y blancos; así como las regiones costa, sierra, oriente y la región insular, todas estas con especificidades muy ricas.

Los aeropuertos administrados por la DGAC han venido desarrollándose en todas las regiones del Ecuador con finalidad socio - cultural y pública, más que con una gestión de crecimiento comercial; brindando servicios de aterrizaje, estacionamiento, iluminación, seguridad aeroportuaria, de salvamento y extinción de incendios a los usuarios del transporte aéreo de todas las culturas y nacionalidades del Ecuador.

3.2 Análisis Sectorial⁶

- Transporte

Los sistemas de transporte son elementos esenciales para el desarrollo de la actividad económica y social por cuanto facilita la movilidad de las personas y los intercambios de bienes haciendo posible el acceso a las materias primas, mercancías y personas hacia los centros de producción, trabajo, ocio o prestación de servicios.

Un sistema de transporte eficiente y adecuado a las necesidades del mercado potencia la oferta económica al provocar una importante reducción de los costos productivos de las empresas, una mayor agilidad y flexibilidad de los intercambios entre los operadores económicos y la posibilidad de interconexión de los distintos mercados regionales o nacionales. Por el contrario, las deficiencias en los servicios de transporte pueden dificultar el crecimiento de la economía y producir desajustes que desvían los aumentos de la demanda agregada hacia incrementos en los precios.

En relación con el sector transporte hay que destacar también la importancia que tiene en su configuración, determinadas infraestructuras que resultan necesarias para su desarrollo, tales como carreteras, puertos, aeropuertos, fluviales y la red ferroviaria.

⁵ Información tomada del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025

⁶ Información tomada de los talleres elaborados para el Plan Sectorial



- **Transporte Aéreo**

Transporte Aéreo, es el servicio de movilidad de personas, mercancías, correos, entre otros, que presta una empresa o aerolínea en un determinado mercado, a cambio de un precio pactado entre las partes, dependerá del consumidor elegir la mejor compañía del mercado, por su servicio, calidad, eficiencia y precio final.

La legislación aeronáutica, mediante su Código Aeronáutico, establecen dos tipos de servicio aéreo: los regulares y los no regulares, definiéndose de la siguiente manera en el Art. 103:

- Servicios de transporte aéreo regular que son los prestados con sujeción a frecuencias de vuelo uniforme y horarios e itinerarios fijos, aprobados por la Autoridad Aeronáutica; y,
- Servicios de transporte aéreo no regular que son los que no reúnen los requisitos del transporte aéreo regular. Este servicio de transporte está en función a la demanda como es el caso de vuelos chárter, ambulancia, escuelas de aviación, etc.
- El código aeronáutico ecuatoriano en su Art. 102 expresamente clasifica los servicios de transporte aéreo en dos clases:
- Servicio doméstico es el que se presta entre puntos situados dentro del territorio del Ecuador.
- Servicio internacional que es el realizado entre la República del Ecuador y un Estado extranjero o entre dos puntos del Ecuador, con escala prevista en un Estado extranjero.

- **Tendencia mundial del sector aerocomercial**

Las principales tendencias a las que se enfrenta el sector en el futuro a nivel de Latinoamérica, según análisis estadístico e investigaciones de OACI, son las siguientes:

- Globalización creciente en el mercado, con la entrada de muchos nuevos agentes que incluyen tanto nuevos suministradores como nuevos clientes potenciales, sobre todo de países emergentes en el ámbito aeronáutico.
- Importancia del “cielo único Latinoamericano”, que pretende organizar el espacio aéreo y la navegación aérea en toda la zona, estableciendo los fundamentos de un sistema unificado que sea capaz de atender el crecimiento anticipado del tráfico aéreo, evitando así posibles retrasos de las aeronaves. El objetivo es la implantación en 2020 de una red de gestión de tráfico aéreo de altas prestaciones.
- Tendencia hacia la protección del medio ambiente, lo que ofrece nuevas oportunidades relacionadas con la reducción del impacto ambiental.



- Búsqueda de combustibles alternativos que redunden en menores costos de operación y menores impactos ambientales.
 - Aprovechamiento del nuevo segmento industrial incipiente de aviones no tripulados.
 - Establecer y operar un Sistema Regional de Cooperación para la Vigilancia de Seguridad Operacional (SRVSOP) en Latino América con el apoyo técnico, logístico y administrativo requerido.
- **Transporte Aéreo en el Ecuador**

El transporte aéreo no solo es un negocio global, sino que también es una de las industrias más dinámicas del mundo, caracterizado por la rapidez y una red de conectividad mundial esencial para los negocios globales. Además de estimular la economía de los países, es una fuente importante de empleo directo e indirecto, facilita el comercio internacional y el turismo.

A continuación, se presenta información estadística de las variables: pasajeros, carga y movimientos, tanto en servicio internacional como doméstico, correspondiente a los años 2015 al 2020, así como las proyecciones del período 2022-2025.

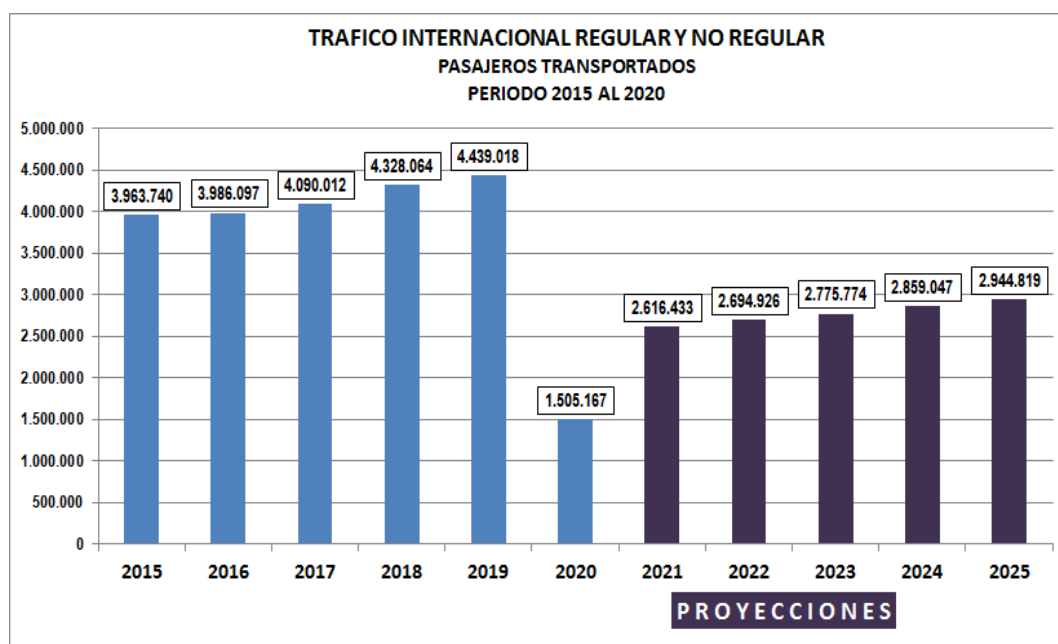
PASAJEROS:

TRAFICO INTERNACIONAL SERVICIO REGULAR Y NO REGULAR (entrados y salidos) PERIODO 2015-2020				
PASAJEROS				
AÑOS	REGULAR	NO REGULAR	TOTAL	% DE VARIACION
2015	3.913.769	49.971	3.963.740	
2016	3.967.434	18.663	3.986.097	0,56
2017	4.064.517	25.495	4.090.012	2,61
2018	4.305.001	23.063	4.328.064	5,82
2019	4.387.073	51.945	4.439.018	2,56
2020	1.461.791	43.376	1.505.167	-66,09
PROYECCIONES				
2021	2.589.146	27.287	2.616.433	
2022	2.666.820	28.106	2.694.926	
2023	2.746.825	28.949	2.775.774	
2024	2.829.230	29.817	2.859.047	
2025	2.914.107	30.712	2.944.819	

PROYECCIONES ESTIMADAS

Fuente: Dirección de Seguridad Operacional

Diseño: Unidad de Transporte Aéreo



Fuente: Dirección de Seguridad Operacional

Diseño: Unidad de Transporte Aéreo

La información estadística refleja una tendencia creciente, hasta el año 2019, siendo este el año con mayor cantidad de pasajeros movilizados en los servicios regular y no regular internacional de pasajeros, con un total de 4.439.018 pasajeros; sin embargo, el año 2020 refleja una tendencia decreciente razonable con una variación del -66,09% con relación al año 2019, lo que significa que el año 2020, es el año con menor número de pasajeros movilizados, con un total de 1.505.167 pasajeros, lo que demuestra la crisis que afrontó un sector de tan alta relevancia a nivel mundial, presentando una visión clara y objetiva de las repercusiones en el transporte aéreo, a partir de la crisis generada por la presencia del COVID 19 y sus consecuentes secuelas en los sectores que, en gran medida, dependen de la conectividad aérea.

Las proyecciones presentadas en el período 2021 – 2025, se basan en las estadísticas del año 2021 (Ene – Oct), esto debido a que, como consecuencia de la pandemia, al Covid 19 no se puede tomar información de los años 2019 y 2020, por ser años atípicos.

Por tal razón se obtiene un porcentaje promedio de crecimiento del 3% anual, para el servicio regular y no regular internacional de pasajeros.



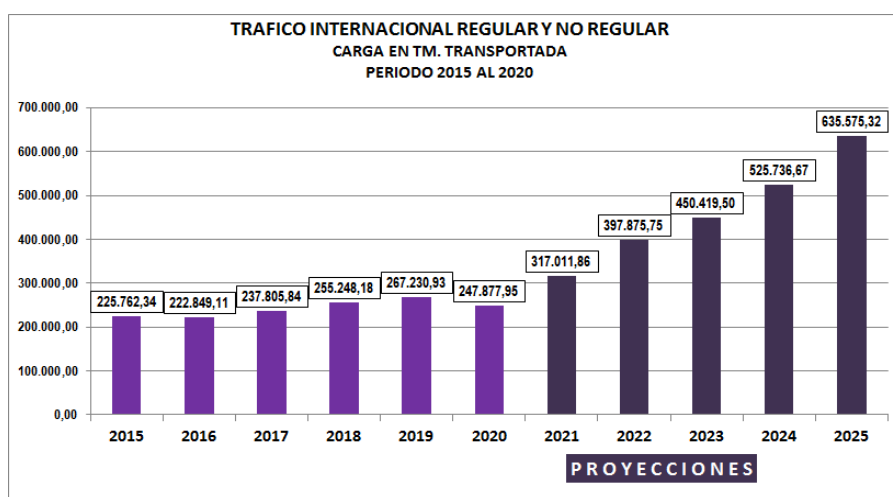
CARGA EN TM:

TRAFICO INTERNACIONAL SERVICIO REGULAR Y NO REGULAR (entrados y salidos) PERIODO 2015-2020 CARGA EN TM.				
AÑOS	REGULAR	NO REGULAR	TOTAL	% DE VARIACION
2015	99.076,00	126.686,34	225.762,34	
2016	91.347,18	131.501,93	222.849,11	-1,29
2017	151.829,30	85.976,54	237.805,84	6,71
2018	218.995,47	36.252,71	255.248,18	7,33
2019	231.094,02	36.136,91	267.230,93	4,69
2020	212.978,63	34.899,32	247.877,95	-7,24
PROYECCIONES				
2021	262.783,52	54.228,34	317.011,86	
2022	315.340,22	82.535,53	397.875,75	
2023	324.800,43	125.619,07	450.419,50	
2024	334.544,44	191.192,23	525.736,67	
2025	344.580,78	290.994,54	635.575,32	

PROYECCIONES ESTIMADAS

Fuente: Fuente: Dirección de Seguridad Operacional

Diseño: Unidad de Transporte Aéreo



Fuente: Dirección de Seguridad Operacional

Diseño: Unidad de Transporte Aéreo

La información estadística refleja una tendencia creciente en el total de carga movilizada en los servicios regular y no regular internacional hasta el año 2019, siendo este el año con mayor cantidad de carga movilizada con 267.290,93 TM y el año 2020 con menor cantidad de carga movilizada con 247.877,95 TM, demostrando una variante decreciente del -7,24%.

Como consecuencia de la pandemia, al Covid 19, la movilización de carga internacional incremento, por lo que se tomó para esta proyección los años anteriores completos, reflejando una tendencia al alza de la carga transportada en el período 2021 al 2025.



MOVIMIENTOS:

TRAFICO INTERNACIONAL				
SERVICIO REGULAR Y NO REGULAR				
(entrados y salidos)				
PERIODO 2015-2020				
MOVIMIENTOS				
AÑOS	REGULAR	NO REGULAR	TOTAL	% DE VARIACION
2015	36.670	10.154	46.824	
2016	37.732	9.419	47.151	0,70
2017	36.238	6.069	42.307	-10,27
2018	38.874	3.302	42.176	-0,31
2019	40.838	4.818	45.656	8,25
2020	20.036	4.764	24.800	-45,68
PROYECCIONES				
2021	28.230	3.130	31.360	
2022	29.072	3.223	32.295	
2023	29.936	3.318	33.254	
2024	30.821	3.405	34.226	
2025	31.123	3.501	34.624	

PROYECCIONES ESTIMADAS

Fuente: Dirección de Seguridad Operacional

Diseño: Unidad de Transporte Aéreo



Fuente: Dirección de Seguridad Operacional

Diseño: Unidad de Transporte Aéreo

La información estadística refleja una tendencia decreciente en el total de movimientos realizados en los servicios regular y no regular internacional entre los años 2015 y 2018; el año 2019 presenta una tendencia creciente, siendo este el año con mayor cantidad de movimientos realizados, con 45.656 operaciones; el año 2020 presenta una variación decreciente considerable con 24.800 movimientos realizados, presentando una variación del -45.68%, siendo este el año con el menor número de movimientos realizados.



Las proyecciones presentadas en el período 2021 – 2025, se basan en las estadísticas del año 2021 (Ene – Oct), esto debido a que, como consecuencia de la pandemia, al Covid 19 no se puede tomar información de los años 2019 y 2020, por ser años atípicos.

Por tal razón se obtiene un porcentaje promedio de crecimiento del 3% anual, en el total movimientos realizados en el servicio regular y no regular de tráfico internacional.

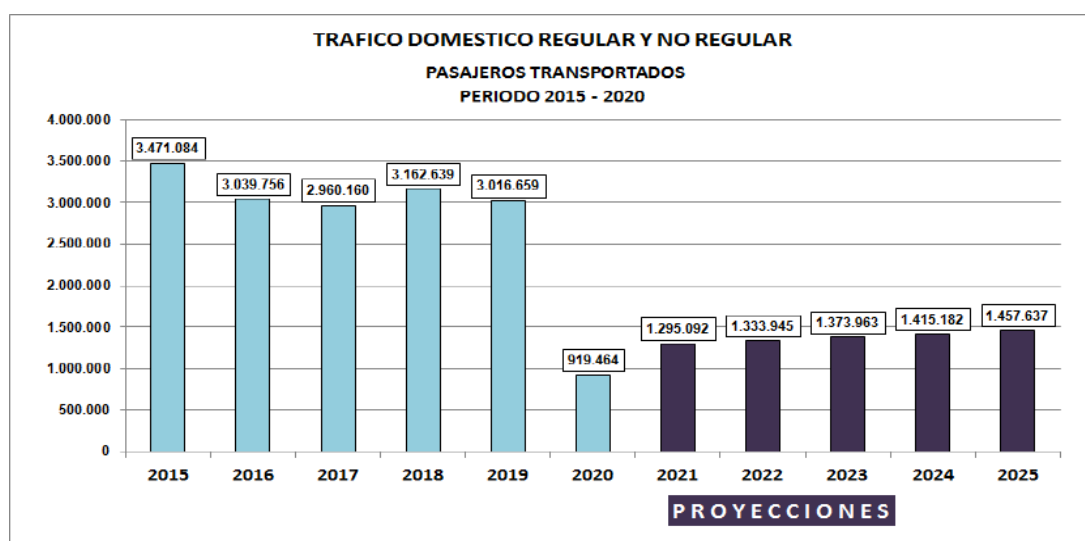
PASAJEROS:

TRAFICO DOMESTICO				
SERVICIO REGULAR Y NO REGULAR				
PERIODO 2015-2020				
PASAJEROS				
AÑOS	REGULAR	NO REGULAR	TOTAL	% DE VARIACION
2015	3.416.600	54.484	3.471.084	
2016	3.001.566	38.190	3.039.756	-12,43
2016	2.926.474	33.686	2.960.160	-2,62
2018	3.097.295	65.344	3.162.639	6,84
2019	2.919.717	96.942	3.016.659	-4,62
2020	862.683	56.781	919.464	-69,52
PROYECCIONES				
2021	1.238.323	56.769	1.295.092	
2022	1.275.473	58.472	1.333.945	
2023	1.313.737	60.226	1.373.963	
2024	1.353.149	62.033	1.415.182	
2025	1.393.743	63.894	1.457.637	

PROYECCIONES ESTIMADAS

Fuente: Dirección de Seguridad Operacional

Diseño: Unidad de Transporte Aéreo



Fuente: Dirección de Seguridad Operacional

Diseño: Unidad de Transporte Aéreo



La información estadística refleja una tendencia decreciente en el total pasajeros movilizados en los servicios regular y no regular doméstico entre los años 2015 y 2017; sin embargo, el año 2018 muestra un crecimiento, siendo este el año con el mayor número de pasajeros transportados 3.162.639; año 2019 refiere una baja en el número de pasajeros transportados, mientras que el año 2020 muestra un decrecimiento significativo con 919.464 pasajeros transportados, presentando una variación del - 69.52% con relación al año anterior, siendo el año con menor número de pasajeros movilizados.

Las proyecciones presentadas en el período 2021 – 2025, se basan en las estadísticas del año 2021 (Ene – Oct), esto debido a que, como consecuencia de la pandemia, al Covid 19 no se puede tomar información de los años 2019 y 2020, por ser años atípicos.

Por tal razón se obtiene un porcentaje promedio de crecimiento del 3% anual, para el servicio regular y no regular de tráfico doméstico de pasajeros.

CARGA EN TM:

TRAFICO DOMESTICO				
SERVICIO REGULAR Y NO REGULAR				
PERIODO 2015-2020				
CARGA EN TM.				
AÑOS	REGULAR	NO REGULAR	TOTAL	% DE VARIACION
2015	10.939,72	1.161,79	12.101,52	
2016	11.320,09	888,31	12.208,40	0,88
2016	10.153,97	762,81	10.916,78	-10,58
2018	9.598,72	1.885,18	11.483,90	5,19
2019	9.132,17	1.725,42	10.857,59	-5,45
2020	2.800,07	1.773,86	4.573,93	-57,87
PROYECCIONES				
2021	4.771,64	4.412,57	9.184,21	
2022	4.914,79	4.544,95	9.459,74	
2023	5.062,23	4.681,73	9.743,96	
2024	5.214,10	4.821,73	10.035,83	
2025	5.370,52	4.966,39	10.336,91	

PROYECCIONES ESTIMADAS

Fuente: Dirección de Seguridad Operacional

Diseño: Unidad de Transporte Aéreo



Fuente: Dirección de Seguridad Operacional

Diseño: Unidad de Transporte Aéreo

La información estadística refleja una tendencia variable durante los años 2015 y 2017, en el total de carga movilizados en los servicios regular y no regular doméstico, siendo el año con mayor carga movilizada el 2016 con un total de 12.208,40 TM; el 2020 es el año con menor cantidad de carga movilizada, con 4.573,93 TM, lo que demuestra una tendencia decreciente considerable, con el - 57,87% con relación al año 2019.

Las proyecciones presentadas en el período 2021 – 2025, se basan en las estadísticas del año 2021 (Ene – Oct), esto debido a que, como consecuencia de la pandemia, al Covid 19 no se puede tomar información de los años 2019 y 2020, por ser años atípicos.

Por tal razón se obtiene un porcentaje promedio de crecimiento del 3% anual, para el servicio regular y no regular de carga doméstica.



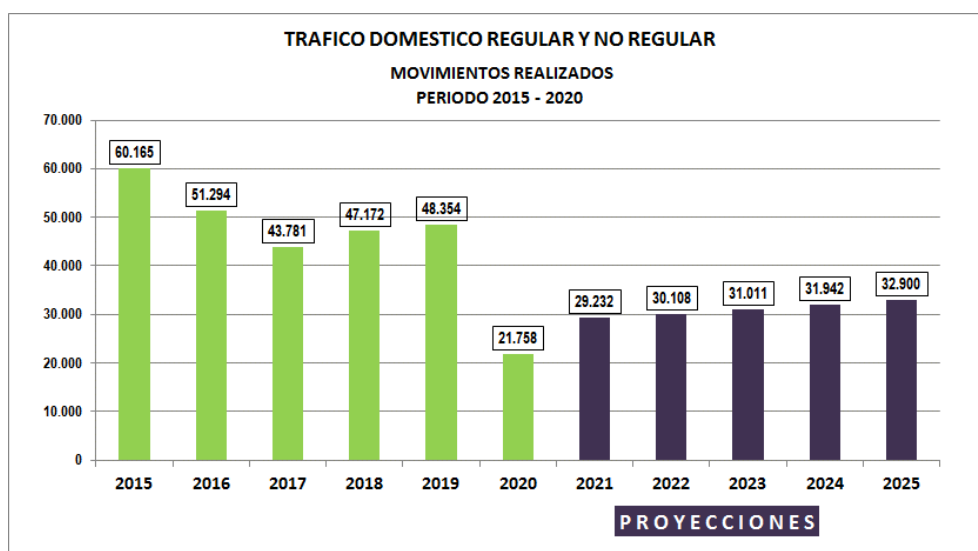
MOVIMIENTOS:

TRAFICO DOMESTICO				
SERVICIO REGULAR Y NO REGULAR				
PERIODO 2015-2020				
MOVIMIENTOS				
AÑOS	REGULAR	NO REGULAR	TOTAL	% DE VARIACION
2015	36.063	24.102	60.165	
2016	31.792	19.502	51.294	-14,74
2017	27.684	16.097	43.781	-14,65
2018	29.769	17.403	47.172	7,75
2019	29.316	19.038	48.354	2,51
2020	8.699	13.059	21.758	-55,00
PROYECCIONES				
2021	10.267	18.965	29.232	
2022	10.575	19.533	30.108	
2023	10.892	20.119	31.011	
2024	11.219	20.723	31.942	
2025	11.555	21.345	32.900	

PROYECCIONES ESTIMADAS

Fuente: Dirección de Seguridad Operacional

Diseño: Unidad de Transporte Aéreo



Fuente: Dirección de Seguridad Operacional

Diseño: Unidad de Transporte Aéreo

La información estadística refleja una tendencia decreciente en el total de movimientos realizados en los servicios regular y no regular doméstico, siendo el 2015 el año con mayor cantidad de movimientos realizados con 60.165 y el año 2020, con menor cantidad de movimientos realizados con 21.758, presentando una variante decreciente considerable con el -55,00% con relación al año 2019.



Las proyecciones presentadas en el período 2021 – 2025, se basan en las estadísticas del año 2021 (Ene – Oct), esto debido a que, como consecuencia de la pandemia, al Covid 19 no se puede tomar información de los años 2019 y 2020, por ser años atípicos.

Por tal razón se obtiene un porcentaje promedio de crecimiento del 3% anual, en el total movimientos realizados en el servicio regular y no regular de tráfico doméstico.

Afectación del COVID 19:

Este dinamismo se vio duramente afectado en el 2020, como consecuencia del Covid-19, que llevó al cierre mundial de las fronteras aéreas restringiendo el tránsito de pasajeros nacionales e internacionales, llevando a la industria aeronáutica a una seria crisis y disminución de las operaciones a nivel mundial. Las cifras de los pasajeros y carga movilizados sufrieron una dura caída no solo en Ecuador sino a nivel mundial.

En el 2020, el Ecuador movilizó 2'425.631 (servicio internacional y doméstico), usuarios del transporte aéreo debido al Covid-19. Estas cifras reflejan el freno de la actividad económica y la movilidad, debido a que la flota comercial global se quedó en tierra sin operaciones. Esta situación llevó a las dos mayores aerolíneas de la región, Avianca y LATAM, a iniciar procesos de reestructuración bajo el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de los Estados Unidos, igual comportamiento se dio con la mayor aerolínea mexicana, Aeroméxico. En Ecuador, se decidió liquidar la compañía Tame, al paso que aerolíneas cerraron operaciones de sus subsidiarias en algunos países (como el caso de Avianca en Perú y LATAM en Argentina).

Para apalejar la crisis aérea que se presentó por el Covid -19, la Autoridad Aeronáutica adoptó varias acciones para la operatividad de los aeropuertos, la protección de su personal y de los usuarios. Cumpliendo con todas las medidas de bioseguridad durante la declaratoria de emergencia sanitaria en el Ecuador, los 22 aeropuertos (Anexo 2), se convirtieron en piezas claves para el transporte de carga, personal e insumos médico, traslado de personal de las Fuerzas Armadas, alimentos, enfermos, vuelos humanitarios, entre otros.

Para la reapertura de las operaciones aéreas comerciales en los aeropuertos se implementó Protocolos de bioseguridad para los usuarios y se coordinó con varias entidades para evitar la propagación y contagio del Covid-19. Apoyando de esta manera a que el Ministerio de Salud Pública (MSP) determine e identifique los contagios por COVID 19 en los viajeros mediante el uso de cámaras térmicas, cuidado a pasajeros que arriban de zonas con alto riesgo de contagio, entre otras.

Para reforzar los protocolos de bioseguridad se realizan tareas de limpieza y desinfección de todas las áreas de arribo y migración, es decir la infraestructura aeroportuaria la misma que es de responsabilidad de las concesionarias y la DGAC.



Esta cifra nunca vista en el Ecuador se espera no se repitan por ello la DGAC continúa trabajando para brindar una conexión aérea segura y la protección de sus usuarios frente al Covid-19.

Como consecuencia de la reducción de pasajeros, está la disminución de operaciones aéreas que representan la principal fuente de ingresos para los aeropuertos, pagando las tasas y derechos reguladas de utilización de las infraestructuras y sosteniendo la actividad comercial, como clientes de las tiendas duty-free y artesanías, restaurantes y los aparcamientos de vehículos, lo que consecuentemente se tradujo en la baja de ingresos del sector aeronáutico.

3.3 Mapa de actores

3.3.1 Actores Externos

La Dirección General de Aviación Civil para el cumplimiento de su competencia “Aeronáutica Civil” se articula con instituciones del Estado, organismos internacionales de aeronáutica civil, entidades acreditadas del sector privado y aeropuertos concesionados.

Relacionamiento institucional externo de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC)



Fuente: Modelo de Gestión

Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

Organismos Internacionales

- Organización Internacional de Aviación Civil (OACI)

Organismos e Instituciones Públicas

- Aeropuertos Concesionados
- Autoridades aeronáuticas de otros países



- Consejo Nacional de Aviación Civil (CNAC)
- Centro de Inteligencia Estratégica (CIES)
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas
- Ministerio de Gobierno
- Ministerio de Defensa
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana (MREMH)
- Secretaría Nacional de Aduanas (SENAE)

Clientes

- Operador Aéreo
- Entidades acreditadas (Operadores aéreos, Servicios Auxiliares al Transporte Aéreo, Agentes acreditados de carga)

Los actores externos, clientes y su rol, se detallan en el Anexo 3.

3.3.2 Actores Internos

De acuerdo a las facultades establecidas en la matriz de competencias de la DGAC, a continuación de muestra el relacionamiento interno entre sus niveles de gestión (Planta Central, Unidad Desconcentrada Zonal y Oficina Técnica)

Relacionamiento institucional interno de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC)



Fuente: Modelo de Gestión

Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica



Planta Central

- Director General de Aviación Civil
- Subdirector General de Aviación Civil
- Coordinador Administrativo Financiero
- Coordinador Técnico de Regulación y Control del Transporte Aéreo
- Coordinador Técnico de Servicios Aeronáuticos y Aeroportuarios
- Directores Nacionales

Unidad Desconcentrada

- Director Zonal

Oficina Técnica (Aeropuertos)

- Administrador Aeroportuario
- Inspectores / Supervisores
- Técnicos

Los actores internos y su rol se detallan en el Anexo 4.

3.4 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Para la elaboración del FODA se realizaron talleres de trabajo en coordinación con todas las direcciones de la DGAC para identificar la situación actual. A continuación, se muestra el resultado del análisis realizado:

FODA	
ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Contar con personal técnico cualificado y calificado con conocimiento y experiencia	D1: Personal calificado cesante que no ha sido reemplazado
F2: Reconocimiento internacional como Miembro Pleno de TRAINAIR PLUS y como Centro Regional de Instrucción AVSEC de la OACI	D2: Cambio frecuente de políticas institucionales
F3: La actividad aeronáutica dispone de reglamentos, procedimientos y listas de verificación y un Comité de Normas.	D3: Falta de implementación de estructuras institucionales
F4: El país forma parte del Convenio de Chicago y de organismos internacionales que apoyan y regulan la actividad aeronáutica	D4: Falta de actualización de tecnologías de la información Hardware, Software y Comunicaciones.



F5: Brindar buen servicio al usuario externo de la institución	D5: Personal insuficiente y desmotivado
F6: Se oferta capacitación a nivel nacional e internacional	D6: Falta de capacitación recurrente de calidad
F7: Brindar capacitación en modalidad virtual	D7: Ser una institución de control y prestación de servicios aéreos
F8: Contar con soporte técnico del SRVSOP (OACI)	D8: Incumplimiento parcial del Plan de Vigilancia
F9: Manejo del archivo Institucional de acuerdo a la Norma Técnica	D9: Falta de comunicación entre procesos
F10: Implementación de un proceso específico de Derecho Aéreo	D10: Falta de definición de la autonomía de la institución
	D11: Ausencia de procedimientos para el otorgamiento de nombramientos provisionales
	D12: Baja ejecución presupuestaria planificada
	D13: Ausencia de un Plan de Sucesión de Carrera
	D14: Falta de implementación de cultura organizacional
	D15: La Escuela Técnica de Aviación Civil - ETAC no está fortalecida
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Fomento de la actividad aeronáutica civil nacional e internacional.	A1: Escaso presupuesto asignado para cubrir con las necesidades institucionales
O2: Auditorías de la OACI	A2: Cambio constante de autoridades del sector
O3: Beneficios de pertenecer al Sistema Regional de Vigilancia para la Seguridad Operacional - SRVSOP	A3: Políticas de austeridad del Gobierno
O4: Programa Universal de Auditorías de la OACI.	A4: Retraso en atención de procesos solicitados por la Institución a los diferentes organismos del Estado
O5: Capacitaciones de nuevas tendencias en Plataformas Virtuales.	

Fuente: Taller de Análisis Situacional para formulación de PEI

Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

Además, se identificaron las siguientes determinantes:

- **DE1:** Degradación paulatina de sistemas y equipos instalados para la navegación aérea y seguridad de la aviación en el territorio nacional.



- **DE2:** Limitados recursos humanos especializados y económicos para el desarrollo de la actividad aeronáutica.
- **DE3:** Escaso mantenimiento de infraestructura aeroportuaria, sistemas para la navegación aérea y seguridad de la aviación.
- **DE4:** Bajo nivel de operaciones en los aeropuertos del país.

4. ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN

Partiendo del diagnóstico realizado con la participación de las autoridades se procedió a establecer los elementos principales que caracterizarán la dirección estratégica para los próximos cinco años, los que se presentan a continuación:

4.1 Visión

Ser una institución eficiente, estratégica, innovadora, facilitadora del transporte aéreo y que se adapte dinámicamente a los cambios de la aeronáutica mundial en forma segura y sustentable llegando a ser un referente a nivel regional.

4.2 Misión

Planificar, regular, controlar y administrar la actividad aeronáutica civil en el territorio ecuatoriano, brindando servicios aeronáuticos de calidad, priorizando la seguridad en las operaciones aéreas y minimizando los impactos sobre el medio ambiente.

4.3 Valores

La Dirección General de Aviación Civil considera a los valores como la forma de orientar el comportamiento de su talento humano y a los principios como los lineamientos sobre los cuales se rigen las actividades dentro de la organización, los mismos que deben ser difundidos, comprendidos y aplicados por todos los servidores públicos para el desarrollo institucional.

- **Legalidad:** Conocer y cumplir la Constitución de la República del Ecuador, las leyes, los reglamentos y demás instrumentos que regulen su actuación. Deben observar en todo momento un comportamiento tal que, examinada su conducta, esta no pueda ser objeto de reproche. Deben abstenerse de realizar actividades contrarias al orden público.
- **Transparencia:** Ajustar su conducta al derecho que tiene la sociedad de estar informada sobre la actividad de la entidad pública.
- **Eficiencia:** Realizar o cumplir adecuadamente sus funciones.
- **Lealtad:** Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.



- **Templanza:** Desarrollar sus funciones con respeto y sobriedad, usando las prerrogativas inherentes a su cargo y los medios de que dispone únicamente para el cumplimiento de sus funciones y deberes. Asimismo, debe evitar cualquier ostentación que pudiera poner en duda su honestidad o su disposición para el cumplimiento de los deberes propios del cargo.
- **Veracidad:** Están obligados a expresarse con veracidad en sus relaciones funcionales, tanto con los particulares como con sus superiores y subordinados, y a contribuir al esclarecimiento de la verdad.
- **Eficacia:** Proceder a conseguir el objetivo planificado.
- **Discreción:** Guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades dispuestas en la ley.
- **Participación:** Mantener una actitud de cooperación que permita juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los fines y logros de los objetivos institucionales.
- **Inclusión:** Integrar de forma activa a las personas, dejando atrás la discriminación.
- **Justicia:** Tener permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, tanto en sus relaciones con el Estado, como con el público, sus superiores y subordinados
- **Diligencia:** Desempeñar su trabajo, de modo que se obtenga un rendimiento satisfactorio.
- **Imparcialidad:** Tener criterio de justicia que se basa en decisiones tomadas con objetividad.
- **Integridad:** Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad.
- **Responsabilidad:** Hacer un esfuerzo honesto para cumplir con sus deberes. Cuanto más elevado sea el cargo que ocupa, mayor es su responsabilidad para el cumplimiento de las disposiciones.
- **Respeto:** Deberán promover las relaciones interpersonales sanas en un marco de consideración y reconocimiento de las demás personas que se debe manifestar en el trato igualitario e incluyente, sin discriminación de ninguna naturaleza.
- **Puntualidad:** Hábito diario, la puntualidad representa el respeto hacia uno mismo y, por ende, hacia los demás.
- **Tolerancia:** Respetar opiniones, ideas o actitudes de las demás personas, aunque no coincidan con las propias.
- **Trabajo en Equipo:** Comprometerse a alcanzar metas comunes, expresado a través del compañerismo y el sentido de pertenencia al grupo.
- **Compromiso:** Obligación o acuerdo con otros ante un hecho o situación.
- **Calidez:** Expresarse y comportarse con amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad.
- **Solidaridad:** Acto de interesarse y responder a las necesidades de los demás.
- **Aptitud:** Quien disponga la designación de un funcionario público debe verificar el cumplimiento de los recaudos destinados a comprobar su idoneidad. Ninguna persona debe aceptar ser designada en un cargo para el que no tenga aptitud.



- **Evaluación:** El funcionario público debe evaluar los antecedentes, motivos y consecuencias de los actos cuya generación o ejecución tuviera a su cargo.
- **Idoneidad:** Aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública.
- **Probidad:** Actuación basada en la honradez, procurando satisfacer el interés general por encima de todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpuesta persona.
- **Prudencia:** El funcionario público debe actuar con pleno conocimiento de las materias sometidas a su consideración, con la misma diligencia que un buen administrador emplearía para con sus propios bienes. El ejercicio de la función pública debe inspirar confianza en la comunidad. Asimismo, debe evitar acciones que pudieran poner en riesgo la finalidad de la función pública, el patrimonio del Estado o la imagen que debe tener la sociedad respecto de sus servidores.
- **Servicio público centrado en las personas:** Poner a disposición la arquitectura institucional para proporcionar servicios públicos que estén orientados a satisfacer las demandas y necesidades de la ciudadanía.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

El establecimiento de objetivos estratégicos comunes facilita y focaliza el compromiso de la Dirección General de Aviación Civil hacia metas comunes conocidas, compartidas y comprometidas. El enunciado de objetivos es una tarea clave dentro de la planificación estratégica el cual sirve como un nexo de unión entre la misión, la visión, los valores y los planes de acción que una organización desarrolla en la práctica para satisfacer sus metas en el horizonte del medio y largo plazo”. (Euro Merchand, Human Solutions, 2014).

En este sentido, la Dirección General de Aviación Civil concentra su gestión en función de los siguientes objetivos estratégicos institucionales (OEs) para el periodo 2021 - 2025:

- **OE1.** Incrementar las capacidades regulatorias y de control en el marco de la seguridad operacional del Estado Ecuatoriano.
- **OE2.** Incrementar el control en el marco de la seguridad de la aviación y facilitación del Estado Ecuatoriano.
- **OE3.** Incrementar la eficiencia y la calidad de los servicios para la actividad aeronáutica civil.
- **OE4.** Fortalecer las capacidades institucionales.
- **OE5:** Incrementar las recaudaciones por concepto de servicios de sobrevuelos.

5.1 Indicadores por Objetivo Estratégico

A continuación, se muestran los indicadores de los objetivos estratégicos institucionales para el período 2021 – 2025:



OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS INSTITUCIONALES	INDICADORES	METAS
OE1. Incrementar las capacidades regulatorias y de control en el marco de la seguridad operacional del Estado Ecuatoriano.	Tasa de accidentes en operaciones de transporte aéreo comercial.	Disminuir la tasa de accidentes en operaciones de transporte aéreo comercial a 1,26 hasta diciembre de 2025
	Porcentaje de resoluciones de permisos en aviación menor emitidas.	Incrementar el porcentaje de resoluciones de permisos de operación de aviación menor en 20%, hasta diciembre de 2025
	Porcentaje de regulaciones técnicas y exenciones a la RDAC emitidas.	Incrementar el porcentaje de regulaciones técnicas y exenciones de las RDAC emitidas en 8%, hasta diciembre de 2025
OE2. Incrementar el control en el marco de la seguridad de la aviación y facilitación del Estado Ecuatoriano.	Porcentaje de personal de seguridad de la aviación certificado y recertificado.	Incrementar el 50% el porcentaje de personal de seguridad de la aviación certificado y recertificado hasta diciembre de 2025
OE3. Incrementar la eficiencia y la calidad de los servicios para la actividad aeronáutica civil.	Porcentaje de disponibilidad de los Servicios para la navegación aérea.	Incrementar en 7% el porcentaje de disponibilidad de los servicios para la navegación aérea hasta diciembre de 2025
	Porcentaje de operatividad del mantenimiento de pista en los aeropuertos nacionales e internacionales bajo la administración de la DGAC.	Incrementar en 4% el porcentaje de operatividad del mantenimiento de pista en los aeropuertos nacionales e internacionales bajo la administración de la DGAC hasta diciembre de 2025
	Porcentaje de eventos de capacitación ejecutados.	Incrementar en 10% el porcentaje de eventos de capacitación aeronáutica especializada hasta diciembre de 2025
OE4. Fortalecer las capacidades institucionales	Porcentaje ejecución presupuestaria de gasto.	Incrementar en 3% el porcentaje de ejecución del presupuesto de gasto hasta diciembre de 2025
OE5. Incrementar la eficiencia en las recaudaciones por concepto de servicios de sobrevuelos	Porcentaje de recuperación de cartera de sobrevuelos.	Incrementar en 2% el porcentaje de recuperación de cartera de sobrevuelos hasta diciembre de 2025

Fuente: Taller de Análisis Situacional para formulación de PEI

Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

6. DISEÑO DE ESTRATEGIAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

6.1 Estrategias

Las estrategias son las acciones que permitirán llevar a cabo los objetivos institucionales, por lo tanto, una vez realizado en análisis situacional e identificados los objetivos; así como, los determinantes del sector del transporte aéreo, se identifican las estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, lo cual se encuentra detallado Anexo 5.

6.2 Proyectos de inversión

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual de la DGAC, se han identificado los proyectos para solventar problemáticas, necesidades o potencialidades detectadas:



Objetivo Estratégico Institucional	Relación con la problemática, necesidades o potencialidades detectadas	Proyecto
OE1. Incrementar las capacidades regulatorias y de control en el marco de la seguridad operacional del Estado Ecuatoriano.	F8: Contar con soporte técnico del SRVSOP (OACI) O3: Beneficios de pertenecer al Sistema Regional de Vigilancia para la Seguridad Operacional – SRVSOP	Modernización de infraestructura tecnológica (hardware, software y comunicaciones) - Implementación del Sistema de Recopilación y Procesamiento de datos de Seguridad Operacional
OE2. Incrementar el control en el marco de la seguridad de la aviación y facilitación del Estado Ecuatoriano.	DE1: Degradación paulatina de sistemas y equipos instalados para la navegación aérea y seguridad de la aviación en el territorio nacional	Modernización de equipos y sistemas de seguridad de la aviación para los aeropuertos del país
OE3. Incrementar la eficiencia y la calidad de los servicios para la actividad aeronáutica civil.	DE3: Escaso mantenimiento de infraestructura aeroportuaria, sistemas para la navegación aérea y seguridad de la aviación en el territorio nacional	Rehabilitación de cerramientos perimetrales en los aeropuertos del país - Fase II
		Construcción del hangar para el avión laboratorio de la DGAC
		Recapeo de pista, plataforma y calle de rodaje de los Aeropuertos: Río Amazonas, Esmeraldas, Santa Rosa, Salinas, Cotopaxi y San Cristóbal
	D15: ETAC no está fortalecida F6: Se oferta capacitación a nivel internacional	Repotenciación e Implementación de laboratorios y simuladores para la ETAC
	DE1: Degradación paulatina de sistemas y equipos instalados para la navegación aérea y seguridad de la aviación en el territorio nacional	Modernización de los Sistemas de Navegación Aérea del Ecuador – Fase III Fortalecimiento de sistemas para la navegación aérea
OE4. Fortalecer las capacidades institucionales	D9:Falta de comunicación entre procesos	Modernización de infraestructura tecnológica (hardware, software y comunicaciones) - Implementación de Sistemas integrados técnicos - administrativos
OE5. Incrementar la eficiencia en las recaudaciones por concepto de servicios de sobrevuelos	D4:Falta de actualización de Tecnologías de la información F1:Contar con personal técnico cualificado y calificado con conocimiento y experiencia D9:Falta de comunicación entre procesos	

Fuente: Talleres Direcciones DGAC

Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

A continuación, se presenta los objetivos generales de proyectos que permitirán a la Institución atender la problemática, necesidad u oportunidad identificada:

Modernización de infraestructura tecnológica (hardware, software y comunicaciones) - Implementación del Sistema de Recopilación y Procesamiento de datos de Seguridad Operacional:
Recopilar, registrar y generar información de peligros, sobre la base de una combinación de métodos reactivos y proactivos de recolección de datos de seguridad operacional.



Modernización de equipos y sistemas de seguridad de la aviación para los aeropuertos del país: Renovar los equipos y sistemas de seguridad para los aeropuertos administrados por la DGAC.

Rehabilitación de cerramientos perimetrales en los aeropuertos del país - Fase II: Mejorar las condiciones de seguridad operacional y protección a las instalaciones de los aeródromos y estaciones de radares y radio ayudas.

Construcción del hangar para el avión laboratorio de la DGAC: Dotar del espacio físico y mobiliario para la construcción del Hangar para el estacionamiento del avión laboratorio de la DGAC y oficinas técnicas administrativas en el nuevo Aeropuerto Internacional de Quito con el fin de mantener los estándares internacionales en el manejo de la seguridad operacional.

Recapeo de pistas, plataformas y calles de rodaje de los Aeropuertos del país: Contar con aeropuertos en óptimas condiciones, con alta calidad de operación y seguridad para promover el desarrollo y economía de las provincias.

Repotenciación e Implementación de laboratorios y simuladores para la ETAC: Dotar a la ETAC de herramientas tecnológicas para la realización de eventos de capacitación en condiciones óptimas que permitan brindar una instrucción de calidad que contribuya al mejoramiento de la seguridad operacional en el sector de la aviación

Modernización de los Sistemas de Navegación Aérea del Ecuador – Fase III: Modernizar los sistemas para la navegación aérea a través de la renovación e implantación del equipamiento para ese propósito, a fin de mantener e incrementar la efectividad de los servicios.

Fortalecimiento de sistemas para la navegación aérea: Renovar e implantar sistemas para navegación aérea acorde a las necesidades que demanda de la aviación mundial.

Modernización de infraestructura tecnológica (hardware, software y comunicaciones) - Implementación de Sistemas integrados técnicos - administrativos):

Implementar soluciones de infraestructura tecnológica modernas, robustas y flexibles, para optimizar las capacidades y mejorar el rendimiento de hardware, software y comunicaciones, beneficiando a usuarios internos y externos, con tecnologías confiables, seguras y eficientes.

6.3 Implementación de la política pública con enfoque territorial

La Dirección General de Aviación Civil es el ente encargado de la regulación, planificación, gestión y control aeronáutico y aeroportuario, enmarcados en el contexto de la seguridad operacional (Safety) y seguridad de la aviación (Security), que permitan garantizar la calidad, seguridad y efectividad de las operaciones aéreas en el territorio ecuatoriano.



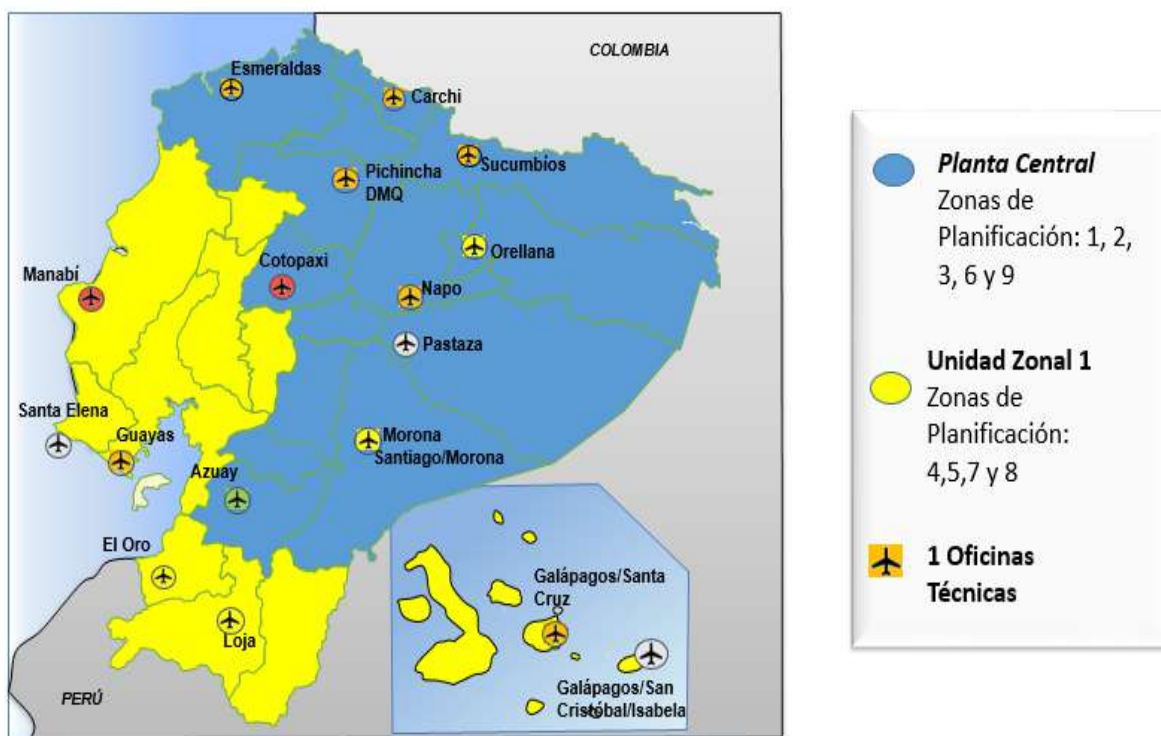
Cuenta con su Planta Central ubicada en la ciudad de Quito, desde donde se ejercen facultades de regulación, planificación, coordinación, gestión y control de la actividad aeronáutica y aeroportuaria, brindará cobertura a las zonas de planificación 1, 2, 3, 6 y 9 a través de la administración de 11 aeropuertos del país.

A nivel zonal la Dirección General de Aviación Civil gestionará a través de una Unidad Desconcentrada ubicada en la ciudad de Guayaquil por su larga experiencia en la administración de las operaciones que se llevan a cabo en la región del litoral desde los aeropuertos. Involucra principalmente las facultades de gestión y control, brindará cobertura a las zonas de planificación 4, 5, 7 y 8, donde se encuentran ubicados 9 aeropuertos del país.

Adicional se cuenta con oficinas técnicas ubicadas dentro de los aeropuertos del país, conformadas por equipos técnicos aeronáuticos que realizarán la gestión técnico operativo para proporcionar seguridad operacional y de la aviación y garantizar que la operación aérea se realice en términos de seguridad y eficiencia.

Las Oficinas Técnicas dan el soporte y asistencia técnica a las pistas de aviación menor con las que cuenta la Dirección General de Aviación Civil.

A continuación, se muestra dónde está ubicada la Unidad Desconcentrada y las Oficinas Técnicas:



Fuente: Análisis de Presencia en Territorio - APIT
Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica



7. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL Y ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

Los programas y proyectos son intervenciones que se consideran respuestas a las causas de problemas identificados. De esta manera, las decisiones de dónde y en qué invertir responden a las necesidades reales de la Dirección General de Aviación Civil, con la finalidad de maximizar los impactos positivos y a la vez se optimicen los recursos públicos institucionales.

7.1 Programación Plurianual de la Política Pública

La Dirección General de Aviación Civil contempla dentro de su programación para el mediano plazo proyectos y alternativas de inversión alineados al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales que se resume en el Anexo 6: Matriz de Plurianual de la Política Pública PPPP - Alineación parte 1, parte 2, Parte 3.

7.2 Programación Anual de la Política Pública

La DGAC cuenta con su programación anual de metas y actividades a realizarse para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se resume en el Anexo 7: Programación Anual de la Política Pública PAPP.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central del Ecuador / cuentas Nacionales Trimestrales / Resultado segundo trimestre / Resultado septiembre. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- Boletines Estadísticos DGAC
- INEC, Boletín técnico 01-2021- IPC
- Norma Técnica de Sistema Nacional de Planificación Participativa
- Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025.
- R. Sánchez y F. Weikert, “Logística internacional pos pandemia: análisis de las industrias aérea y de transporte marítimo de contenedores”, *serie Comercio Internacional*, N° 162 (LC/TS.2020/190), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.
- SENPLADES. (s.f.). Guía de Planificación Institucional. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/metodologias/>



9. ANEXOS

Anexo 1: Evaluación indicadores de objetivos estratégicos (N1)

OE1. Incrementar las capacidades regulatorias y de control en el marco de la seguridad operacional. del Estado Ecuatoriano						
					Resultado del Avance 2021	
Estrategias	Indicador	Tipo Indicador	Frecuencia	Meta 2021	Primer Semestre	Análisis
12.1 Actualizar la legislación aeronáutica en el marco de la seguridad operacional	12.2 Porcentaje de accidentes de transporte aéreo comercial	Discreto	Semestral	0.15%	0%	Según la fuente de la Junta Investigadora de Accidentes JIA, durante el primer semestre del año 2021, no ocurrieron accidentes en transporte aéreo comercial con aeronaves de peso superior a 5700 kg, en operadores 121 y 129
12.2 Analizar e implementar las recomendaciones y normas internacionales en el ámbito de la seguridad operacional 12.4 Implementar mecanismos de control y vigilancia de la seguridad operacional	12.3 Porcentaje de incidentes graves de transporte aéreo comercial	Discreto	Semestral	0.44%	0%	Según la fuente JIA durante el 1er semestre del año 2021, no hubo incidentes graves en transporte aéreo comercial con aeronaves de peso mayor a 5700 kg, en operadores 121 y 129.



OE 2. Incrementar el control en el marco de la seguridad de la aviación civil y facilitación del Estado Ecuatoriano.

					Resultado del Avance 2021	
Estrategias	Indicador	Tipo Indicador	Frecuencia	Meta 2021	Primer Semestre	Análisis
13.1 Adoptar mecanismos efectivos de control en la aplicación de la normativa relacionada con la Seguridad de la Aviación y Facilitación	13.2 Porcentaje de personal de seguridad de la aviación certificado	Continuo	Trimestral	75%	83.78%	La Dirección de Seguridad de la Aviación y Facilitación del Transporte Aéreo, a través de la Gestión de Certificación del Personal de Seguridad de la Aviación emitió 326 certificaciones del personal AVSEC en todos los ámbitos, acorde a las necesidades operativas de la industria aérea, en el Primer Semestre del año 2021, sobrepasando la meta establecida.
13.2 Desarrollar mecanismos de control y vigilancia de la seguridad de la aviación 13.3 Mejorar los sistemas de gestión de la seguridad de la aviación 13.4 Analizar e implementar las recomendaciones y normas internacionales en el ámbito de la seguridad de la aviación y facilitación	13.3 Porcentaje de actividades de seguimiento y cierre del control de calidad de seguridad de la aviación	Continuo	Trimestral	75%	76.67%	La Dirección de Seguridad de la Aviación y Facilitación del Transporte Aéreo, a través de la Gestión de Control de Calidad AVSEC, puntos de enlace y gestión de calificación de compañías AVSEC, realizó actividades de control de calidad a operadores y entidades acreditadas de la industria aérea en los diferentes aeropuertos del país, conforme al cronograma aprobado y al requerimiento de la industria aérea.



OE 3. Incrementar la eficiencia y la calidad para los servicios aeronáuticos y aeroportuarios.

					Resultado del Avance 2021	
Estrategias	Indicador	Tipo Indicador	Frecuencia	Meta 2021	Primer Semestre	Análisis
14.1 Repotenciar y dar mantenimiento a la infraestructura aeronáutica y aeroportuaria 14.3 Implementar mecanismos de calidad en los servicios aeronáuticos, aeroportuarios y de formación técnica especializada	14.2 Porcentaje de operatividad de los aeropuertos nacionales e internacionales bajo la administración de la DGAC	Discreto	Mensual	95%	99,47%	Se ha superado la meta del Primer Semestre del año 2021, manteniendo a los aeropuertos nacionales e internacionales bajo la administración de la DGAC operativos al 99,47%
	14.3 Porcentaje de operatividad de sistemas de comunicaciones, navegación y vigilancia.	Discreto	Mensual	95%	85%	Durante el primer semestre del año 2021, no se alcanzaron los resultados esperados debido a la falta de repuestos, falta de vuelos de sistemas de ayudas luminosas, falta de acciones de mantenimiento a las administraciones privadas aeroportuarias al no contar con recursos (humano y económico-financiero) para renovación de sistemas y compra de repuestos y/o asistencia técnica.



OE 4. Incrementar el desarrollo del talento humano en la Dirección General de Aviación Civil.

					Resultado del Avance 2021	
Estrategias	Indicador	Tipo Indicador	Frecuencia	Meta 2021	Primer Semestre	Análisis
16.1 Desarrollar la planificación del talento humano. 16.2 Desarrollar e implementar el plan de capacitación y la transferencia de conocimiento. 16.3 Desarrollar e implementar el plan de bienestar social y salud ocupacional.	16.5 Porcentaje de Cumplimiento del Plan Estratégico de Mejora del Clima Laboral	Continuo	Trimestral	50%	47,06%	Según "Informe de presentación de evidencias del Plan Estratégico de Mejora - Segundo Trimestre 2021" emitido por el Ministerio de Trabajo, la DGAC tiene un cumplimiento del 25%, lo que se evidencia que ha cumplido con la totalidad de las actividades planificadas, sin embargo en el primer trimestre se tiene un cumplimiento del 24%, debido a que no se cumplió en su totalidad las evidencias de la estrategia de Liderazgo.

OE 5. Incrementar el uso eficiente del presupuesto en la Dirección General de Aviación Civil.

					Resultado del Avance 2021	
Estrategias	Indicador	Tipo Indicador	Frecuencia	Meta 2021	Primer Semestre	Análisis
17.1 Desarrollar mecanismos de priorización en el uso eficiente de los recursos financieros 17.2 Implementar mecanismos de seguimiento y control en la ejecución óptima del presupuesto institucional	17.4 Porcentaje ejecución presupuestaria de Gasto Corriente	Continuo	Mensual	44%	44,95%	El porcentaje de ejecución del primer semestre del año 2021, está dentro de la meta establecida, esto se debe principalmente a que se ha normalizado la ejecución de procesos del POA institucional, y su correspondiente contraparte financiera, evidenciándose que se están realizando las ejecuciones presupuestarias en base a lo programado.



OE 6. Incrementar la eficiencia institucional en la Dirección General de Aviación Civil.

					Resultado del Avance 2021	
Estrategias	** Indicador	Tipo Indicador	Frecuencia	Meta 2021	Primer Semestre	Análisis
15.1 Optimizar los procesos institucionales bajo el Sistema de Gestión de Calidad	15.13 Porcentaje de satisfacción del usuario externo	Discreto	Semestral	80%	88%	Se ha superado la meta del semestre, resultado se lo obtuvo mediante el levantamiento, análisis y tabulación de 1.612 encuestas realizadas a los usuarios de los servicios que presta la Dirección General de Aviación Civil.
15.2 Repotenciar la infraestructura tecnológica	15.14 Porcentaje de cumplimiento de planes de acción de mejora de la gestión institucional	Discreto	Trimestral	100%	100,00%	Se cumple al 100% las actividades programadas en el segundo trimestre del plan de acción de los indicadores de nivel estratégico N1 que reportaron un resultado con cumplimiento parcial (amarillo) o no cumplimiento de la meta (rojo).
15.3 Optimizar el modelo de gestión institucional						
15.4 Posicionar la imagen institucional como autoridad aeronáutica civil del Ecuador	15.15 Porcentaje de optimización Cero Papeles con el Sistema de Gestión Documental Quipux	Discreto	Mensual	70%	99.3%	Se continua con éxito el uso y la optimización de la propuesta "Cero Papeles" ya que cada funcionaria obtuvo su firma electrónica personal para cualquier trámite personal y en este caso gubernamental (Quipux), adicionalmente se envía desde el mes de mayo vía electrónica a todos los funcionarios de la DGCA comunicados "Cómo ahorrar papel en la oficina", con la finalidad que concienticen el uso y ahorro del papel.

Fuente: Herramienta GPR

Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica



Anexo 2: Lista de Aeropuertos

NRO.	PROVINCIA	CIUDAD	NOMBRE	TIPO DE AEROPUERTO	ADMINISTRACION
1	PICHINCHA	QUITO	MARISCAL SUCRE	INTERNACIONAL	CONCESIONADO
2	GUAYAS	GUAYAQUIL	JOSE JOAQUIN DE OLMEDO	INTERNACIONAL	CONCESIONADO
3	AZUAY	CUENCA	MARISCAL LA MAR	DOMESTICO	DELEGADO
4	GALÁPAGOS	BALTRA	SEYMOUR	DOMESTICO	CONCESIONADO
5	MANABÍ	MANTA	GRAL ELOY ALFARO	INTERNACIONAL	DGAC
6	COTOPAXI	LATACUNGA	COTOPAXI	INTERNACIONAL	DGAC
7	ESMERALDAS	TACHINA	CARLOS CONCHA TORRES	DOMESTICO	DGAC
8	SANTA ELENA	SALINAS	GRAL ULPIANO PAEZ	DOMESTICO	DGAC
9	EL ORO	SANTA ROSA	REGIONAL SANTA ROSA	DOMESTICO	DGAC
10	GALÁPAGOS	SAN CRISTOBAL	SAN CRISTOBAL	DOMESTICO	DGAC
11	GALÁPAGOS	ISLA ISABELA	GRAL VILLAMIL	DOMESTICO	DGAC
12	LOJA	CATAMAYO	CIUDAD DE CATAMAYO	DOMESTICO	DGAC
13	SUCUMBIOS	NUEVA LOJA	LAGO AGRIO	DOMESTICO	DGAC
14	ORELLANA	EL COCA	FRANCISCO DE ORELLANA	DOMESTICO	DGAC
15	NAPO	TENA	JUMANDY	DOMESTICO	DGAC
16	PASTAZA	SHELL	RIO AMAZONAS	DOMESTICO	DGAC
17	MORONA SANTIAGO	MACAS	CRNL. EDMUNDO CARVAJAL	DOMESTICO	DGAC
18	MORONA SANTIAGO	TAISHA	TAISHA	DOMESTICO	DGAC
19	MORONA SANTIAGO	GUALAQUIZA	MARIO MADERO JARAMILLO	DOMESTICO	DGAC
20	CARCHI	TULCAN	TCRNL. LUIS A. MANTILLA	DOMESTICO	DGAC
21	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	CHIMBORAZO	DOMESTICO	DGAC
22	MANABI	SAN VICENTE	LOS PERALES	DOMESTICO	DGAC

Fuente: Dirección de Infraestructura Aeroportuaria
Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica



Anexo 3: Actores Externos

Relacionamiento institucional externo			
Actores	Relacionamiento	Rol del Actor	Rol de la institución dueña del Modelo de Gestión
Aeropuertos Concesionados	Presentación de la documentación normada por la autoridad aeronáutica para aprobación	Asignación de recursos humanos y materiales para el desarrollo y cumplimiento de la normativa aprobada por la autoridad aeronáutica	Vigilancia permanente del cumplimiento de los procedimientos aprobados de acuerdo a la normativa
Autoridades aeronáuticas de otros países	En los procesos de Certificación de operadores aéreos, personal aeronáutico, aeronaves y organizaciones de mantenimiento.	Validar e intercambiar información respecto a las certificaciones y/o autorizaciones de los operadores aéreos, personal aeronáutico, aeronaves y organizaciones de mantenimiento, emitidas por otro Estado signatario del Convenio de Chicago.	Validar e intercambiar información respecto a las certificaciones y/o autorizaciones de los operadores aéreos, personal aeronáutico, aeronaves y organizaciones de mantenimiento, emitidas por otro Estado signatario del Convenio de Chicago.
Centro de Inteligencia Estratégica (CIES)	Coordinación y facilitación de información relativa a riesgos o amenazas que podría presentarse en contra de la aviación civil	Proporcionar información relativa a las amenazas y riesgos que se podrían presentar en contra de la aviación civil	Elaborar programas, procedimientos, circulares en temas de seguridad que incluyan la participación de las unidades del centro de inteligencia.
Consejo Nacional de Aviación Civil (CNAC)	Otorgar permisos de operación de transporte aéreo público a compañías nacionales y extranjeras y aprobar la creación y regulación de tasas y derechos por los servicios brindados por la autoridad aeronáutica.	Administrar el tráfico aéreo que se genera en el Ecuador	Emitir informes para el otorgamiento del permiso de operación (técnico, económico y legal). Controlar el cumplimiento de los permisos de operación comercial. Presentar proyecto de reforma a las resoluciones que establecen costos por los servicios brindados por la autoridad aeronáutica.
Entidades acreditadas (Operadores aéreos, Servicios Auxiliares al Transporte Aéreo, Agentes acreditados de carga)	Presentación de la documentación normada por la autoridad aeronáutica para aprobación	Asignación de recursos humanos y materiales para el desarrollo y cumplimiento de la normativa a probada por la autoridad aeronáutica	Vigilancia permanente del cumplimiento de los procedimientos aprobados de acuerdo a la normativa
Operador aéreo	Utilizar los servicios de navegación aérea y aeroportuarios que provee la DGAC	Cumplir con la normativa de tasas y derechos por servicios de navegación aérea y aeroportuarios	Brindar los servicios de navegación aérea y aeroportuarios para garantizar la seguridad, regularidad y eficiencia de la actividad aérea



Organización Internacional de Aviación Civil (OACI)	Emitir políticas en temas de aviación civil internacional	Definir normas internacionales y métodos recomendados que constan en los Anexos al Convenio sobre Aviación Civil Internacional, cubriendo todos los aspectos de la aviación civil internacional.	Adoptar y dar cumplimiento a las normas y métodos recomendados establecidos por la OACI, como estado miembro del Convenio de Aviación Civil Internacional
Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO)	Ejercer la rectoría de la política aeronáutica, aprobar y velar por el cumplimiento del Plan de Desarrollo Aeronáutico y apoyar y estimular las actividades aeronáuticas.	Entidad rectora del Sistema Nacional del Transporte Multimodal formula, implementa y evalúa políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos que garantizan una red de Transporte seguro y competitivo, minimizando el impacto ambiental y contribuyendo al desarrollo social y económico del País.	Cumplir con la política aeronáutica y coordinar las actividades del Plan de Desarrollo Aeronáutico.
Ministerio de Gobierno (MDG)	Coordinación e intervención para la protección de aeropuertos en temas de seguridad de la aviación y facilitación del transporte aéreo, radioayudas para la navegación aérea y asignación del equipo de intervención táctica	Proporcionar unidades policiales para salvaguardar las instalaciones de los aeropuertos, equipos de navegación aérea e intervenir en la resolución de actos de interferencia ilícita	Elaborar programas, procedimientos, circulares en temas de seguridad que incluyan la participación de las unidades policiales.
Ministerio de Defensa (MDN)	Coordinación e intervención para la protección de aeropuertos y radioayudas para la navegación aérea, así como la ejecución del convenio interinstitucional en apoyo a la actividad aeronáutica del país.	Proporcionar unidades militares para salvaguardar las instalaciones de los aeropuertos, radioayudas para la navegación aérea, así como recurso humano especializado en aeronáutica.	Elaborar programas, procedimientos, circulares en temas de seguridad que incluyan la participación de las unidades militares, así como la ejecución del convenio interinstitucional en apoyo a la actividad aeronáutica del país.
Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana (MREMH)	Coordinación para el cumplimiento de acuerdos y convenios internacionales en materia de seguridad de la información y facilitación	Proporcionar información relativa a acuerdos internacionales en temas de seguridad de la información y facilitación	Elaborar procedimientos, planificar reuniones de trabajo para el análisis y posterior aplicación de los convenios internacionales
Secretaría Nacional de Aduanas (SENAE)	Colaborar con la seguridad de la aviación y operadores de aeronaves que tienen vuelos considerados peligrosos.	Participar como miembro del Comité Nacional de Seguridad, así como del Comité Nacional de Facilitación del Transporte Aéreo. Cumplir con los procedimientos establecidos	Elaborar y aprobar por el cumplimiento del Programa Nacional de la Seguridad de la Aviación Civil. Elaborar y aprobar por el cumplimiento del Programa Nacional de Facilitación de Transporte Aéreo.



República
del Ecuador

Dirección General de Aviación Civil

		en el Programa Nacional de Seguridad de la Aviación Civil, así como el Programa Nacional de Facilitación del Transporte Aéreo.	
--	--	--	--

Fuente: Modelo de Gestión

Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica



Anexo 4: Actores Internos

GRUPO DE ACTORES INTERNOS	ACTOR	MISIÓN
Planta Central	Director General de Aviación Civil	Gestionar el direccionamiento estratégico de la Dirección General de Aviación Civil
	Subdirector General de Aviación Civil	Gestionar estratégicamente los procesos agregadores de valor de la Dirección General de Aviación Civil
	Coordinador Técnico de Regulación y Control del Transporte Aéreo	Regular, controlar, establecer convenios, políticas y normas de la actividad aeronáutica, a fin de garantizar la seguridad de la aviación y facilitación del transporte aéreo en el ámbito de su competencia.
	Coordinación Técnica de Servicios Aeronáuticos y Aeroportuarios	Gestionar, coordinar y desarrollar normas, procedimientos y especificaciones técnicas de los servicios de aeronáuticos y aeroportuarios a fin de garantizar la seguridad operacional.
	Coordinador General Administrativo Financiero	Gestionar los procesos habilitantes de apoyo, de manera que constituyan un aporte esencial para el eficiente desenvolvimiento de los procesos gobernantes y agregadores de valor.
	Directores Nacionales	Transmitir adecuadamente los lineamientos definidos por la Dirección General, gestionar en sus áreas de acción de forma adecuada
Desconcentrado	Director Zonal	Coordinar y controlar la ejecución de los planes y programas de desarrollo aeronáutico, velando por el cumplimiento de normas, procedimientos y especificaciones técnico-administrativas de la Dirección Zonal, a fin de solventar eficientemente los objetivos definidos por la Dirección General de Aviación Civil.
Oficina Técnica (Aeropuertos)	Administrador Aeroportuario	Coordinar y controlar las actividades técnicas, operativas y administrativas del aeropuerto a su cargo a fin de garantizar que las operaciones aéreas sean seguras, regulares y eficientes dentro del marco legal que rige la actividad aeronáutica del país.
	Inspectores / Supervisores	Supervisar el cumplimiento de normas, reglamentos y procedimientos establecidos por la DGAC y la OACI para operadores aéreos y personal aeronáutico.
	Técnicos	Ejecutar actividades de acuerdo a los instructivos en función de un servicio especializado previo a una formación técnica aeronáutica.

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos

Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica



Anexo 5: Matriz de estrategias por Objetivos Estratégicos

OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	ESTRATEGIA PROPUESTA PARA ALCANZARLO	RELACIÓN CON LA PROBLEMÁTICA, NECESIDADES O POTENCIALIDADES DETECTADAS
OE1. Incrementar las capacidades regulatorias y de control en el marco de la seguridad operacional del Estado Ecuatoriano.	Implementar el Programa de Seguridad del Estado - SSP	F8: Contar con soporte técnico del SRVSOP (OACI) O3: Beneficios de pertenecer al Sistema Regional de Vigilancia para la Seguridad Operacional - SRVSOP
	Actualizar la legislación aeronáutica en el marco de la seguridad operacional	F10: Implementación de un proceso específico de derecho aeronáutico
	Analizar e implementar las comendaciones y normas internacionales en el ámbito de la seguridad operacional	O4: Programa Universal de Auditorías de la OACI.
	Implementar mecanismo de control y vigilancia de la seguridad operacional	D8: Incumplimiento parcial del Plan de Vigilancia O3: Beneficios de pertenecer al Sistema Regional de Vigilancia para la Seguridad Operacional - SRVSOP F8: Contar con soporte técnico del SRVSOP (OACI)
OE2. Incrementar el control en el marco de la seguridad de la aviación y facilitación del Estado Ecuatoriano.	Adoptar mecanismos de control en la aplicación de la normativa relacionada con la Seguridad de la Aviación y Facilitación	F4: El país forma parte del Convenio de Chicago y de organismos internacionales que apoyan y regulan la actividad aeronáutica
	Mejorar los sistemas de gestión de la seguridad de la aviación	O1: Fomento de la actividad aeronáutica civil
	Analizar e implementar las recomendaciones y normas internacionales en el ámbito de la seguridad de la aviación y facilitación	O2: Auditorías de la OACI
OE3. Incrementar la eficiencia y la calidad de los servicios para la actividad aeronáutica civil.	Repotenciar y mantener la plataforma técnica y la infraestructura aeronáutica.	DE1: Degradación paulatina de sistemas y equipos instalados para la navegación aérea y seguridad de la aviación en el territorio nacional
	Desarrollar e implementar el plan de reclutamiento, remplazo y sucesión de personal técnico, a fin de cubrir el déficit de personal técnico especializado existente.	D1: Personal calificado cesante no ha sido reemplazado D5: Personal insuficiente y desmotivado D13: Ausencia de un plan de sucesión de carrera DE2: Limitados recursos humanos especializados y económicos para el desarrollo de la actividad aeronáutica
	Repotenciar y mantener la infraestructura aeroportuaria	DE3: Escaso mantenimiento de infraestructura aeroportuaria, sistemas para la navegación aérea y seguridad de la aviación en el territorio nacional
	Desarrollar e implementar planes, programas y procedimientos de calidad para la navegación aérea, la formación técnica especializada y para la infraestructura aeroportuaria	O1: Fomento de la actividad aeronáutica civil nacional e internacional
	Repotenciar y mantener la plataforma técnica y la infraestructura aeronáutica.	DE3: Escaso mantenimiento de infraestructura aeroportuaria, sistemas para la navegación aérea y seguridad de la aviación en el territorio nacional



	Repotenciar y mantener el Simulador Virtual de Tránsito Aéreo, implementar simuladores para el área de seguridad de la aviación, meteorología aeronáutica con el fin de captar los mercados de capacitación locales y regionales.	F6:Se oferta capacitación a nivel nacional e internacional D15: La Escuela Técnica de Aviación Civil - ETAC no está fortalecida
	Desarrollar e implementar la plataforma tecnológica de capacitación virtual de la Escuela técnica de la aviación civil	F7:Brindar capacitación en modalidad virtual
	Mantener las certificaciones internacionales mediante la generación de nuevos CMDN y formación de nuevos preparadores de cursos.	F6:Se oferta capacitación a nivel nacional e internacional 05:Capacitaciones de nuevas tendencias en Plataformas Virtuales.
		F2: Reconocimiento internacional como Miembro Pleno de TRAINAIR PLUS y como Centro Regional de Instrucción AVSEC de la OACI D2:Cambio frecuente de políticas institucionales
OE4. Fortalecer las capacidades institucionales	Desarrollar mecanismos de control y seguimiento en la gestión óptima del talento humano, administrativo y financiero.	D9:Falta de comunicación entre procesos D11:Ausencia de procedimientos para el otorgamiento de nombramientos provisionales D12:Baja ejecución presupuestaria planificada D14:Falta de implementación de cultura organizacional F5:Brindar buen servicio al usuario externo de la institución F9:Manejo del archivo Institucional de acuerdo a la Norma Técnica
		D3: Falta de implementación de estructuras institucionales
		D6: Falta de capacitación recurrente de calidad
	Cambiar parcialmente la estructura organizacional	
	Desarrollar un Plan Integral de Capacitación general y cursos de especialidad aeronáutica	
	Implementar un Sistema Informático Integrado que permita mejorar los procesos técnicos y administrativos para una efectiva recaudación.	D4:Falta de actualización de Tecnologías de la información
OE5. Incrementar la eficiencia en las recaudaciones por concepto de servicios de sobrevuelos	Cambio de Procedimientos para simplificar los trámites relacionados con el servicio de sobrevuelos	D9:Falta de comunicación entre procesos F1:Contar con personal técnico cualificado y calificado con conocimiento y experiencia

Fuente: Talleres de trabajo con Direcciones DGAC
Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica



Anexo 6

PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA

(1ra Parte: Alineación)

OE1. Incrementar las capacidades regulatorias y de control en el marco de la seguridad operacional del Estado Ecuatoriano	Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo 9: Garantizar la seguridad ciudadana, orden público y gestión de riesgos
		Política 9.2: Fortalecer la seguridad de los sistemas de transporte terrestre y aéreo, promoviendo ambientes seguros
		Indicador 1: Tasa de accidentes en la operación de transporte aéreo comercial
		Meta: 9.2.2 Reducir la tasa de accidentes en la operación de transporte aéreo comercial de 1,91 a 1,26
	Plan Sectorial	En construcción
	Planificación Institucional	Prioridad del OEI: 1
		Indicador 1: Tasa de accidentes en la operación de transporte aéreo comercial
		Línea Base del indicador 1: 1,91
		Meta Cuatrianual de indicador 1: 1,26
	Planificación Institucional	Prioridad del OEI: 1
		Indicador 2: Porcentaje de resoluciones de permisos de operación en aviación menor emitidas
		Línea Base del indicador 2: 75%
		Meta Cuatrianual de indicador 2: 95%
OE2. Incrementar el control en el marco de la seguridad de la aviación y facilitación del Estado Ecuatoriano	Planificación Institucional	Prioridad del OEI: 1
		Indicador 3: Porcentaje de regulaciones técnicas y exenciones a las RDAC emitidas
		Línea Base del indicador 3: 90%
		Meta Cuatrianual de indicador 3: 98%
		Objetivo 9: Garantizar la seguridad ciudadana, orden público y gestión de riesgos
	Plan Nacional de Desarrollo	Política 9.2: Fortalecer la seguridad de los sistemas de transporte terrestre y aéreo, promoviendo ambientes seguros
		Indicador 1: Tasa de accidentes en la operación de transporte aéreo comercial



Dirección General de Aviación Civil

		Meta: 9.2.2 Reducir la tasa de accidentes en la operación de transporte aéreo comercial de 1,91 a 1,26
	Plan Sectorial	En construcción
	Planificación Institucional	Prioridad del OEI: 2
		Indicador 1: Porcentaje de personal de seguridad de la aviación certificado y recertificado
		Línea Base del indicador 1: 50%
OE3. Incrementar la eficiencia y la calidad de los servicios para la actividad aeronáutica civil	Plan Nacional de Desarrollo	Meta cuatrianual del indicador 1: 100%
		Objetivo 9: Garantizar la seguridad ciudadana, orden público y gestión de riesgos
		Política 9.2: Fortalecer la seguridad de los sistemas de transporte terrestre y aéreo, promoviendo ambientes seguros
		Indicador 1: Tasa de accidentes en la operación de transporte aéreo comercial
	Plan Sectorial	Meta: 9.2.2 Reducir la tasa de accidentes en la operación de transporte aéreo comercial de 1,91 a 1,26
		En construcción
	Planificación Institucional	Prioridad del OEI: 3
		Indicador 1: Porcentaje de operatividad del mantenimiento de pista en los aeropuertos nacionales e internacionales bajo la administración de la DGAC
		Línea Base del indicador 1: 90%
		Meta Cuatrianual del indicador 1: 94%
		Indicador 2: Porcentaje de disponibilidad de los servicios para la navegación aérea
		Línea Base del indicador 2: 83%
		Meta Cuatrianual del indicador 2: 90%
		Indicador 3: Porcentaje de eventos de capacitación ejecutados
		Línea Base del indicador 3: 85%
		Meta Cuatrianual del indicador 3: 95%
OE4. Fortalecer las capacidades institucionales	Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo 14: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía



Dirección General de Aviación Civil

		Política 14.3: Promover la cooperación internacional y alianzas públicos privadas con instituciones públicas en territorio
		Indicador 1: 14.3.2 Índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general
		Meta: 14.3.2 Aumentar el índice de percepción de calidad de los servicios públicos de 6,10 a 8,00
	Planificación Institucional	Prioridad del OEI: 4
		Indicador 1: Porcentaje ejecución presupuestaria de gasto
		Línea Base del indicador 1: 95%
		Meta Cuatrianual del indicador 1: 98%
OE5. Incrementar las recaudaciones por concepto de servicios de sobrevuelos	Plan Nacional de Desarrollo	Objetivo 14: Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía
		Política 14.3: Promover la cooperación internacional y alianzas públicos privadas con instituciones públicas en territorio
		Indicador 1: 14.3.2 Índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general
		Meta: 14.3.2 Aumentar el índice de percepción de calidad de los servicios públicos de 6,10 a 8,00
	Planificación Institucional	Prioridad del OEI: 5
		Indicador 1: Incrementar las recaudaciones por concepto de servicios de sobrevuelos
		Línea Base del indicador 1: 90%
		Meta Cuatrianual del indicador 1: 92%

Fuente: Talleres de trabajo con Direcciones DGAC
Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica



República
del Ecuador

Dirección General de Aviación Civil

(2da Parte: Programación Plurianual de la Política Pública)

Planificación Institucional	AÑO	Presupuesto Inversión (PI)							
		Cup del Proyecto	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Articulación PND	Zona	Provincia	Cantón	Parroquia
OE1. Incrementar las capacidades regulatorias y de control en el marco de la seguridad operacional del Estado Ecuatoriano. OE4. Fortalecer las capacidades institucionales OE5. Incrementar las recaudaciones por concepto de servicios de sobrevuelos	2022		Modernización de infraestructura tecnológica (hardware, software y comunicaciones)	\$ 755.000,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1 al 9	Nacional		
		Total PI - del OE1 Año 2022			\$ 755.000,00				
	2023		Modernización de infraestructura tecnológica (hardware, software y comunicaciones)	\$ 425.000,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1 al 9	Nacional		
		Total PI - del OE1 Año 2023			\$ 425.000,00				
	2024		Modernización de infraestructura tecnológica (hardware, software y comunicaciones)	\$ 20.000,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1 al 9	Nacional		
		Total PI - del OE1 Año 2024			\$ 20.000,00				
	2025		Modernización de infraestructura tecnológica (hardware, software y comunicaciones)	\$ 0,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1 al 9	Nacional		
		Total PI - del OE1 Año 2025			\$ 0,00				

Dirección: Buenos Aires Oe1-53 y Av. 10 de Agosto
Código Postal: 170402 / Quito - Ecuador
Teléfono: 593-2 294-7400 / www.aviacioncivil.gob.ec



Dirección General de Aviación Civil

OE2. Incrementar el control en el marco de la seguridad de la aviación y facilitación del Estado Ecuatoriano.	2022		Modernización de equipos y sistemas de seguridad de la aviación para los aeropuertos del país	\$ 0,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1 al 9	Nacional		
		Total PI - del OEI2 Año 2022			\$ 0,00				
	2023		Modernización de equipos y sistemas de seguridad de la aviación para los aeropuertos del país	\$ 1.330.000,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1 al 9	Nacional		
		Total PI - del OEI2 Año 2023			\$ 1.330.000,00				
	2024		Modernización de equipos y sistemas de seguridad de la aviación para los aeropuertos del país	\$ 1.250.000,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1 al 9	Nacional		
		Total PI - del OEI2 Año 2024			\$ 1.250.000,00				
	2025		Modernización de equipos y sistemas de seguridad de la aviación para los aeropuertos del país	\$ 1.800.000,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1 al 9	Nacional		
		Total - PI del OEI2 Año 2025			\$ 1.800.000,00				
OE3. Incrementar la eficiencia y la calidad de los servicios para la actividad aeronáutica civil.	2022	175220000.0000.373060	Rehabilitación de cerramientos perimetrales en los aeropuertos del país - Fase II (*)	\$ 103.036,61	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	2, 3 y 6	Pichincha, Morona Santiago y Pastaza	Quito, Pedro Moncayo, Morona	Pifo, Shell y Macas
			Construcción del hangar para el avión laboratorio de la DGAC		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	9	Pichincha	Quito	Tababela
			Recapeo de pista y plataforma del Aeropuerto Río Amazonas		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	3	Pastaza	Mera	Moravia
			Recapeo de pista y plataforma del Aeropuerto Santa Rosa		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	7	El Oro	Santa Rosa	Santa Rosa



Dirección General de Aviación Civil

			Recapeo de pista y plataforma y calle de rodaje del Aeropuerto Internacional Cotopaxi		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	3	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro
			Recapeo de pista y plataforma del Aeropuerto San Cristóbal		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	5	Galápagos	San Cristóbal	El Progreso
			Recapeo de la pista del Aeropuerto Gral. Ulpiano Páez de Salinas		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	5	Santa Elena	Salinas	La Libertad
			Recapeo de pista y calle de rodaje del Aeropuerto de Esmeraldas		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1	Esmeraldas	Esmeraldas	Tachina
			Repotenciación e Implementación de laboratorios y simuladores para la ETAC		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	9	Pichincha	Quito	Kennedy
		175200000.0000.374588	Modernización de los Sistemas de Navegación Aérea del Ecuador – Fase III (*)	\$ 5.950.400,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1 al 9	NACIONAL		
			Fortalecimiento de sistemas para la navegación aérea		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1 al 9	NACIONAL		
		Total PI - del OEI3 Año 2022		\$ 6.053.436,61					
	2023	175220000.0000.373060	Rehabilitación de cerramientos perimetrales en los aeropuertos del país - Fase II (*)		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	2, 3 y 6	Pichincha, Morona Santiago y Pastaza	Quito, Pedro Moncayo, Morona	Pifo, Shell y Macas
			Construcción del hangar para el avión laboratorio de la DGAC	\$ 2.000.000,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	9	Pichincha	Quito	Tababela
			Recapeo de pista y plataforma del Aeropuerto Río Amazonas	\$ 3.000.000,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	3	Pastaza	Mera	Moravia
			Recapeo de pista y plataforma del Aeropuerto Santa Rosa		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	7	El Oro	Santa Rosa	Santa Rosa



República
del Ecuador

Dirección General de Aviación Civil

			Recapeo de pista y plataforma y calle de rodaje del Aeropuerto Internacional Cotopaxi		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	3	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro
			Recapeo de pista y plataforma del Aeropuerto San Cristóbal		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	5	Galápagos	San Cristóbal	El Progreso
			Recapeo de la pista del Aeropuerto Gral. Ulpiano Páez de Salinas	\$ 5.000.000,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	5	Santa Elena	Salinas	La Libertad
			Recapeo de pista y calle de rodaje del Aeropuerto de Esmeraldas		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1	Esmeraldas	Esmeraldas	Tachina
			Repotenciación e Implementación de laboratorios y simuladores para la ETAC	\$ 517.000,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	9	Pichincha	Quito	Kennedy
		175200000.0000.374588	Modernización de los Sistemas de Navegación Aérea del Ecuador – Fase III (*)	\$ 9.162.600,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1 al 9	NACIONAL		
			Fortalecimiento de sistemas para la navegación aérea	\$ 17.139.000,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1 al 9	NACIONAL		
		Total PI - del OEI3 Año 2023			\$ 36.818.600,00				
	2024	175220000.0000.373060	Rehabilitación de cerramientos perimetrales en los aeropuertos del país - Fase II (*)		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	2, 3 y 6	Pichincha, Morona Santiago y Pastaza	Quito, Pedro Moncayo, Morona	Pífo, Shell y Macas
			Construcción del hangar para el avión laboratorio de la DGAC		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	9	Pichincha	Quito	Tababela
			Recapeo de pista y plataforma del Aeropuerto Río Amazonas		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	3	Pastaza	Mera	Moravia

Dirección: Buenos Aires Oe1-53 y Av. 10 de Agosto
Código Postal: 170402 / Quito - Ecuador
Teléfono: 593-2 294-7400 / www.aviacioncivil.gob.ec



			Recapeo de pista y plataforma del Aeropuerto Santa Rosa		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	7	El Oro	Santa Rosa	Santa Rosa
			Recapeo de pista y plataforma y calle de rodaje del Aeropuerto Internacional Cotopaxi		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	3	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro
			Recapeo de pista y plataforma del Aeropuerto San Cristóbal	\$ 5.000.000,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	5	Galápagos	San Cristóbal	El Progreso
			Recapeo de la pista del Aeropuerto Gral. Ulpiano Páez de Salinas		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	5	Santa Elena	Salinas	La Libertad
			Recapeo de pista y calle de rodaje del Aeropuerto de Esmeraldas	\$ 6.000.000,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1	Esmeraldas	Esmeraldas	Tachina
			Repotenciación e Implementación de laboratorios y simuladores para la ETAC	\$ 139.200,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	9	Pichincha	Quito	Kennedy
		175200000.0000.374588	Modernización de los Sistemas de Navegación Aérea del Ecuador – Fase III (*)	\$ 9.482.000,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1 al 9	NACIONAL		
			Fortalecimiento de sistemas para la navegación aérea	\$ 21.270.500,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1 al 9	NACIONAL		
		Total PI - del OEI3 Año 2024			\$ 41.891.700,00				
	2025	175220000.0000.373060	Rehabilitación de cerramientos perimetrales en los aeropuertos del país - Fase II (*)		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	2, 3 y 6	Pichincha, Morona Santiago y Pastaza	Quito, Pedro Moncayo, Morona	Pifo, Shell y Macas
			Construcción del hangar para el avión laboratorio de la DGAC		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	9	Pichincha	Quito	Tababela



República
del Ecuador

Dirección General de Aviación Civil

		Recapeo de pista y plataforma del Aeropuerto Río Amazonas		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	3	Pastaza	Mera	Moravia
		Recapeo de pista y plataforma del Aeropuerto Santa Rosa	\$ 700.000,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	7	El Oro	Santa Rosa	Santa Rosa
		Recapeo de pista y plataforma y calle de rodaje del Aeropuerto Internacional Cotopaxi	\$ 8.000.000,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	3	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro
		Recapeo de pista y plataforma del Aeropuerto San Cristóbal		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	5	Galápagos	San Cristóbal	El Progreso
		Recapeo de la pista del Aeropuerto Gral. Ulpiano Páez de Salinas		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	5	Santa Elena	Salinas	La Libertad
		Recapeo de pista y calle de rodaje del Aeropuerto de Esmeraldas		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1	Esmeraldas	Esmeraldas	Tachina
		Repotenciación e Implementación de laboratorios y simuladores para la ETAC		Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	9	Pichincha	Quito	Kennedy
175200000.0000.374588		Modernización de los Sistemas de Navegación Aérea del Ecuador – Fase III (*)	\$ 3.101.800,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1 al 9	NACIONAL		
		Fortalecimiento de sistemas para la navegación aérea	\$ 13.455.500,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1 al 9	NACIONAL		
Total PI - del OEI3 Año 2025			\$ 25.257.300,00					
TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN CUATRIANUAL DE LA INSTITUCIÓN			\$ 115.601.036,61					

fuente: Talleres de trabajo con Direcciones DGAC

Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

Dirección: Buenos Aires Oe1-53 y Av. 10 de Agosto
Código Postal: 170402 / Quito - Ecuador
Teléfono: 593-2 294-7400 / www.aviacioncivil.gob.ec





(3ra Parte: Programación Plurianual de la Política Pública (Desglose de meta anual))

OE1. Incrementar las capacidades de la seguridad operacional del Estado Ecuatoriano.	Desglose anual meta	Indicador de Resultado 1 Tasa de accidentes en la operación de transporte aéreo comercial		
		Línea base	1,91	tasa
		Meta cuatrianual	1,26	tasa
		Valor absoluto	0,65	tasa
	Meta 2022	0,19		tasa
	Meta 2023	0,17		tasa
	Meta 2024	0,15		tasa
	Meta 2025	0,14		tasa
	Desglose anual meta	Indicador de Resultado 2 Porcentaje de resoluciones de permisos de operación en aviación menor emitidas		
		Línea base	75,0%	porcentaje
		Meta cuatrianual	95,0%	porcentaje
		Valor absoluto	20,0%	porcentaje
	Meta 2022	5,0%		porcentaje
	Meta 2023	5,0%		porcentaje
	Meta 2024	5,0%		porcentaje
	Meta 2025	5,0%		porcentaje
	Desglose anual meta	Indicador de Resultado 3 Porcentaje de regulaciones técnicas y exenciones a las RDAC emitidas		
		Línea base	90,0%	porcentaje
		Meta cuatrianual	98,0%	porcentaje
		Valor absoluto	8,0%	porcentaje
	Meta 2022	2,0%		porcentaje
	Meta 2023	2,0%		porcentaje
	Meta 2024	2,0%		porcentaje
	Meta 2025	2,0%		porcentaje
OE2. Incrementar el control en el marco de la seguridad de la aviación civil y facilitación del Estado Ecuatoriano.	Desglose anual meta	Indicador de Resultado 1 Porcentaje de personal de seguridad de la aviación certificado y recertificado		
		Línea base	50,0%	porcentaje
		Meta cuatrianual	100,0%	porcentaje
		Valor absoluto	50,0%	porcentaje
	Meta 2022	20,0%		porcentaje
	Meta 2023	10,0%		porcentaje
	Meta 2024	10,0%		porcentaje
	Meta 2025	10,0%		porcentaje



OE3. Incrementar la eficiencia y la calidad de los servicios para la actividad aeronáutica civil	Desglose anual meta	Indicador de Resultado 1 Porcentaje de operatividad del mantenimiento de pista en los aeropuertos nacionales e internacionales bajo la administración de la DGAC		
		Línea base	90,0%	porcentaje
		Meta cuatrianual	94,0%	porcentaje
		Valor absoluto	4,0%	porcentaje
	Meta 2022	1,0%		porcentaje
	Meta 2023	1,0%		porcentaje
	Meta 2024	1,0%		porcentaje
	Meta 2025	1,0%		porcentaje
	Desglose anual meta	Indicador de Resultado 2 Porcentaje de disponibilidad de los servicios para la navegación aérea		
		Línea base	83,0%	porcentaje
		Meta cuatrianual	90,0%	porcentaje
		Valor absoluto	7,0%	porcentaje
	Meta 2022	2,0%		porcentaje
	Meta 2023	2,0%		porcentaje
	Meta 2024	2,0%		porcentaje
	Meta 2025	1,0%		porcentaje
	Desglose anual meta	Indicador de Resultado 3 Porcentaje de eventos de capacitación ejecutados		
		Línea base	85,0%	porcentaje
		Meta cuatrianual	95,0%	porcentaje
		Valor absoluto	10,0%	porcentaje
	Meta 2022	2,0%		porcentaje
	Meta 2023	3,0%		porcentaje
	Meta 2024	3,0%		porcentaje
	Meta 2025	2,0%		porcentaje
OE4. Fortalecer las capacidades institucionales	Desglose anual meta	Indicador de Resultado 1 Porcentaje ejecución presupuestaria de gasto		
		Línea base	95,0%	porcentaje
		Meta cuatrianual	98,0%	porcentaje
		Valor absoluto	3,0%	porcentaje
	Meta 2022	3,0%		porcentaje
	Meta 2023	0,0%		porcentaje
	Meta 2024	0,0%		porcentaje
	Meta 2025	0,0%		porcentaje



OE5. Incrementar la eficiencia en las recaudaciones por concepto de servicios de sobrevuelos	Desglose anual meta	Indicador de Resultado 1		
		Porcentaje de recuperación de cartera de sobrevuelos		
		Línea base	90,0%	porcentaje
		Meta cuatrianual	92,0%	porcentaje
		Valor absoluto	2,0%	porcentaje
	Meta 2022	1,0%		porcentaje
	Meta 2023	1,0%		porcentaje
	Meta 2024	0,0%		porcentaje
	Meta 2025	0,0%		porcentaje

Fuente: Talleres de trabajo con Direcciones DGAC

Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica



Anexo 7

PROGRAMACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA
(1ra Parte: Programación Anual de la Política Pública)

Programación Anual de la Política Pública 1era parte									
Planificación Institucional	Semestre	Presupuesto Inversión (PI)							
		CUP Programa	Proyectos de Inversión	Presupuesto	Articulación PND	Zona	Provincia	Cantón	Parroquia
OE3. Incrementar la eficiencia y la calidad de los servicios para la actividad aeronáutica civil.	Semestre I de la programación anual:	175220000.0000.373060	Rehabilitación de cerramientos perimetrales en los aeropuertos del país - Fase II (*)	\$103.036,61	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	2, 3 y 6	Pichincha, Morona Santiago y Pastaza	Quito, Pedro Moncayo, Morona	Pifo, Shell y Macas
		175200000.0000.374588	Modernización de los Sistemas de Navegación Aérea del Ecuador – Fase III (*)	\$1.443.200,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1 al 9	NACIONAL		
		Total PI - del OEI3 Semestre 1			\$1.546.236,61				
	Semestre II de la programación anual:	175220000.0000.373060	Rehabilitación de cerramientos perimetrales en los aeropuertos del país - Fase II (*)	\$0,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	2, 3 y 6	Pichincha, Morona Santiago y Pastaza	Quito, Pedro Moncayo, Morona	Pifo, Shell y Macas
		175200000.0000.374588	Modernización de los Sistemas de Navegación Aérea del Ecuador – Fase III (*)	\$4.507.200,00	Eje 3, Objetivo 9, política 9.2	1 al 9	NACIONAL		
		Total PI - del OEI3 Semestre 2			\$4.507.200,00				
	TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN ANUAL DE LA INSTITUCIÓN				\$ 6.053.436,61				
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL DE GASTO CORRIENTE				\$ 28.694.829,00					
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL INSTITUCIÓN				\$ 34.748.265,61					

Fuente: Talleres de trabajo con Direcciones DGAC

Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica



(2da Parte: Programación Anual de la Política Pública (Desglose de meta Semestral))

OE1. Incrementar las capacidades de la seguridad operacional del Estado Ecuatoriano.	Desglose anual meta	Indicador de Resultado 1 Tasa de accidentes en la operación de transporte aéreo comercial		
		Línea base	1,91	Tasa
		Meta cuatrianual	1,26	Tasa
		Valor absoluto	0,65	Tasa
		Meta Anual	0,19	Tasa
	Meta Semestre 1:	0,095		Tasa
	Meta Semestre 2:	0,095		Tasa
	Desglose anual meta	Indicador de Resultado 2 Porcentaje de resoluciones de permisos de operación en aviación menor emitidas		
		Línea base	75,0%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	95,0%	Porcentaje
		Valor absoluto	20,0%	Porcentaje
		Meta Anual	5,0%	Porcentaje
	Meta Semestre 1:	2,5%		Porcentaje
	Meta Semestre 2:	2,5%		Porcentaje
	Desglose anual meta	Indicador de Resultado 3 Porcentaje de regulaciones técnicas y exenciones a las RDAC emitidas		
		Línea base	90,0%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	98,0%	Porcentaje
		Valor absoluto	8,0%	Porcentaje
		Meta Anual	2,0%	Porcentaje
	Meta Semestre 1:	1,0%		Porcentaje
	Meta Semestre 2:	1,0%		Porcentaje

OE2. Incrementar el control en el marco de la seguridad de la aviación civil y facilitación del Estado Ecuatoriano.	Desglose anual meta	Indicador de Resultado 1 Porcentaje de personal de seguridad de la aviación certificado y recertificado		
		Línea base	50,0%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	100,0%	Porcentaje
		Valor absoluto	50,0%	Porcentaje
		Meta Anual	20,0%	Porcentaje
	Meta Semestre 1:	10,0%		Porcentaje
	Meta Semestre 2:	10,0%		Porcentaje



OE3. Incrementar la eficiencia y la calidad de los servicios para la actividad aeronáutica civil	Desglose anual meta	Indicador de Resultado 1		
		Porcentaje de operatividad del mantenimiento de pista en los aeropuertos nacionales e internacionales bajo la administración de la DGAC		
		Línea base	90,0%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	94,0%	Porcentaje
		Valor absoluto	4,0%	Porcentaje
		Meta Anual	1,0%	Porcentaje
	Meta Semestre 1:	0,5%		Porcentaje
	Meta Semestre 2:	0,5%		Porcentaje
	Desglose anual meta	Indicador de Resultado 2		
		Porcentaje de disponibilidad de los servicios para la navegación aérea		
		Línea base	83,0%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	90,0%	Porcentaje
		Valor absoluto	7,0%	Porcentaje
		Meta Anual	2,0%	Porcentaje
	Meta Semestre 1:	1,0%		Porcentaje
	Meta Semestre 2:	1,0%		Porcentaje
	Desglose anual meta	Indicador de Resultado 3		
		Porcentaje de eventos de capacitación ejecutados		
		Línea base	85,0%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	95,0%	Porcentaje
		Valor absoluto	10,0%	Porcentaje
		Meta Anual	2,0%	Porcentaje
	Meta Semestre 1:	1,0%		Porcentaje
	Meta Semestre 2:	1,0%		Porcentaje

OE4. Fortalecer las capacidades institucionales	Desglose anual meta	Indicador de Resultado 1		
		Porcentaje ejecución presupuestaria de gasto		
		Línea base	95,0%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	98,0%	Porcentaje
		Valor absoluto	3,0%	Porcentaje
		Meta Anual	3,0%	Porcentaje
	Meta Semestre 1:	1,5%		Porcentaje
	Meta Semestre 2:	1,5%		Porcentaje



OE5. Incrementar la eficiencia en las recaudaciones por concepto de servicios de sobrevuelos	Desglose anual meta	Indicador de Resultado 1		
		Porcentaje de recuperación de cartera de sobrevuelos		
		Línea base	90,0%	Porcentaje
		Meta cuatrianual	92,0%	Porcentaje
		Valor absoluto	1,0%	Porcentaje
	Meta Semestre 1:	0,5%		Porcentaje
	Meta Semestre 2:	0,5%		Porcentaje

Fuente: Talleres de trabajo con Direcciones DGAC
Diseño: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica