

DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA



DGAC

**PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
PEI 2016-2020**



RESOLUCIÓN MINISTERIAL N°

245

La Paz,

02 AGO. 2018

VISTOS Y CONSIDERANDO:

Que el Numeral 22, Parágrafo I, Artículo 298 de la Constitución Política del Estado, establece como competencia privativa del nivel central del Estado la política económica y planificación nacional.

Que por su parte, el Numeral 1, Artículo 316 de la norma Constitucional, establece como función económica del Estado, la de conducir el proceso de planificación económica y social, con participación y consulta ciudadana, además señala que la ley establecerá un sistema de planificación integral estatal, que incorporará a todas las entidades territoriales.

Que la Ley N° 777 de 25 de enero de 2016 del Sistema de Planificación Integral del Estado - SPIE, tiene por objeto establecer el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), que conducirá el proceso de planificación del desarrollo integral del Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco del Vivir Bien.

Que el Parágrafo I, Artículo 15 del mismo cuerpo legal, señala que el Plan de Desarrollo Económico y Social en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien - PDES, es el instrumento a través del cual se canaliza la visión política que se desprende del PGDES, materializada en la planificación de mediano plazo.

Que el Parágrafo I, Artículo 16, de la citada Ley, señala que los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI), se desprenden del PDES y son planes de carácter operativo que permiten integrar en el mediano plazo el accionar de los diferentes sectores, estableciendo los lineamientos para la planificación territorial y orientaciones para el sector privado, organizaciones comunitarias, social cooperativas, así como para el conjunto de los actores sociales.

Que igualmente, el Parágrafo II del citado Artículo, indica que los Planes Sectoriales de Desarrollo Integral deberán contar con la siguiente estructura y contenido mínimo:

1. **Enfoque Político.** Comprende la definición del horizonte político del sector, articulado a la propuesta política del PDES.
2. **Diagnóstico.** Es un resumen comparativo de los avances logrados en el sector en los últimos años, estado de situación, problemas y desafíos futuros.
3. **Políticas y Lineamientos Estratégicos.** Establecen las directrices y lineamientos sectoriales para el alcance del enfoque político previsto en el PDES.
4. **Planificación.** Es la propuesta de implementación de acciones en el marco de las metas y resultados definidos en el PDES desde la perspectiva del sector.
5. **Presupuesto total quinquenal.**

Que el Parágrafo I, Artículo 19 de la citada Ley, establece que los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) permiten a cada entidad o institución pública establecer, en el marco de sus atribuciones, su contribución directa a la implementación del PDES, PSDI, PEM o PTDI según corresponda, y se elaborarán de forma simultánea y coordinada con los planes de mediano plazo.

Que asimismo, el Parágrafo II del mencionado Artículo, señala que los Planes Estratégicos Institucionales tendrán la siguiente estructura y contenido mínimo:

1. **Enfoque político.** Comprende la visión política institucional en el marco del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda.



2. **Diagnóstico.** El diagnóstico interno y externo de la entidad o institución, que identifica el análisis del contexto externo y las capacidades institucionales, para avanzar en el cumplimiento de los retos del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda.
3. **Objetivos y estrategias institucionales.**
4. **Planificación.** Es la propuesta institucional para contribuir a la implementación del PDES, PSDI, PEM o PTDI, según corresponda.
5. **Presupuesto total quinquenal.**

Que la Disposición Adicional Tercera de la mencionada Ley, señala que la Agenda Patriótica del Bicentenario 2025, se constituye en el plan de largo plazo o Plan General de Desarrollo Económico y Social del Estado Plurinacional de Bolivia al año 2025.

Que la Ley N° 786 de 9 de marzo de 2016, Plan de Desarrollo Económico Social 2016-2020 en el Marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien, tiene por objeto aprobar el Plan de Desarrollo Económico Social 2016-2020, establecer la obligatoriedad de su aplicación y los mecanismos de coordinación, evaluación y seguimiento.

Que el Artículo 2 del Decreto Supremo N° 3246 de 5 de julio de 2017, Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, señala que el objeto de las presentes normas, es regular la aplicación del Sistema de Programación de Operaciones en las entidades del sector público, determinando los procedimientos a emplear, medios y recursos a utilizar, en función al tiempo y espacio, permitiendo la programación de acciones de corto plazo, concordantes con el Plan Estratégico Institucional, en el marco de los planes de mediano plazo establecidos por el Sistema de Planificación Integral del Estado.

Que por su parte, el Inciso b) del Artículo 70 del referido Decreto Supremo, prevé que entre las atribuciones del Ministro de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, se encuentra la de proponer, dirigir y ejecutar las políticas sectoriales de desarrollo económico y social en coordinación con el Ministerio de Planificación del Desarrollo.

Que el Decreto Supremo N° 3634 de 1 de agosto de 2018 que dispone la creación de la Administradora de Terminal Terrestre Santa Cruz como una Institución Pública Desconcentrada de derecho público, con independencia de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, bajo dependencia directa del Ministro de Obras Públicas, Servicios y Vivienda y dependencia funcional del Viceministerio de Transportes.

Que la Resolución Ministerial N° 533 de 30 de diciembre de 2016 que aprueba el Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien.

Que la Resolución Ministerial N° 305 de 22 de agosto de 2016 aprueba el Plan Estratégico Institucional 2016-2020 del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.

Que la Resolución Ministerial N° 268 de 16 de agosto de 2017 modifica el Plan Estratégico Institucional 2016-2020 del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.

Que el Informe Técnico MOPSV/DGP N° 099/2018 de 2 de agosto de 2018, emitido por el Encargado de Planificación de la Dirección General de Planificación concluye que: *"En cumplimiento al Decreto Supremo N° 3634 que crea la Administradora de Terminal Terrestre Santa Cruz bajo dependencia directa del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda y de los lineamientos metodológicos para el seguimiento integral a "Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien" (PSDI-PEM-PMDI-PEI) en el punto 5 "Ajuste de Planes", se verifica los ajustes a los PEIS y a la vez se concluye que los mismos contribuyen y están alineados al PGDES – PDES y a las acciones de mediano y largo plazo de esta Cartera de Estado, por lo que se recomienda aprobar el ajuste a los siguientes PEIS:*

- Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda (Anexo 1).
- Dirección General de Aeronáutica Civil (Anexo 2).
- Agencia Estatal de Vivienda (Anexo 3).
- Vías Bolivia (Anexo 4).

G. A. U.
M. Cortez
M.O.P.S.V.

G. A. U.
Carlos
Alvarez
M.O.P.S.V.

G. A. U.
Santillana
M.O.P.S.V.



Asimismo, recomienda a la Dirección General de Asuntos Jurídicos que en el marco de sus competencias, elabore la Resolución Ministerial de aprobación de la Reformulación de los PEI 2016 – 2020 de las entidades mencionadas, conforme a normativa vigente”.

Que el Informe Jurídico MOPSV - DGAJ N° 550/2018 de 16 de 2 de agosto de 2018, emitido por la Dirección General de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, concluye que las Modificaciones al Plan Estratégico Institucional 2016-2020 del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda; Dirección General de Aeronáutica Civil; Agencia Estatal de Vivienda y Vías Bolivia, se enmarcan en el ordenamiento jurídico vigente, por lo que se considera procedente su aprobación a través de Resolución Ministerial.

El Numeral 22), Parágrafo I del Artículo 14 del Decreto Supremo N° 29894 de 7 de febrero de 2009 de la Estructura Organizativa del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional, señala que entre las atribuciones de las Ministras y Ministros del Órgano Ejecutivo, se encuentra la de emitir Resoluciones Ministeriales.

POR TANTO:

El Ministro de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, en ejercicio de sus atribuciones,

RESUELVE:

PRIMERO.- I. Aprobar la Modificación al Plan Estratégico Institucional 2016-2020 del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 305 de 22 de agosto de 2016, modificado por Resolución Ministerial N° 268 de 16 de agosto de 2017, que en Anexo 1 forma parte integrante e indivisible de la presente Resolución Ministerial.

II. Aprobar las Modificaciones al Plan Estratégico Institucional 2016-2020 de la Dirección General de Aeronáutica Civil; Agencia Estatal de Vivienda y Vías Bolivia, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 533 de 30 de diciembre de 2016, que en Anexos 2, 3 y 4 forman parte integrante e indivisible de la presente Resolución Ministerial.

SEGUNDO.- La Dirección General de Planificación es la encargada de dar cumplimiento a la presente Resolución Ministerial.

Comuníquese, regístrese y archívese.


Milton Carlos Hinojosa
MINISTRO
Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda

MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS, SERVICIOS Y VIVIENDA
DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS
LEGALIZACIÓN: La presente fotocopia en la... 3... días, es copia fiel del original de su referencia, que cubra en archivos de esta Dirección y al que en caso necesario me remito, por lo que se legaliza, en cumplimiento de las Arts. 1811 del Código Civil y 499 del R.D. de procedimiento -Gonise

MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS, SERVICIOS Y VIVIENDA
DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS
DGAJ
MCH/mcca/cas/mcss

PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico Institucional - PEI, se concibe como un proceso dinámico de construcción colectiva y permanente, resultado del compromiso y la participación de todos quienes forman parte de la Dirección General de Aeronáutica Civil, a su vez, es un instrumento para la gestión estratégica dentro del marco normativo vigente.

La DGAC se encuentra hoy en una etapa de mejoramiento integral como institución. Este mejoramiento se logra con el apoyo de una serie de estrategias, que apuntan a fortalecer el trabajo en equipo, a establecer y consolidar estructuras de gestión, a apoyar el trabajo de vigilancia de la aviación civil, para dar seguridad en la operaciones aeronáuticas, entregando herramientas a sus diferentes actores, en un proceso que considera la convivencia, inclusión, empoderamiento y responsabilización, como una temática relevante y esencial para el logro de resultados. En fin, a ofrecer mejores servicios a la comunidad aeronáutica, fortaleciendo sus capacidades y potenciándolas para lograr un progreso integral de la seguridad aérea.

El PEI de la DGAC, define nuestro accionar, para todas las direcciones, instituto, proyecto, regionales y subregionales y para todos los usuarios que se relacionan con la aeronáutica civil.

Del mismo modo, queda establecido el compromiso de la DGAC con la Agenda Patriótica 2025 y el Plan de Desarrollo Económico y Social – PDES - 2016-2020 y Plan Sectorial del Viceministerio de Transportes.

Es en este contexto que la DGAC asume el reto de proyectarse al futuro, considerando, principalmente el desafío que se le propone bajo el principio del Vivir Bien.

AUTORIDADES

| CARGO | NOMBRE |
|---|---|
| Director Ejecutivo | Gral. Fza. Aé. Celier Aparicio Arispe Rosas |
| Área de Investigación y Prevención de Accidentes e Incidentes | Cnl. José Carlos Rocha Carvallo |
| Jefe Unidad de Auditoría Interna | Lic. José Luis Palenque Ortiz |
| Director de Navegación Aérea | Atco. Walter Olivera Ballesteros |
| Director de Seguridad Operacional | Cmdte. Juan Carlos Moreira Palenque |
| Director de Transporte Aéreo | Ing. Shirley Mackay Flores |
| Director de Jurídico | Dr. Julio César Luna Orellana |
| Director Administrativo Financiero | Ing. José Iván García Terceros |

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL AJUSTADO POR

2

| CARGO | NOMBRE |
|--------------------------------|------------------------------|
| Profesional I de Planificación | Ing. Stephany Romero Manzano |

LISTA DE ABREVIATURAS

| SIGLA | SIGNIFICADO |
|--------------|--|
| AASANA | Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea |
| AGA | Aeródromos y Ayuda Terrestre |
| AIG | Investigación y Prevención de Accidentes |
| AIR | Aeronavegabilidad |
| AMO | Reglamento Sobre Organizaciones de Mantenimiento Aprobadas |
| ASBU | Mejoras por Bloques del Sistema de Aviación |
| ATM | Gestión de Tránsito Aéreo |
| ATS | Servicio de Tránsito Aéreo |
| AVSEC | Seguridad de la Aviación Civil |
| CEA | Centro de Entrenamiento de Aeronáutica Civil |
| CIAC | Centro de Instrucción de Aeronáutica Civil |
| CMI | Cuadro de Mando Integral |
| CNS | Comunicaciones, Navegación y Vigilancia |
| COA | Certificado de explotador de servicios aéreos (AOC) |
| CPE | Constitución Política del Estado |
| DAF | Dirección Administrativa Financiera |
| DGAC | Dirección General de Aeronáutica Civil |
| DNA | Dirección de Navegación Aérea |
| DRAN | Dirección de Registro Aeronáutico Nacional |
| DSO | Dirección de Seguridad Operacional |
| DTA | Dirección de Transporte Aéreo |
| EMA | Estaciones Meteorológicas |
| FAL | Facilitación |
| GAP | Análisis de Carencias |
| INAC | Instituto Nacional de Aeronáutica Civil |
| ISO | Organización Internacional para la Estandarización |
| LAR | Reglamento Aeronáutico Latinoamericano |
| MAE | Máxima Autoridad Ejecutiva |
| MET | Meteorología Aeronáutica |

| | |
|----------|--|
| OACI | Organización de Aviación Civil Internacional |
| OMA | Organización de Mantenimiento Aprobada |
| OPS | Operaciones |
| OVM | Oficina de Vigilancia Meteorológica |
| PANS | Procedimientos para los Servicios de Navegación Aérea |
| PANS-OPS | Planificación de Espacios Aéreos |
| PDES | Plan de Desarrollo Económico y Social |
| PEI | Plan Estratégico Institucional |
| PEL | Licencias al Personal |
| PREVAC | Prevención de Accidentes |
| QA | Control de Calidad |
| RAB | Reglamentación Aeronáutica Boliviana |
| RAIM | Receptor a Bordo de la Aeronave |
| RAN | Registro Aeronáutico Nacional |
| RNAV | Navegación de Área |
| SAC | Servicios Aerocomerciales |
| SAM | Región Sudamericana |
| SAR | Servicio de Búsqueda y Salvamento |
| SARPS | Normas y Métodos Recomendados |
| SIRAPA | Sistema de Información de Registro de Aeronaves |
| SIVISO | Sistema de Vigilancia de la Seguridad Operacional |
| SMS | Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional |
| SSP | Programa Estatal de Seguridad Operacional |
| STAS | Sistema de Transporte Aéreo Subregional |
| USOAP | Programa Universal de Auditoría de la Vigilancia de la Seguridad Operacional |

ÍNDICE GENERAL

| | | |
|------|--|----|
| I. | Enfoque Político | 8 |
| 1.1 | Mandato Político, Económico y Social..... | 9 |
| II. | Diagnostico Institucional..... | 11 |
| 2.1 | Antecedentes..... | 11 |
| 2.2 | Análisis Interno | 16 |
| 2.3 | Estructura Organizacional de la Dirección General de Aeronautica Civil | 35 |
| 2.4 | Análisis Externo | 39 |
| III. | Objetivos y Estrategias Institucionales | 43 |
| 3.1 | Misión Institucional | 43 |
| 3.2 | Visión Institucional | 43 |
| 3.3 | Objetivos Estratégicos | 43 |
| IV. | Planificación | 44 |
| 4.1 | Identificación de Pilares, Metas, resultados y Acciones | 44 |
| 4.2 | Programación de Acciones por Resultados | 48 |
| 4.3 | Territorialización de Acciones..... | 50 |
| 4.4 | Articulación Competencial..... | 51 |
| 4.5 | Análisis de Actores y Competencias | 51 |
| V. | Presupuesto | 53 |
| 5.1 | Estrategia de Financiamiento..... | 54 |
| 5.2 | Estrategia de Implementación..... | 55 |
| 5.3 | Estrategia de Implementación..... | 56 |
| 5.4 | Seguimiento..... | 56 |

ÍNDICES DE CUADROS

| | |
|-----------|--|
| Figura 1 | Número de Pilares, Metas y Resultados. |
| Figura 2 | Análisis FODA |
| Figura 3 | Cruce de Variables |
| Figura 4 | Detalle de productos específicos más importantes |
| Figura 5 | Actores Internos |
| Figura 6 | Licencias Otorgadas Periodo 2009-2015 |
| Figura 7 | Matriculas otorgadas Periodo 2008-2015 |
| Figura 8 | Cursos dictados periodo 2011 – 2015 |
| Figura 9 | Análisis del Cumplimiento e Indicadores de Objetivos de Gestión Institucionales por Direcciones y Áreas Dependientes |
| Figura 10 | Cumplimiento de Objetivos Estratégicos y Promedio de Ejecución Física |
| Figura 11 | Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos |
| Figura 12 | Ejecución del Presupuesto 2015 |
| Figura 13 | Actores de apoyo privado |
| Figura 14 | Actores de apoyo público |
| Figura 15 | Identificación de pilares, metas, resultados y acciones |
| Figura 16 | Articulación PDES- PEI 2016 - 2020 |
| Figura 17 | Articulación PDES- PSDI - PEI 2016 - 2020 |
| Figura 18 | Matriz del Plan Estratégico Institucional |
| Figura 19 | Territorialización de Acciones |
| Figura 20 | Articulación Competencial |
| Figura 21 | Análisis de actores y competencias |
| Figura 22 | Presupuesto Plurianual en Bolivianos |

INTRODUCCIÓN

La complejidad de la realidad boliviana y el proceso de cambio político, económico y principalmente social, en el que nos encontramos, demanda la revisión de las herramientas de planificación, para proporcionar en el mediano plazo, los lineamientos de políticas y acciones que nos conduzcan a un desarrollo económico y social sostenido en el largo plazo.

Es por ello que la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Dirección General de Aeronáutica Civil - DGAC, responde a la necesidad de contar con un instrumento de gestión, frente a los cambios profundos que vive el país. Es así, que la actual dirección ejecutiva a la cabeza de su Máxima Autoridad Ejecutiva, Directores, personal técnico y de apoyo, participaron decididamente en su elaboración.

El PEI, es el instrumento en el que se establecen los objetivos y políticas de mediano plazo de la DGAC, tomando como base al Plan de Desarrollo Económico y Social – PDES - 2016-2020 y Plan Sectorial del Viceministerio de Transportes orientando los objetivos estratégicos hacia el cumplimiento de los pilares de la Agenda 2025 que son de competencia de la Institución.

Bajo este contexto la DGAC, tiene como objetivo esencial el de planificar, normar, vigilar y fiscalizar la seguridad operacional, las actividades técnicas, operativas y económicas de la aeronáutica civil boliviana, velando por la seguridad de vidas humanas, en el marco de la Constitución Política del Estado, la Leyes, Convenios Internacionales, reglamentos, planes y políticas sectoriales con el fin de mantener altos niveles de seguridad operacional y de esta forma contribuir al desarrollo sostenible del país.

Por lo tanto, el presente Plan Estratégico Institucional, está estructurado de la siguiente manera:

- En primer lugar se realiza el Marco Metodológico Referencial, en el cual se describe la importancia de la planificación estratégica institucional y metodología aplicada en el proceso de elaboración del PEI.*
- En segundo lugar se estableció el Marco Estratégico, abordando la fase de Diagnóstico Institucional y consecuentemente un análisis del ambiente externo e interno que inciden en la Institución, luego se analiza el contexto interno en el que se desenvuelve la DGAC. Estos primeros análisis son importantes para identificar los objetivos y líneas estratégicas*
- Finalmente se propone el Marco Operativo, a través del cual se establece la Propuesta Estratégica, a través de la identificación de los Valores Institucionales, la Misión y Visión Institucional y los lineamientos estratégicos y objetivos estratégicos, todo enmarcado dentro los Lineamientos Metodológicos para la formulación de Planes Estratégicos Institucionales Para Vivir Bien.*

De tal forma que la DGAC, se constituya en una Institución fortalecida y reconocida por los usuarios del servicio de transporte aéreo civil, que garantiza altos estándares de seguridad operacional, ofrece calidad de los servicios otorgados, actúa con transparencia y su personal es altamente especializado generando condiciones para el Vivir Bien de las bolivianas y bolivianos.

I. ENFOQUE POLÍTICO

La Dirección General de Aeronáutica Civil, cuya sigla es DGAC fue creada mediante Ley de la República del 25 de octubre de 1947, es un órgano autárquico de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con jurisdicción nacional; tiene autonomía de gestión administrativa, legal y económica, para el cumplimiento de su misión institucional. Su marco Institucional, naturaleza institucional y ámbito de jurisdicción y competencia, su estructura organizativa y funcional y su régimen económico y financiero, está definida mediante Decreto Supremo N° 28478 de fecha 02 de diciembre del 2005.

La Dirección General de Aeronáutica Civil se encuentra bajo tuición del Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda a través del Viceministro de Transportes. La tuición se entiende como la verificación del cumplimiento de las políticas, normas, misión y objetivos institucionales, así como de las metas y resultados previstos en su Programa Anual de Operaciones, conforme a la previsión contenida en el Artículo 27 de la Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990 - Ley de Administración y Control Gubernamentales, concordante con el Artículo 10 del Decreto Supremo N° 23318-A.

La complejidad de la realidad boliviana y el proceso de cambio político, económico y principalmente social, en el que nos encontramos, demanda la revisión de las herramientas de planificación, para proporcionar en el mediano plazo, los lineamientos de políticas y acciones que nos conduzcan a un desarrollo económico y social sostenido en el largo plazo.

Es por ello que la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Dirección General de Aeronáutica Civil - DGAC, responde a la necesidad de contar con un instrumento de gestión, frente al proceso de cambio que vive el país. Es así, que la actual dirección ejecutiva a la cabeza de su Máxima Autoridad Ejecutiva, Directores, personal técnico y de apoyo, participaron decididamente en su elaboración.

El PEI, es el instrumento en el que se establecen los objetivos y políticas de mediano plazo de la DGAC, tomando como base al Plan de Desarrollo Económico y Social – PDES - 2016-2020 y Plan Sectorial del Viceministerio de Transportes orientando los objetivos estratégicos hacia el cumplimiento de los pilares de la Agenda 2025 que son de competencia de la Institución.

Bajo este contexto la DGAC, tiene como objetivo esencial el de planificar, normar, vigilar y fiscalizar la seguridad operacional, las actividades técnicas, operativas y económicas de la aeronáutica civil boliviana, velando por la seguridad de vidas humanas, en el marco de la Constitución Política del Estado, la Leyes, Convenios Internacionales, reglamentos, planes y políticas sectoriales con el fin de mantener altos niveles de seguridad operacional y de esta forma contribuir al desarrollo sostenible del país.

De tal forma que la DGAC, se constituya en una Institución fortalecida y reconocida por los usuarios del servicio de transporte aéreo civil, que garantiza altos estándares de seguridad operacional, ofrece calidad de los servicios otorgados, actúa con transparencia y su personal es altamente especializado generando condiciones para el Vivir Bien de las bolivianas y bolivianos.

En este sentido, la Dirección Administrativa Financiera, formuló el presente Plan Estratégico Institucional – PEI 2016-2020, el cual incluye tres componentes:

Plan Estratégico, Mandato Político, Económico y Social y el Presupuesto Plurianual de Recursos, en él se encuentran las políticas, objetivos estratégicos, metas e indicadores estratégicos para el periodo 2016-2020 definidos para atender los requerimientos operacionales y las expectativas de la comunidad aeronáutica.

Este documento fue construido con la participación de todas las áreas de la DGAC y revisado por el Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda. Este importante trabajo se constituye en la carta de navegación para los próximos cinco años y se encuentra articulado a los siguientes Planes:

Decreto Supremo N° 28478
Plan de Desarrollo Económico y Social – PDES 2016-2020
Plan Sectorial de Desarrollo Integral del Viceministerio de Transportes- PSDI
Agenda Patriótica 2025

Es importante destacar que el Plan de Desarrollo Económico y Social - PDES es el documento que establece los lineamientos estratégicos de desarrollo económico y social 2016-2020 que incluye áreas, con las que se pretenden operativizar la visión del país traducida en la Constitución Política del Estado.

Para el periodo 2016-2020, el PEI establece programas estratégicos con objetivos, metas e indicadores asociados a recursos, que serán los insumos para adelantar el seguimiento a los avances del Plan y que irá de la mano al seguimiento a los avances del PDES.

A través de los objetivos estratégicos aquí presentados, la DGAC continuará contribuyendo para alcanzar la Visión del Estado Plurinacional Autónomo y Comunitario reflejados en la Estructura Programática del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y la Visión de la Agenda Patriótica 2025 que permita alcanzar el desarrollo, los objetivos, metas e indicadores del sector o territorio, en directa relación con los indicadores de mediano plazo del PDES y las metas de la Agenda Patriótica.

1.1 MANDATO POLÍTICO, ECONÓMICO Y SOCIAL

El mandato político, económico y social de la DGAC se encuentra establecido en la Constitución Política del Estado, Agenda Patriótica 2025, Plan Sectorial de Transporte y en el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES).

Constitución Política del Estado

La Constitución Política del Estado en su artículo N° 316 señala que una función del Estado en la economía es regular la actividad aeronáutica en el espacio aéreo del país.

Agenda Patriótica 2025

La Agenda Patriótica 2025, constituye el Plan General de Desarrollo Económico y Social del Estado Plurinacional de Bolivia, que orienta la formulación del Plan de Desarrollo Económico y Social 2016 - 2020 (PDES), al cual deben articularse los planes de mediano y corto plazo en el país, está planteada en trece Pilares:

1. Erradicación de la Pobreza Extrema
2. **Socialización y Universalización de los Servicios Básicos con Soberanía para Vivir Bien.**
3. Salud, Educación y Deporte para la Formación de un Ser Humano Integral.
4. Soberanía Científica y Tecnológica con Identidad Propia.
5. Soberanía Comunitaria Financiera sin servilismo al capitalismo financiero.
6. Soberanía Productiva con Diversificación y Desarrollo Integral sin la Dictadura del Mercado Capitalista.
7. Soberanía sobre nuestros Recursos Naturales con Nacionalización, Industrialización y Comercialización en Armonía y Equilibrio con la Madre Tierra.
8. Soberanía Alimentaria a través de la Construcción del Saber Alimentarse para Vivir Bien.

9. Soberanía Ambiental con Desarrollo Integral, Respetando los Derechos de la Madre Tierra.
10. Integración Complementaria de los Pueblos con Soberanía.
11. Soberanía y Transparencia en la Gestión Pública bajo los Principios de No Robar, No Mentir y No ser Flojo.
12. Disfrute y Felicidad Plena de Nuestras Fiestas, de Nuestra Música, Nuestros Ríos, Nuestra Selva, Nuestras Montañas, Nuestros Nevados, de Nuestro Aire Limpio, de Nuestros Sueños.
13. Reencuentro Soberano con Nuestra Alegría, Felicidad, Prosperidad y Nuestro Mar.

La DGAC contribuye al pilar 2 Socialización y Universalización de los Servicios Básicos con Soberanía para Vivir Bien.

En el marco de la Agenda Patriótica 2025, el PDES establece los lineamientos generales para el desarrollo integral del país en el horizonte del Vivir Bien, bajo los cuales se deberá enmarcar el accionar de los actores públicos, privados y comunitarios en general. Así, se tiene previsto que hasta el año 2020 se habrá dado un paso significativo en el alcance de las Metas de la Agenda Patriótica 2025.

Figura N° 1. Número de Pilares, Metas y Resultados

| Pilar | Número de Metas | Número de Resultados |
|----------------|-----------------|----------------------|
| Pilar 1 | 6 | 38 |
| Pilar 2 | 6 | 37 |
| Pilar 3 | 6 | 43 |
| Pilar 4 | 5 | 16 |
| Pilar 5 | 5 | 11 |
| Pilar 6 | 12 | 46 |
| Pilar 7 | 2 | 29 |
| Pilar 8 | 5 | 21 |
| Pilar 9 | 8 | 36 |
| Pilar 10 | 6 | 18 |
| Pilar 11 | 5 | 31 |
| Pilar 12 | 2 | 14 |
| Pilar 13 | -- | |
| TOTAL | 68 | 340 |

El PDES está construido metodológicamente por Metas correspondientes a cada Pilar de la Agenda Patriótica. Asimismo, en el marco de cada Meta, se plantean los Resultados a ser logrados al 2020, de los que se desprenden las Acciones necesarias para acometer las Metas y por tanto avanzar en lo establecido en los respectivos pilares.

El Plan está orientado a la diversificación económica del país, en la industrialización y en la generación de mayores ingresos duraderos y estables en las áreas de energía, hidrocarburos, agropecuaria, minería y turismo.

II. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

2.1 ANTECEDENTES

El diagnóstico institucional realizado en la Dirección General de Aeronáutica Civil - DGAC, incluye: la trayectoria histórica institucional, la situación actual de la entidad, la identificación de los actores su relación y respectivas competencias. Todos estos aspectos conforman la base para la elaboración de la propuesta hacia el quinquenio 2016-2020, con proyección al año 2025.

La trayectoria histórica es un conjunto de datos referidos a dos aspectos, el primero permite establecer la historia institucional, indicando cuales han sido los roles que desempeño la institución, destacando su evolución e importancia, el segundo, permite establecer respuestas institucionales que son ofrecidas a la población frente a los problemas.

2.1.1 De 1913 a 1952, orígenes de la aviación en Bolivia.

- En 1913 se introdujeron en Bolivia los primeros aviones del tipo "Breilot" y posteriormente "Curtis Wasp". En 1921 se efectuó el primer vuelo de larga distancia (25 minutos) en un avión "Fiat", entre las localidades de Uyuni y el Lago Poopó realizado por el piloto boliviano Juan Mendoza en cuya memoria se denominó el aeropuerto de la ciudad de Oruro.
- En 1923, durante la presidencia de Don Bautista Saavedra, se destacó la importancia de la aviación en Bolivia porque se promulgaron Leyes y Decretos tendientes a estimular la actividad, creando también la Escuela Nacional de Aviación.
- Considerando el periodo de 1924-1925, llegó a Bolivia la Misión alemana JUNKER, a la cabeza del Diplomático Ing. Walter Jastram, con el objetivo de fomentar las operaciones aéreas locales. Asimismo, el alemán radicado en Bolivia Guillermo Killman proyectó el inicio del "transporte aéreo nacional" como un medio para superar la compleja geografía de Bolivia. En este sentido, se adquirió un avión Junker F-13, que fue bautizado con el nombre de "Oriente" en razón a que su actividad comercial estaba enfocada a esa región. La población indígena siempre lo conoció como "Lata Pisco" que en idioma quechua quiere decir "Pájaro de Lata".
- En 1925, se creó la compañía Lloyd Aéreo Boliviano como una sociedad de economía mixta, constituyéndose en la segunda de la Región. Bolivia contaba en esa época con una completa escuela de pilotos y mecánico aviadores, donde se instruyó y destacó el piloto Jorge Wilstermann Camacho, cuyo nombre lleva el aeropuerto de la ciudad de Cochabamba. Para 1930, la compañía tenía organizado un servicio regular internacional con cinco vuelos a Río de Janeiro y Corumbá.
- Durante el conflicto bélico con el Paraguay (periodo 1932-1935), el Lloyd Aéreo Boliviano fue un aporte importante en la planificación y ejecución del servicio de transporte aéreo con su equipo de trimotores. En 1942, el Lloyd Aéreo Boliviano sustituyó su flota por aviones "Lookheed Lodestar", los que a su vez fueron reemplazados en 1945 por los "Douglas DC-3", y diez años más tarde por los "Douglas DC-4 y DC-6".
- Por el constante crecimiento de la actividad aérea y la dinámica de su desarrollo, en 1947 bajo la presidencia de Mamerto Urriolagoitia, el Gobierno de Bolivia creó mediante Ley, la Dirección General de Aeronáutica Civil como entidad encargada de normar y regular la actividad del transporte aéreo civil, bajo dependencia del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones.

2.1.2 Después de 1952 modelo nacional estatista

La Revolución boliviana de 1952, popularmente conocida como la Revolución Nacional (RN), marca el ingreso de Bolivia al siglo XX. Es un periodo que comprende desde el 9 de abril de 1952 hasta el golpe de estado del 4 de noviembre de 1964, durante el cual gobernó el Movimiento Nacionalista Revolucionario (MNR). Durante este periodo el país sufrió una serie de cambios en temas políticos, económicos, sociales y en relación a las actividades aeronáuticas podemos decir que:

- En 1965, se aprobó el Reglamento de Faltas y Sanciones preparado por la Dirección General de Aeronáutica Civil.
- Uno de los interesantes aviones que ha sobrevolado los cielos de Bolivia fue el Helio Twin Courier, traído a El Alto por Air América en 1965 para fines de investigación atmosférica; sin embargo, una década antes, otros modelos desde el versátil Helio Courier ya habían conquistado los cielos de Bolivia.
- Los años 70 constituyeron los años dorados de la aviación civil en Bolivia, pues se ingresó a la era de los Jet, que permitió vertebrar el territorio nacional uniendo regiones totalmente alejadas de los centros urbanos, así como constituir una extensa red de rutas internacionales.
- En 1974, mediante Decreto Supremo N° 06877 se reglamenta la Ley de 25 de octubre de 1947, que crea la Dirección General de Aeronáutica Civil y Comercial, estableciendo las siguientes atribuciones principales:
 - a) Ejercer la dirección, fiscalización, regulación y coordinación de todas las actividades de la Aeronáutica Civil y Comercial en el país;
 - b) Cumplir y hacer cumplir las Leyes, Decretos y Reglamentos y demás disposiciones sobre la materia;
 - c) Velar por la vigencia y aplicación del Convenio de Aviación Civil Internacional y sus correspondientes Anexos, de las normas, métodos, principios y recomendaciones adoptados por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), así como de otras convenciones aeronáuticas suscritas o que suscriba el Gobierno de Bolivia;
 - d) Establecer las normas administrativas y regulaciones técnicas y operacionales para el mejor desenvolvimiento de todas las actividades aeronáuticas dentro de las debidas condiciones de seguridad, calidad y eficiencia;
 - e) Aprobar, desarrollar, regular y aplicar los planes conducentes al establecimiento de aeródromos y servicios para la navegación y transito aéreos, ejerciendo, consiguientemente, el control, fiscalización y supervigilancia de los mismos;
 - f) Aprobar los Manuales de Operaciones, de Vuelo y Mantenimiento de las Empresas de transporte aéreo, público y privado;
 - g) Estudiar y determinar las rutas aéreas y zonas de influencia aeronáutica, teniendo en cuenta el desarrollo económico e industrial de las distintas regiones del territorio nacional;
 - h) Informar y proponer a los Ministerios respectivos, mediante los conductos regulares establecidos y a otros organismos estatales superiores, las medidas y procedimiento legales que sean necesarios adoptar sobre asuntos y trámites relacionados con la Aviación Civil y Comercial, nacional e internacional, comprendiendo, principalmente: constitución de sociedades aéreo-comerciales; tratados, convenios y acuerdos internacionales, contratos y concesiones y permisos de explotación aérea, incluyendo

la revisión, modificación, suspensión o caducidad de todos éstos; tasas y derechos por prestación de servicios aeroportuarios y anexos; tarifas, importaciones de material aeronáutico, franquicias y otros;

- i) Informar y recomendar ante la respectiva "Junta Nacional de Almonedas" cuando se trate de la adquisición de aeronaves y de todo otro material, equipos, accesorios y repuestos de aviación, destinados a Compañías o Entidades Estatales, Semiestatales, Mixtas o de cualquier otro carácter en las que el Estado tuviera participación como socio;
- j) Pronunciarse, ejecutar o representar, legalmente, en las causas y casos en que intervienen los tribunales ordinarios u otras autoridades con jurisdicción, sobre aspectos relacionados con la Aviación civil y Comercial;
- k) Conceder, revalidar, modificar, suspender o revocar las licencias de habilitaciones del personal técnico aeronáutico, así como los certificados de matrícula y de aeronavegabilidad, dentro las condiciones, términos y limitaciones reglamentarios pertinentes;
- l) Aprobar los itinerarios y horarios de vuelo, derivados de las concesiones y permisos de operación, así como toda modificación de los mismos;
- m) Autorizar o negar, según los casos, el ingreso, sobrevuelo, aterrizaje, permanencia y salida del país, de aeronaves civiles extranjeras que no se dediquen a servicios aéreos regulares, con notificación simultánea a las autoridades de aduana e inmigración, para los fines de su incumbencia, todo conforme a lo previsto en el Artículo 5° del convenio de Aviación Civil Internacional;
- n) Reservar marcas de nacionalidad y matrícula para la importación de aeronaves destinadas a la explotación de servicios aéreos, públicos o privados, dentro del territorio de la República o fuera de él, las mismas que sólo podrán otorgarse a favor de personas, naturales o jurídicas, que cuenten con el respectivo permiso de operación debidamente otorgado conforme a las normas legales y reglamentarias vigentes.
- o) Mantener comunicación y relaciones sobre asuntos de servicio, con las administraciones de aeronáutica civil de otros países, así como la Organización de Aviación Civil Internacional y sus oficinas regionales;
- p) Proponer la designación de delegados oficiales y asesores ante la Organización de Aviación Civil Internacional; sus asambleas y conferencias, así como ante reuniones afines de administraciones y organismos internacionales;
- q) Participar en la selección de candidatos a becas en las distintas especialidades aeronáuticas, previa recepción de exámenes o convocatoria a concurso de méritos, según los casos, conforme al Decreto Supremo No.06318 de 14 de diciembre de 1962.
- r) Fomentar el desarrollo sistemático de la Aviación Civil, Comercial, Deportiva y Privada.
- s) Orientar la capacitación teórico-práctica del personal técnico aeronáutico por medio de cursos en escuelas o institutos legalmente establecidos, cuyo funcionamiento deberá reunir suficientes condiciones didácticas y orgánicas;
- t) Efectuar la investigación de accidentes de aeronaves bajo su jurisdicción que ocurran en el país, de cualquier matrícula o procedencia. Asimismo, asistir a la investigación de los accidentes que acontezcan a aeronaves civiles bolivianas en territorio de otros Estados;

- u) Tener a su cargo las labores de búsqueda y salvamento de acuerdo al Plan Regional de Navegación Aérea de Sud América y del Atlántico Meridional (Doc. No. 7800/OACI) y al Anexo 12 "Normas y Métodos Recomendados Internacionales - Búsqueda y Salvamento" al Convenio de Aviación Civil Internacional, con la cooperación de la Fuerza Aérea Boliviana, Compañías de Aeronavegación y cualesquier otros organismos o entidades públicas o privadas;
- v) Aplicar o imponer las sanciones correspondientes, en cada caso, por infracciones, incumplimiento o violación de las normas y disposiciones vigentes en materia de aviación civil, comercial y deportiva, y de las estipulaciones y obligaciones expresamente determinadas en las concesiones y permisos de operación, sin perjuicio de la aplicación de las sanciones que establecen las Leyes.
- En 1975, la Dirección General de Aeronáutica Civil y Comercial cambia de denominación a Dirección Nacional de Aeronáutica Civil.

Ampliando las siguientes atribuciones:

- a) Sugerir medidas para atender el desarrollo de las facilidades aeroportuarias con referencia a construcciones, mantenimiento y mejoramiento de pistas, edificios e instalaciones conexas.
- b) Proponer al Consejo Nacional de Obras Públicas las medidas económicas necesarias relativas a la aplicación de derechos aeroportuarios en el país.
- c) Conformar y modificar normas y especificaciones generales y particulares.
- d) Proyectar la programación y planeamiento de las labores para cada gestión anual.
- En 1976 se aprueba el nuevo Reglamento de Faltas y Sanciones elaborado por la Dirección General de Aeronáutica Civil, el mismo que se aplicaría a las infracciones de las normas y reglamentaciones que rigen la actividad aeronáutica civil, comercial y deportiva en el territorio de la República, debiendo entrar en vigencia a partir de la presente fecha.
- En 1978 se aprueba como Ley de la República la Ley Orgánica del Sector de Transportes, Comunicaciones y Aeronáutica Civil.

a) Después de 1985, durante el modelo neoliberal

- Como producto de la aplicación de medidas de corte liberal aplicadas en la década de los 90, en 1994 el Lloyd Aéreo Boliviano fue privatizado a la compañía "*Viação Aérea São Paulo (VASP)*" hecho que después de 13 años concluye con la quiebra y cierre del "LAB".
- En 1992, inicia operaciones la empresa privada "AEROSUR" con servicios nacionales e internacionales. Luego de 20 años de operaciones y por problemas de orden económico y administrativo, "AEROSUR" paraliza sus operaciones en el primer trimestre de 2012.
- La D.G.A.C. cobra mayor vigencia como institución a partir de la firma del convenio de cooperación técnica con la O.A.C.I. el año 1995, respaldado económicamente por un acuerdo de fideicomiso, lo cual permite una estabilidad institucional, generando como uno de sus más importantes logros la Certificación a Categoría I. A partir de ello, la Dirección General de Aeronáutica Civil adquiere una mayor vigencia institucional, lo cual sumado a ciertas coyunturas originadas en el entorno del sector, ha motivado un despegue vertical de la función institucional.
- En 2004, se aprueba la Ley N° 2902 "Ley de la Aeronáutica Civil de Bolivia" la misma que dispone que la Autoridad Aeronáutica Civil, es la máxima autoridad del Sector Aeronáutico Civil Nacional.

- En 2005, mediante Decreto Supremo N° 28478, se reglamenta el Marco Institucional de la Dirección General de Aeronáutica Civil, para establecer:
 - a) Su naturaleza institucional y ámbito de jurisdicción y competencia.
 - b) Su estructura organizativa y funcional.
 - c) Su régimen económico y financiero.

b) Desde el 2006, hacia el Proceso de Cambio.

Cuando un pueblo produce el proceso por el cual ha de transitar hacia su liberación, produce también las determinaciones coyunturales, como los gobiernos de turno, para ir limpiando el camino que debe transitar. Es decir, produce desde lo que tiene, desde lo que proyecta y lo que arrastra; por eso su transitar no es claro sino accidentado, porque el pueblo mismo debe saber reconocer de qué está hecho, cuáles son sus limitaciones y cuáles sus opciones.

- Con el propósito de asegurar la continuidad del servicio aéreo y democratizar el transporte aéreo, el 29 de marzo de 2009 inicia operaciones la Empresa Pública Nacional Estratégica "Boliviana de Aviación (BOA)", inicialmente con operaciones nacionales y a partir del año 2010 con vuelos internacionales a los destinos de Buenos Aires y São Paulo. El 2012 ofrece vuelos a Madrid, y tiene proyectado a corto plazo realizar las operaciones a Miami y Salta.
- El sector privado también viene contribuyendo al desarrollo del transporte aéreo en Bolivia. La empresa "AMASZONAS" presta sus servicios desde hace 12 años ofreciendo operaciones aéreas a nivel nacional e internacional.
- De manera sostenida y con cifras que demuestran la importancia del transporte aéreo en la implementación de políticas ligadas al desarrollo económico y social del Estado, durante la gestión 2012, las líneas aéreas nacionales transportaron en sus servicios regulares internos un total de 1.387.652 pasajeros y en rutas internacionales 1.074.573 personas transportadas.
- La evaluación de datos de los últimos ocho años (2008 – 2015) muestra que el transporte de pasajeros en rutas nacionales presentó un crecimiento con una tasa promedio de 3.63%. Similar comportamiento se registró en rutas internacionales con un crecimiento promedio sostenido del 6.13%. Estas cifras demuestran que el transporte aéreo tiene una alta importancia como un servicio para integrar y vertebrar destinos, de manera rápida, segura y eficiente, permitiendo la conectividad al interior del país y con otros países de la Región y el Mundo.

2.1.3 Marco Legal

La aeronáutica civil en el país, se rige por la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, la Ley General de Transporte de 16 de agosto de 2011, los tratados e instrumentos internacionales suscritos, adheridos y ratificados por Estado, la Ley N° 2902 de Aeronáutica Civil, de 29 de octubre de 2004, sus reglamentos y anexos, la Reglamentación Aeronáutica Boliviana (RAB), la Ley del Sistema de Regulación Sectorial y demás normas complementarias. Las instituciones encargadas de la aplicación de este marco jurídico son el Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, el Viceministerio de Transportes, la DGAC, la Administración de Aeropuertos y Servicios Auxiliares a la Navegación Aérea (AASANA) y la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Telecomunicaciones y Transportes (ATT), entre otras.

El marco institucional para el sub-sector, se establece a partir de la promulgación de la Ley del 25 de octubre de 1947, que crea la DGAC, que se constituye a partir de entonces en el organismo técnico encargado de normar y controlar la actividad aeronáutica civil desarrollada en el país.

El 2 de diciembre de 2005, el Gobierno promulgó el Decreto Supremo N° 28478 que tiene por objeto, en el marco del inciso f) del Artículo 9 de la Ley N° 2902, establecer que la DGAC es la Autoridad Aeronáutica Civil Nacional constituida como entidad autárquica. Asimismo, reglamenta el marco institucional de la DGAC para establecer su naturaleza institucional y ámbito de jurisdicción y competencia, su estructura organizativa y funcional, y su régimen económico y financiero.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD - ANÁLISIS FODA

El mundo ha sufrido trascendentes cambios en los últimos años en los aspectos geopolíticos, económicos y financieros. Esas profundas modificaciones se suceden sin solución de continuidad, razón por la cual vivimos en el cambio permanente.

Esta era definida como de economía sin fronteras, dado que las organizaciones pueden estar constituidas de diferente manera y con orígenes diferentes presentan como signo visible una ruda competencia

El cambio es indetenible y continuo: los cambios tecnológicos imponen cambios culturales y éstos a su vez nuevos cambios tecnológicos en un ciclo de permanente retroalimentación, confirmando que participar del mercado global no es un placer, sino tan solo una necesidad de supervivencia.

Esta época de cambio permanente promueve situaciones confusas, paradójicas. Por un lado es imperioso que las organizaciones logren la plena participación de todos sus integrantes, estableciendo sistemas participativos de gestión. Y, por otro, y en ocasiones de manera simultánea, realizar achicamiento de las estructuras que en oportunidades incluye a quienes son los partícipes de la transformación, en ese sentido el análisis FODA permite realizar un análisis del entorno interno y externo de la organización para la definición de las estrategias a seguir.

En resumen, se identificaron las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que permitirá definir las estrategias para alcanzar los objetivos estratégicos sustantivos como de fortalecimiento institucional, dirigidos a mejorar la capacidad institucional, cumplir con su mandato legal y contribuir en la ejecución de la Agenda Patriótica 2025, Plan de Desarrollo Económico y Social y Plan Sectorial del Viceministerio de Transportes.

Figura N° 2. Análisis FODA

| Fortalezas | Oportunidades |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal Técnico Especializado calificado y con experiencia. 2. Procesos Certificados en Sistema de Gestión de Calidad de: Otorgación de Matriculas Definitivas, Provisionales y Temporales; y la Emisión de Autorizaciones de Sobrevuelos, Ingresos y Salidas de Vuelos No Regulares Internacionales. 3. Resultados por encima del promedio en auditoria USOAP 4. Contar con un Instituto de Instrucción y Capacitación Aeronáutica con Certificación CIAC -Cert. Trainair Plus de la OACI. 5. Disponibilidad y Provisión de Adecuados Recursos Tecnológicos. 6. Jurisdicción nacional de la DGAC y presencia en aeropuertos. 7. Normativa aeronáutica vigente y armonizada con estándares internacionales. 8. Máxima Autoridad Aeronáutica Civil que representa al Estado Plurinacional de Bolivia | <ol style="list-style-type: none"> 1. Funciones aeronáuticas identificadas 2. Disponibilidad de nueva tecnología y reducción de costos de la misma 3. Demandas de capacitación de técnicos en aviación civil. 4. 30% de Derechos de Sobrevuelos. 5. Convenios de cooperación técnica con la OACI. 6. Crecimiento de la actividad de la aviación civil. 7. Acceso de capacitación técnica a través de instituciones nacionales e internacionales 8. Política de Gobierno que fortalece el sector aeronáutico civil en las diferentes regiones del país. |
| Debilidades | Amenazas |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de Compromiso con la Institución 2. Falta de estadísticas operativas 3. Escaso establecimiento de políticas 4. Comunicación interdepartamental débil. 5. Muchas Regionales y Sub regionales operan como partes independientes 6. No existe la valoración de cargos 7. Sobrecarga de actividades laborales a las mismas personas 8. Desarrollo desigual áreas de la institución. 9. Infraestructura y equipamiento inadecuado para el funcionamiento de las oficinas Regionales y Subregionales. 10. Poca socialización y replica de los conocimientos adquiridos y material facilitado, en los cursos a los que asiste el personal técnico de la DGAC, en el exterior. 11. Infraestructura de trabajo insuficiente para el desarrollo de actividades del personal. 12. Inaplicación de procesos de inducción y/o entrenamiento previo a la incorporación al cargo del personal contratado o de asignación de tareas específicas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Constataciones graves en la auditoria USOAP 2. Posibles accidentes aéreos 3. Poco conocimiento de las competencias y atribuciones de la DGAC a nivel público y privado 4. Posible reducción de los ingresos 5. Potenciales nuevas exigencias de la Industria Aeronáutica. 6. Poca coordinación de las entidades del sector aeronáutico con la DGAC. 7. La presencia de actividades aeronáuticas ilícitas en el país. |

IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES

A partir del análisis de dichas variables se puede identificar la situación institucional, y como resultado se muestra que la Dirección General de Aeronáutica Civil es una entidad poco vulnerable, donde el aprovechamiento de las oportunidades permite explotar sus fortalezas, direccionando en forma positiva su visión en la búsqueda del logro de sus objetivos, en la medida en que paulatinamente logre superar sus debilidades y de esta manera se pueda combatir las amenazas existentes, al no existir limitaciones que interfieran en el logro de sus objetivos.

Por lo tanto se establecen las siguientes conclusiones sistémicas, como elementos necesarios para establecer las líneas básicas del PEI.

Figura N° 3. Cruce de Variables

| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--------------------|--|--|
| FORTALEZAS | <p>(Potencialidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer a través de recursos humanos consolidar las funciones acorde a la formación. Oportunidad 1. • Fortalecer las condiciones de seguridad y navegación aérea. Oportunidad 2. • Apoyo a la integración y desarrollo de las regiones. Oportunidad 3. • Optimizar el uso de los equipos tecnológicos existentes y mantener la sostenibilidad de su servicio. Oportunidad 4. • Elaborar programas formativos (presencial y virtual) para satisfacer la capacitación requerida por personal técnico aeronáutico. Oportunidad 5. • Realizar un estudio de viabilidad para el Incremento de los ingresos aeronáuticos. Oportunidad 6. | <p>(Desafíos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potencializar los recursos humanos técnicos especializados y el desarrollo tecnológico para hacer más eficiente la seguridad operacional. Amenazas 1, 2 y 5. • Fortalecer los procedimientos para reducir los impactos de posibles normas que contravengan la misión de la Institución. Amenazas 3, 4, y 5 |
| DEBILIDADES | <p>(Limitaciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un Plan de Acción para mitigar las debilidades 3, 5, 6 y 8, manuales de procesos y procedimientos. • Establecer una política de recursos humanos y medir su cumplimiento a través del Sistema de Administración de Personal. Debilidad 1, 8 y 9 • Utilizar una herramienta de motivación para sensibilizar y motivar al personal en diferentes temas de interés. Debilidad 6 y 8. • Identificar cuales datos estadísticos se requieren para la Planificación Institucional, y llevar un control estadísticos que permita la toma de decisiones (determinando que datos necesitamos de cada área) y establecer las estrategias que apoyen la mejora de los procedimientos institucionales. Debilidades 2, 4 y 7. • Evidenciar a través de datos estadísticos el aporte de la gestión de cada una de las áreas en el cumplimiento de las metas de seguridad operacional. Debilidad 2. • Conformar un Comité para evaluar y redefinir los impactos de los objetivos de las Direcciones. Debilidad 10. | <p>(Riesgos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de otras entidades al uso de los recursos de la DGAC para otros fines. |

2.2.1.1 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS

En cumplimiento a lo establecido en la Ley de la Aeronáutica Civil de Bolivia (Ley N° 2902 de fecha 25 de noviembre de 2004) y el Marco Institucional de la Dirección General de Aeronáutica Civil (Decreto Supremo N° 28478 de 8 de diciembre de 2005) y otras disposiciones reglamentarias sobre la materia, la DGAC tiene la responsabilidad de la conducción y administración del sector

aeronáutico del país, mediante la planificación, reglamentación y fiscalización de las actividades de la aviación civil, en concordancia con las políticas y planes del Estado Plurinacional de Bolivia, acorde con normas y reglamentaciones nacionales e internacionales, para contribuir al desarrollo del país.

Considerando los instrumentos técnicos y legales, la Dirección General de Aeronáutica Civil actualmente tiene las siguientes atribuciones:

- Ejercer la dirección, fiscalización, reglamentación y coordinación de políticas de carácter técnico-operativas, comerciales, legales y administrativas de la actividad aeronáutica civil dictada por el Estado boliviano, los tratados e instrumentos internacionales.
- Cumplir, aplicar y hacer cumplir las Leyes, Decretos Supremos, Reglamentos y demás disposiciones sobre la materia, dentro del ámbito de su jurisdicción y competencia.
- Cumplir con la responsabilidad de mantener la vigencia y aplicación del Convenio sobre Aviación Civil Internacional (Convenio de Chicago) y sus correspondientes Anexos, de las Normas, Métodos, Principios y Recomendaciones adoptadas por la Organización de Aviación Civil Internacional - OACI, así como de otros Tratados y/o Convenios Aeronáuticos ya suscritos u otros que suscriba el Estado Plurinacional de Bolivia.
- Representar al Estado Boliviano ante la Organización de Aviación Civil Internacional y sus Oficinas Regionales, así como ante Organismos Nacionales e Internacionales, Administraciones de Aeronáutica Civil de otros Estados, manteniendo con los mismos, comunicación y relaciones sobre asuntos concernientes a la actividad aeronáutica civil, dentro del ámbito de su jurisdicción y competencia.
- Formular, administrar y ejecutar su presupuesto anual aprobado.
- De acuerdo a la Ley de la Aeronáutica Civil de Bolivia, la Reglamentación Aeronáutica Boliviana y Reglamento de Faltas y Sanciones, procesar y sancionar, en cada caso, las faltas aeronáuticas, infracciones, contravenciones, incumplimientos y violaciones de las normas y disposiciones vigentes en materia de aeronáutica civil, con fines de prevención.
- Aprobar y fiscalizar los planes conducentes al establecimiento de Aeródromos y Servicios para la Navegación y Tránsito Aéreo, ejerciendo el control y supervigilancia de los mismos.
- Otorgar, anular, revocar, o modificar Permisos de Operación a los operadores, en consideración a lo establecido en las normas aplicables a la materia, así como a los intereses de la seguridad, previo cumplimiento del debido proceso.
- Suspender o restringir operaciones aéreas de hecho, dentro el marco de los Artículos 14 y/o 121 de la Ley de la Aeronáutica Civil de Bolivia.
- Otorgar, revalidar, convalidar, suspender, revocar o cancelar licencias y habilitaciones del personal técnico aeronáutico, así como los Certificados de Matrícula, de Aeronavegabilidad y los Certificados de Operación de Aeropuertos de uso público y privado, dentro de las condiciones, términos y limitaciones reglamentarias pertinentes.
- Elaborar, revisar, aprobar y publicar la reglamentación de las normas nacionales e internacionales que rigen la actividad de la aviación civil.
- Fiscalizar y supervisar que los operadores aéreos cumplan con las normas y reglamentos sobre seguridad y protección de la aviación civil, así como sobre el manejo de mercancías peligrosas.
- Exigir que todos los vuelos de transporte aéreo comercial, que se efectúen bajo la Autoridad del Estado, cumplan con todas las condiciones que se juzguen aplicables en interés de la seguridad y conforme con los tratados y acuerdos que el Estado haya concertado con otros países.

- Estudiar y determinar las rutas aéreas y zonas de influencia aeronáutica, teniendo en cuenta el desarrollo económico e industrial de las distintas regiones del territorio nacional.
- Ejecutar en el ámbito de su competencia, las políticas y directrices emitidas por el Gobierno Central y el Viceministro de Transportes, referidas a las actividades de la aviación civil.
- Desarrollar Programas de capacitación teórico-práctico para el personal bajo dependencia de la Dirección General de Aeronáutica Civil.
- Bajo un enfoque de gestión por resultados, mantener la estabilidad funcionaria del personal de la institución, en cumplimiento al Convenio suscrito con la Organización de Aviación Civil Internacional - OACI.
- Dar cumplimiento a los acuerdos internacionales relacionados con la aviación civil aprobados por el Estado Boliviano, participando y representándolo en reuniones, conferencias o sesiones de los organismos nacionales o internacionales sobre la materia, coordinando previamente con el Viceministerio de Transportes.
- Inscribir los actos, contratos y/o resoluciones referidas a la propiedad de las aeronaves que transfieran, modifiquen o extingan su derecho.
- Inscribir y dar fe pública de todos los actos inscritos en el Registro Aeronáutico Administrativo.
- Suscribir convenios de cooperación técnica con la Organización de Aviación Civil Internacional y otras organizaciones afines en coordinación con el Ministro de Servicios y Obras Públicas a través del Viceministro de Transportes.

Coincidente con sus mandatos, la DGAC ofrece a sus usuarios determinados productos entre normas y servicios, los cuales definen su razón de ser y la diferencia de otras instituciones.

A continuación se describen los productos genéricos y posteriormente los productos específicos más importantes por temática:

Figura N° 4. Detalle de productos específicos más importantes

| Referencia clave | Facultad | Productos | |
|--|---|--|--|
| | | Normas | Servicios |
| LEY N° 2902 "AERONÁUTICA CIVIL DE BOLIVIA" Artículo 9 inciso (f), Artículo 121 y Artículo 179 | Reglamentar, Fiscalizar, Inspeccionar, Controlar, Investigar, Fiscalizar, Controlar y Autorizar. | <ul style="list-style-type: none"> • RAB • Reglamento de faltas y sanciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Certificación • Permisos • Inspecciones • Autorizaciones • Licencias • Habilitaciones • Inscripciones • Registros |

| | | | |
|--|--|--|--|
| D.S. 28478 "MARCO INSTITUCIONAL DE LA DGAC" artículo 3, 8 y 9 | Conducir, Administrar, Planificar, Reglamentar, Fiscalizar, Investigar, Otorgar, Revocar, Anular, Proponer normas y Recaudar. | <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de faltas y sanciones. • Política aeronáutica • Resolución administrativa | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Formación • Actualización • Certificados • Licencias • Registros • Permisos • Autorizaciones • Certificaciones • Asesoramiento técnico |
|--|--|--|--|

En Registro Aeronáutico

| N° | REFERENCIA | PRODUCTOS (NORMAS Y/O SERVICIOS) | USUARIOS EXTERNOS |
|----|--|--|-------------------|
| 1 | Ley N° 2902 Aeronáutica Civil de Bolivia; D.S. 28478 Marco Institucional de la DGAC; Reglamentación Aeronáutica Boliviana N°47, 119, 129 y 145 | Matriculas Definitivas, Temporales y Provisionales | Operadores |
| 2 | | Registro de Transferencias | Operadores |
| 3 | | Registro de Contratos de Arrendamiento | Operadores |
| 4 | | Registro e Hipotecas | Operadores |
| 5 | | Registro Anotaciones Preventivas | Operadores |
| 6 | | Registro de Aeródromos Privados y Helipuertos | Operadores |
| 7 | | Registro de Empresas Aeronáuticas | Operadores |
| 8 | | Registro de Aeroclubes | Operadores |
| 9 | | Registro de CIAC | Operadores |
| 10 | | Registro de OMA'S | Operadores |
| 11 | | Re matriculación de Aeronaves | Operadores |

22

En Accidentes e incidentes

| N° | REFERENCIA | PRODUCTOS (NORMAS Y/O SERVICIOS) | USUARIOS EXTERNOS |
|----|--|---|-----------------------|
| 1 | D.S. 28478 Marco Institucional de la DGAC. | Investigaciones sobre accidentes e incidentes | Comunidad aeronáutica |

En Navegación Aérea

| N° | REFERENCIA | PRODUCTOS (NORMAS Y/O SERVICIOS) | USUARIOS EXTERNOS |
|----|--|---|---|
| 1 | Ley N° 2902 Aeronáutica Civil de Bolivia | Reglamentación Aeronáutica Civil, mantenimiento actualizado en base a las enmiendas de los Anexos de la OACI. | Operadores de Servicios de Navegación Aérea. Operadores de Aeródromos. |

| N° | REFERENCIA | PRODUCTOS (NORMAS Y/O SERVICIOS) | USUARIOS EXTERNOS |
|----|---|--|--|
| 2 | D.S. 28478 Marco Institucional de la DGAC Reglamentación Aeronáutica Boliviana | Certificación de Altura, Estudio de Altura Máxima para el emplazamiento de objetos en la zona de protección aeronáutica. | Propietarios de terrenos en inmediaciones del aeródromo |
| 3 | N° 69, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 137, 138, 139 | Habilitación de Aeródromo Privado | Operadores de Aeródromos RAN |
| 4 | | Certificación de Aeródromos de uso público | |
| 5 | | Habilitación de Aeródromos de uso público | |
| 6 | | Asesoramiento a entidades públicas y privadas para el diseño y/o construcción de aeródromos | Entidades públicas y privadas con proyectos de construcción |
| 7 | | Aprobación de cartas de aproximación, salidas instrumentales, rutas de llegada, y rutas del espacio aéreo Superior e Inferior, presentadas por AASANA. | Operadores de Servicios de Navegación Aérea. Operadores de aeronaves |
| 8 | | Vigilancia a las dependencia de control de tránsito aéreo | Proveedor de los servicios a la navegación aérea |
| 9 | | Vigilancia a los servicios de información aeronáutica y cartas aeronáuticas | Proveedor de los servicios a la navegación aérea |
| 10 | | Vigilancia a los servicios de meteorología aeronáutica | Proveedor de los servicios a la navegación aérea |
| 11 | | Vigilancia a los servicios de comunicaciones, navegación y vigilancia | Proveedor de los servicios a la navegación aérea |
| 12 | | Vigilancia a la seguridad operacional en aeródromo y ayudas terrestres | Operadores de aeródromo |
| 13 | Vigilancia a los servicios de búsqueda y rescate | Fuerza Aérea Bolivia | |

En Seguridad Operacional

| N° | REFERENCIA | PRODUCTOS (NORMAS Y/O SERVICIOS) | USUARIOS EXTERNOS |
|----|---|---|--|
| 1 | Ley N° 2902 Aeronáutica Civil de Bolivia | Reglamentación Aeronáutica Boliviana actualizada y conforme a normas y métodos recomendados que figuran en los Anexos al Convenio Sobre Aviación Civil Internacional. | Comunidad aeronáutica, organizaciones de aviación civil. |
| 2 | D.S. 28478 Marco Institucional de la DGAC Reglamentación Aeronáutica Boliviana | Certificación de organizaciones de aviación civil | Comunidad aeronáutica, organizaciones de aviación civil |
| 3 | N° 21, 39, 43, 61, 63, 65, 67, 100, 103, 105, 141, 142, 145, 147, 90, | Supervisión y vigilancia de la seguridad operacional | Comunidad aeronáutica, organizaciones de aviación civil |
| 4 | 91, 118, 119, 129, anexo 1,6, 8 ,16, 18 y 19. | Licencias aeronáuticas y certificados de competencia | Comunidad aeronáutica – personal aeronáutico |

En Transporte Aéreo

| N° | REFERENCIA | PRODUCTOS (NORMAS Y/O SERVICIOS) | USUARIOS EXTERNOS |
|----|--|--|---|
| 1 | Ley N° 2902 Aeronáutica Civil de Bolivia D.S. 28478 Marco Institucional de la DGAC Reglamentación Aeronáutica Boliviana N° 107, 108, 109, 997, 999. Ley N° 1749. | Autorizaciones de Ingreso y Salida de Vuelos No regulares internacionales. | Empresas aéreas privas y comerciales civiles, nacionales y extranjeras |
| 2 | | Autorización de Sobrevuelos | Empresas aéreas privas y comerciales civiles. |
| 3 | | Estadísticas del Transporte Aéreo | Entidades y empresas públicas y privadas, universidades, medios de comunicación, personal de la DGAC y otros. |
| 4 | | Reglamentación sobre aspectos comerciales del transporte aéreo | Comunidad aeronáutica |
| 5 | | Registro de itinerarios de empresas aéreas nacionales y extranjeras | Operadores Aéreos, AASANA, ATT, SABSA, Oficina central y Regionales de la DGAC |
| 6 | | Fiscalización en materia de facilitación | Administradores aeroportuarios y operadores aéreos |
| 7 | | Fiscalización en materia de seguridad de la aviación civil | |
| 8 | | Aprobación de programas de facilitación del transporte aéreo | |
| 9 | | Aprobación de programas de seguridad de la aviación civil | |
| 10 | | Normativa en materia de seguridad de aviación civil | |

Figura N° 5. Actores Internos

Los actores internos son los servidores públicos que trabajan en la Dirección General de Aeronáutica Civil, cuya estructura consta básicamente de:

| UNIDADES ORGANIZACIONALES | TIPO |
|--|--|
| Dirección Ejecutiva | Administrativo (de apoyo); Relativo a los servicios públicos de las unidades de la administración central, que apoyan el cumplimiento del mandato de forma indirecta. |
| Auditoría Interna. Secretaría General. Dirección Jurídica. Dirección Administrativa Financiera. | |
| Jefaturas Regionales y Sub – Regionales. | |

| | |
|---|---|
| Dirección del Registro Aeronáutico Nacional. Dirección de Seguridad Operacional. Dirección de Navegación Aérea. Dirección de Transporte Aéreo. Área de Accidentes e Incidentes (AIG). | Sustantivo; Concerniente a los servidoras y servidores públicos de las unidades técnicas de carácter sustantivo que contribuyen de forma directa al cumplimiento del mandato de la DGAC. |
| Instituto Nacional de Aviación Civil. | |

2.2.2 EVALUACIÓN DE LA ENTIDAD

En Navegación Aérea

- 12 reglamentos que contienen normas para los servicios de navegación aérea e infraestructura aeroportuaria.
- Manual Guía para inspectores de la Dirección de Navegación Aérea en las áreas de:
 - Gestión de tránsito aéreo.
 - Búsqueda y salvamento.
 - Comunicación, navegación y vigilancia aérea.
 - Meteorología aeronáutica
 - Información aeronáutica.
 - Planificación de espacios aéreos.
 - Infraestructura aeroportuaria
- Manuales de procedimientos en las áreas de:
 - Servicios de tránsito aéreo.
 - Diseñadores de procedimientos de vuelo.
 - Meteorología Aeronáutica
 - Comunicaciones Navegación y Vigilancia
- Se implementó inspecciones al proveedor de los servicios de navegación aérea AASANA, y chequeo de proficiencia al personal de controladores de tránsito aéreo.
- Se implementó las inspecciones a los operadores de aeródromo, SABSA NACIONALIZADA y AASANA.
- Se implementó el SMS en Aeródromos; en los 3 aeródromos internacionales.
- Procedimientos de vuelo en el espacio aéreo de Bolivia.
- Una nueva red de rutas en el espacio aéreo en Bolivia.
- Plan Nacional de Navegación Aérea.
- Procedimiento específico para la separación mínima reducida en el espacio aéreo de Bolivia.
- Se implementó mediante un manual guía la fraseología a utilizarse en el ámbito aeronáutico.

- Acuerdos internacionales en la aplicación de procedimientos para los servicios de tránsito aéreo, como de búsqueda y salvamento.

En Transporte Aéreo

- 2 reglamentos en materia de facilitación del transporte aéreo.
- Normativa para la creación y funcionamiento del Consejo de Coordinación Interinstitucional para la facilitación del transporte aéreo internacional.
- Normativa para la creación y funcionamiento de las unidades aeroportuarias de facilitación del transporte aéreo.
- Constituirse en la primera secretaría permanente del Comité Internacional de Facilitación del sistema de transporte aéreo subregional (STAS)
- Programas de facilitación para administradores de aeropuertos.
- Estandarizar la señalética en los aeropuertos internacionales del país.
- Programa de fiscalización para administradores de aeropuerto nacional e internacional y operadores nacionales y extranjeros.
- Proyecto de fortalecimiento a la seguridad aeroportuaria 2005 – 2008.
- Normativa nacional respecto a la seguridad de la aviación civil (Rab´s 107, 108 y 109)
- Programa de vigilancia continua de la seguridad de la aviación civil.
- Programas de seguridad de operadores aéreos y administradores aeroportuarios.
- Programa de instrucción a nivel de sistema de seguridad (Operadores, administradores aeroportuarios, etc.)
- Se habilitó instructores en materia de seguridad de la aviación civil.
- Posicionamiento de Bolivia a nivel internacional en materia seguridad aeronáutica (Auditoria OACI, visita de TSA, mostrando un alto nivel de cumplimiento de la norma)
- Documento “Anuario Estadístico” del Transporte Aéreo Nacional e Internacional, lo que demuestra que se cuenta con información oportuna para la toma de decisiones en la ejecución de políticas, la planificación y gestión de proyectos.
- Apertura del mercado internacional para el transporte aéreo nacional (España, Brasil, Argentina)-
- Se implementó el Sistema Automatizado para Autorizaciones de Sobrevuelo, Ingreso y Salidas de Vuelos No Regulares Internacionales con el objetivo de optimizar el proceso manual y generar información oportuna, precisa y confiable mediante el uso de los sistemas informáticos.
- Certificación ISO-9001 en los procedimientos de: Emisión de Autorización de Ingreso o Salida de vuelos No Regulares Internacionales y Emisión de Autorizaciones de Sobrevuelos Internacionales.
- En materia de Sobrevuelos, Ingresos y Salidas de Vuelos No Regulares se ha mantenido una coordinación respecto a eventos internacionales como ser la Reunión de la OEA y el Dakar 2013.
- Se aprobaron itinerarios para las empresas Nacionales y Extranjeras, con el fin de mantener la regularidad y el ordenamiento de las operaciones aéreas de transporte aéreo Regular

En Seguridad Operacional

- Armonización de la RAB 36, 39, 145, 61, 63, 65 y 67 con la reglamentación latinoamericana (LAR).
- En el marco del Plan Nacional de Vigilancia de la Seguridad Operacional, la DSO realizó 1.170 inspecciones y evaluaciones técnicas.
- Certificación de pequeños y grandes operadores.
- Certificación de talleres de mantenimiento (OMA's) nacionales e internacionales.
- Aprobación del proyecto de Programa Estatal de la Seguridad Operacional.
- Implementación de control de calidad (QA) en cada Regional para los procesos de certificación.
- Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la unidad del Registro Aeronavegabilidad, para los procesos de la Dirección del Registro Aeronáutico Nacional (DRAN).
- Implementación del código QRL en los Certificados de Aeronavegabilidad.
- Implementación de hologramas de seguridad en los Certificados de Aeronavegabilidad y permisos especiales de vuelo.
- El número de licencias otorgadas en el periodo 2009 al 2013 fueron las siguientes:

Figura N° 6. Licencias Otorgadas Periodo 2009 – 2015

| TIPO LICENCIA | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | TOTAL | % |
|---|------------|--------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|---------------|----------------|
| Piloto comercial | 102 | 206 | 109 | 166 | 175 | 755 | 1236 | 2749 | 19,34% |
| Tripulante de cabina | 220 | 313 | 118 | 132 | 215 | 356 | 1347 | 2701 | 19,00% |
| Piloto transporte línea aérea | 179 | 263 | 152 | 199 | 215 | 520 | 694 | 2222 | 15,63% |
| Mecánico de a bordo | 32 | 21 | 10 | 0 | 0 | 699 | 1.302 | 2064 | 14,52% |
| Piloto privado | 44 | 116 | 96 | 120 | 170 | 403 | 788 | 1737 | 12,22% |
| Técnico de mantenimiento | 112 | 227 | 154 | 191 | 210 | | | 894 | 6,29% |
| Despachador de Vuelo | | | | | | 266 | 395 | 661 | 4,65% |
| Controlador de tránsito aéreo | 18 | 24 | 18 | 23 | 19 | 85 | 275 | 462 | 3,25% |
| Encargado operaciones vuelo | 66 | 104 | 20 | 40 | 56 | 0 | 0 | 286 | 2,01% |
| Operador de Estación Aeronáutica | | | | | | 53 | 125 | 178 | 1,25% |
| Piloto comercial helicóptero | | | | | | 65 | 80 | 145 | 1,02% |
| Especialista información aeronáutica | | | 11 | 19 | 8 | 34 | 40 | 112 | 0,79% |
| Piloto transporte línea aérea helicóptero | | | | | | 1 | 3 | 4 | 0,03% |
| Total | 773 | 1.274 | 688 | 890 | 1.068 | 3.237 | 6.285 | 14.215 | 100,00% |

Fuente: Unidad de Licencias al Personal

El cuadro muestra que en las licencias otorgadas el 19,34% corresponde a Piloto comercial, 19% a Tripulante de cabina, 15,63% a Piloto transporte línea aérea.

En Registro Aeronáutico

El número de matrículas otorgadas en el periodo 2008 al 2015 fueron las siguientes.

Figura N° 7. MATRICULAS OTORGADAS PERIODO 2008 - 2015

| TIPO DE MATRICULA | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | TOTAL | % |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|-------------|
| Definitiva | 43 | 72 | 60 | 42 | 61 | 62 | 69 | 78 | 487 | 81% |
| Temporal | 5 | 18 | 4 | 4 | 7 | 6 | 9 | 13 | 66 | 11% |
| Provisional | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 13 | 28 | 47 | 8% |
| Total | 49 | 91 | 64 | 48 | 69 | 69 | 91 | 119 | 600 | 100% |

Fuente: Centro de Datos DGAC (Unidad de Informática)

El cuadro muestra que de las matriculas otorgadas el 81 % corresponde a matriculas definitivas, 11% a temporales y 8% a provisionales.

El Instituto Nacional de Aviación Civil ha logrado los siguientes resultados.

- Construcción del complejo aeronáutico en la ciudad de Cochabamba, en cuya edificación se encuentra el Instituto Nacional de Aviación Civil.
- Se adquirió un simulador de tránsito aéreo de 360° de última tecnología que permitirá realizar prácticas en simulación de cuatro aeródromos de Bolivia, además de simulación radar, instalado en la ciudad de Cochabamba.

Resultados logrados por el Instituto Nacional de Aviación Civil - INAC

Figura N° 8. Cursos dictados periodo 2011 – 2015

| CURSO | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | | TOTAL | | |
|---|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------|
| | N° de Cursos | N° de Alumnos | % |
| Reentrenamientos | | | | 7 | | | | | 4 | 655 | 4 | 662 | 40,7% |
| Tripulantes de Cabina (TC) | | | | | 1 | 14 | 1 | 53 | 2 | 115 | 4 | 182 | 11,2% |
| Control de Tránsito Aéreo (A.T.C.) | 3 | 62 | 1 | 30 | 2 | 22 | 1 | 53 | | | 7 | 167 | 10,3% |
| Encargado de Operaciones de Vuelo (E.O.V.) | 2 | 47 | 2 | 35 | | | | | 1 | 53 | 5 | 135 | 8,3% |
| Técnico en Meteorología Aeronáutica (MET) | | | 1 | 17 | 2 | 36 | 1 | 20 | 3 | 34 | 7 | 107 | 6,6% |
| ADOC-AER (Adoctrinamiento aeronáutico) | | | 1 | 71 | | | | | | | 1 | 71 | 4,4% |
| Procedimientos y Fraseología en Ingles 291 (FRA-291) | | | 1 | 27 | 1 | 15 | | | 1 | 25 | 3 | 67 | 4,1% |
| Técnica Docente Aeronáutica (T.D.A.) | 2 | 31 | | | 2 | 18 | | | 1 | 15 | 5 | 64 | 3,9% |
| Seminario SEG-OP (Seguridad Operacional) | | | | 55 | | | | | | | 0 | 55 | 3,4% |
| Servicio de Información Aeronáutica (A.I.S.) | 1 | 21 | | | | | 1 | 23 | | | 2 | 44 | 2,7% |
| Curso Introdutorio para Bombero Aeronáutico (IBA-111) | | | 1 | 23 | | | | | | | 1 | 23 | 1,4% |
| TMA (Técnico en mantenimiento aeronáutico) | | | 1 | 20 | | | | | | | 1 | 20 | 1,2% |
| Ex. Comp. Ling. (Examen de Competencia lingüística) | | | | 16 | | | | | | | 0 | 16 | 1,0% |
| Intro-Aer (Servicio de Información aeronáutica) | | | 1 | 8 | | | | | | | 1 | 8 | 0,5% |
| BAe (Bombero aeronáutico) | | | 1 | 5 | | | | | | | 1 | 5 | 0,3% |
| Total | 8 | 161 | 10 | 314 | 8 | 105 | 4 | 149 | 12 | 897 | 42 | 1.626 | 100,0% |

Fuente: Instituto Nacional de Aviación Civil - INAC

Sistema de Vigilancia Seguridad Operacional (SIVISO)

Este Manual proporciona orientación y guía al personal de la DSO en la planificación y ejecución de la vigilancia continua de Organismos de Aviación Civil, actividad íntimamente relacionada con los objetivos institucionales de la DGAC, misma que se la realiza para asegurar la competencia permanente tanto del organismo como del profesional que es titular de licencias, habilitaciones, certificados y aprobaciones, incluyendo la validez continua de las mismas, así como mantener la capacidad permanente de efectuar operaciones seguras y regulares por parte de los poseedores de licencias aeronáuticas, poseedores de certificados, autorizaciones o aprobaciones, aviación de transporte aéreo comercial, aviación general, organizaciones de mantenimiento aprobadas, etc.

Los resultados de las evaluaciones son utilizados como base para la elaboración de los planes de vigilancia, esta información junto con otras informaciones relacionadas tales como informes de inspección anteriores, información de accidentes/incidentes, información de cumplimiento y de sanciones y denuncias registradas oficialmente, son ser utilizadas para determinar los tipos y la frecuencia de las inspecciones a ser realizadas durante el programa de vigilancia.

Otros resultados logrados

- La certificación internacional “Trainair Plus” OACI.
- En el periodo 2011 al 2015 se dictaron 42 cursos y el número de alumnos que participaron en los cursos son 1.626, como se aprecia en el cuadro.

Los cursos que tienen mayor participación de alumnos son: Reentrenamientos con un 41% de participantes; Tripulantes de Cabina (TC) con 11% de egresados; Control de Tránsito Aéreo (ATC) con 10% de egresados y Encargado de Operaciones de Vuelo (EOV) con un 8% de egresados.

30

2.2.3 PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

Los principios institucionales en los que se cimienta la DGAC y que son el soporte para el cumplimiento de la Visión y Misión son:

- **Ama llulla (no seas mentiroso).** Los actos de los servidores públicos de la DGAC se rigen por la verdad.
- **Ama kella (no seas flojo).** Los servidores públicos de la DGAC, realizan sus actividades con entereza y compromiso, cumpliendo con su trabajo productivamente, sin desperdiciar el tiempo para el logro de sus objetivos institucionales.
- **Ama suwa (no seas ladrón).** Los servidores públicos de la DGAC son custodios naturales de los bienes y activos de Patrimonio de la institución, por lo que su disposición y utilización se enmarcan dentro de lo legal y para el cumplimiento de su misión y objetivos buscados.
- **Transparencia.** Los actos, documentos y la información de los procesos de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios, son públicos, es decir, que la información sobre el manejo y administración correctos de los recursos debe ser de dominio público y, además, socializado a las organizaciones e instituciones.
- **Integralidad.** Establecer pautas y mecanismos claros de articulación entre la adopción de objetivos estratégicos institucionales, y mecanismos de coordinación y control organizacional u operacional, que abarquen la totalidad de la entidad y sus dependencias, con el propósito de alinear las políticas y/o programas de la entidad para dar una respuesta coherente y articulada a las necesidades de los sectores sociales.

- **Compromiso.** Por parte de todos los funcionarios públicos tanto con la institución como con el desarrollo del país, de tal manera que los esfuerzos profesionales de cada uno, estén orientados al logro de la visión y misión institucional.
- **Solidaridad.** Los funcionarios de la DGAC, asumen como suyas las necesidades, retos y problemas de otros colegas y hacen causa común con la demanda de “Vivir Bien” en la población boliviana.
- **Trabajo en equipo.** Interacción efectiva y entusiasta orientada a la consecución de resultados relevantes para la población meta de la DGAC, basada en la comprensión clara de los objetivos, comunicación fluida, delegación adecuada, flexibilidad y reconocimiento por el logro de resultados.
- **Efectividad.** Enmarcar los objetivos y sus resultados en lograr el mayor impacto y beneficio en la sociedad y la comunidad aeronáutica a partir de una real participación de los actores, asegurando su influencia en las políticas y estrategias sectoriales e institucionales.
- **Excelencia.** Iniciativa personal y colectiva para aprender y mejorar continuamente el desempeño y la calidad de los servicios que presta la entidad a la comunidad aeronáutica.

Los valores de la DGAC son:

- **Responsabilidad.** En el desarrollo de las funciones asignadas a cada funcionario, la cual debe ser cumplida de manera oportuna, eficiente y eficaz, conforme a la normativa y procedimientos internos establecidos en la institución.
- **Respeto.** Relacionado a reconocer los derechos de los demás en las mismas condiciones, y reflejar esta predisposición en el trato y las relaciones que sostiene en toda circunstancia.
- **Lealtad.** Significa ser consecuente con los intereses y objetivos que se plantee la institución, asimismo lealtad con sus miembros, sujetando el comportamiento a los lineamientos éticos establecidos, buscando preservar la confianza depositada en uno.
- **Equidad.** Es la predisposición a asignar a cada cual lo que le corresponde en consideración de sus derechos y su situación.
- **Ética.** En la DGAC, se promueve la práctica integral de los principios y normas de comportamiento establecido en el Código de Ética.

2.2.4 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Política de Calidad

“En el marco de su Política de Calidad, la Dirección General de Aeronáutica Civil se compromete a planificar, reglamentar y fiscalizar de manera eficaz y eficiente las actividades de la aeronáutica civil boliviana, en concordancia con la reglamentación nacional y normas internacionales del sector de aviación civil, para lograr altos estándares de seguridad y la satisfacción de nuestros usuarios a través de servicios transparentes y oportunos, orientados hacia la mejora continua y la contribución al desarrollo del país.”

Política de Seguridad Operacional

“La Dirección General de Aeronáutica Civil, en su rol de Autoridad, promueve y regula la seguridad operacional de la aviación en Bolivia. Estamos comprometidos a desarrollar e implementar estrategias, marcos de trabajo reglamentarios y procesos eficaces para asegurar que las actividades de aviación, bajo vigilancia, alcancen el más alto nivel viable de seguridad operacional.”

2.2.5 EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO

El informe de gestión de la DGAC se realiza tomando en cuenta el informe final de la POA, mismo que se ha realizado en base a metodologías aprobadas, pudiendo apreciarse a continuación el cumplimiento de metas, mostrando un resultado del 89% la gestión 2015, que denotan un alto desempeño en el cumplimiento de los objetivos.

Figura N° 9. Análisis del Cumplimiento e Indicadores de Objetivos de Gestión Institucionales por Direcciones y Áreas Dependientes.

| Código Objetivo Estratégico | Objetivo estratégico | Código Objetivo | Objetivo de Gestión institucional | Indicador | Resultado |
|-----------------------------|---|-----------------|--|---|-----------|
| OBJ - 1 | Optimizar los niveles de gestión de la seguridad operacional, la capacidad del espacio aéreo, cobertura, registro y protección al crecimiento de la aviación civil y medio ambiente, a efecto de atender la demanda aeronáutica en el marco de las normas y reglamentos nacionales e internacionales. | OBJ - 1-1 | Mantener e incrementar el nivel de seguridad operacional de los proveedores de los servicios de navegación aérea y operadores de aeropuertos, bajo la estricta aplicación de la normativa nacional e internacional. (DNA) | Eficacia $\frac{N^{\circ} \text{ de Inspecciones efectuadas}}{N^{\circ} \text{ de Inspecciones programadas}}$ Eficacia $\frac{73 \text{ Inspecciones efectuadas}}{81 \text{ Inspecciones programadas}}$ | 90% |
| | | OBJ - 1-2 | Reglamentar y fiscalizar las actividades de Servicios Aerocomerciales, Facilitación y Seguridad de la Aviación Civil, mediante personal necesario y capacitado, en el marco de las políticas, leyes y reglamentos aplicables al transporte aéreo. (DTA) | Eficacia $\frac{\text{Reglamentos Actualizados}}{\text{Reglamentos Vigentes}}$ Eficacia $\frac{\text{Inspecciones ejecutadas en la gestión}}{\text{Inspecciones programadas en la gestión}}$ Eficacia $\frac{8 \text{ Reglamentos Actualizados}}{10 \text{ Reglamentos Vigentes}}$ Eficacia $\frac{184 \text{ Inspecciones ejecutadas en la gestión}}{187 \text{ Inspecciones programadas en la gestión}}$ | 89% |
| | | OBJ - 1-3 | Proporcionar la seguridad jurídica en materia registral, procesando la inscripción en el Registro Aeronáutico Nacional, aplicando el enfoque integral de gestión de calidad en favor de los usuarios, cumpliendo la normativa legal vigente en materia aeronáutica. (DRAN) | Eficacia $\frac{N^{\circ} \text{ de Registros atendidos}}{N^{\circ} \text{ de Registros solicitados}}$ Eficacia $\frac{186 \text{ de Registros atendidos}}{186 \text{ de Registros solicitados}}$ | 100% |

| Código Objetivo Estratégico | Objetivo estratégico | Código Objetivo | Objetivo de Gestión institucional | Indicador | Resultado |
|-----------------------------|---|-----------------|--|---|-----------|
| | | OBJ - 1-4 | Alcanzar y mantener, en los procesos y servicios que brinda la Dirección General de Aeronáutica Civil, los más altos estándares de eficacia en materia de la seguridad operacional, en concordancia con las normas nacionales e internacionales recomendadas por la OACI (DSO) | Eficacia $\frac{\text{Procesos de Seg. Op. Ejecutados}}{\text{Procesos de Seg. Op. Programados}}$ Eficacia $\frac{322 \text{ Procesos de Seg. Op. Ejecutados}}{475 \text{ Procesos de Seg. Op. Programados}}$ | 68% |
| | | OBJ - 1-5 | Vigilar el cumplimiento de la reglamentación aeronáutica boliviana y fomentar la implantación de normas y recomendaciones de la OACI en los procesos, investigaciones y de prevención de accidentes e incidentes aeronáuticos. (AIG) | Eficacia $\frac{\text{Nº Acci. - Incidentes Atendidos}}{\text{Nº de Acc. - Incidentes Ocurridos}}$ Eficacia $\frac{34 \text{ Acci. - Incidentes Atendidos}}{34 \text{ de Acc. - Incidentes Ocurridos}}$ | 100% |
| OBJ - 2 | Fomentar la formación, regular el desarrollo y la investigación aeronáutica | OBJ - 2-1 | Formar y capacitar a profesionales aeronáuticos en atención a la demanda de la industria aeronáutica nacional en el marco de los estándares internacionales. (INAC) | Eficacia $\frac{\text{Nº Cursos de Formación desarrollados}}{\text{Nº de Cursos de Formación programados}}$ Eficacia $\frac{8 \text{ Cursos de Formación desarrollados}}{10 \text{ de Cursos de Formación programados}}$ | 80% |
| OBJ - 3 | Desarrollar la gestión de la inversión pública, promoviendo la elaboración de proyectos de inversión con calidad contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la DGAC | OBJ - 3-1 | Formular proyectos de inversión para el Desarrollo Institucional. (DAF) | Eficacia $\frac{\% \text{ de Avance de Ejecución}}{\% \text{ Programado de Ejecución}}$ Eficacia $\frac{90\% \text{ de Avance de Ejecución}}{100\% \text{ Programado de Ejecución}}$ | 90% |
| OBJ - 4 | Fortalecer la gestión y eficiencia institucional | OBJ - 4-1 | Fortalecer y optimizar de manera eficaz y eficiente el desempeño institucional y la gestión administrativa de los recursos, coadyuvando en el cumplimiento de los objetivos institucionales de las áreas organizacionales sustantivas. (DEJ, OACI, DAF, UAI, DJU, Regionales y Sub Regionales) | Eficacia $\frac{\text{Nº de Solicitudes Atendidas}}{\text{Nº de Solicitudes programadas}}$ Eficacia $\frac{4.588 \text{ de Solicitudes Atendidas}}{4.800 \text{ de Solicitudes programadas}}$ | 96% |

| Código Objetivo Estratégico | Objetivo estratégico | Código Objetivo | Objetivo de Gestión institucional | Indicador | Resultado |
|-----------------------------|----------------------|-----------------|---|--|-----------|
| | | OBJ - 4-2 | Brindar información de ejecución física y presupuestaria para promover la transparencia, el control social y la rendición de cuentas de entidades del estado. (DAF) | Eficacia $\frac{N^{\circ} \text{ de Inf. de Ejec. Física Fin. Difundido}}{N^{\circ} \text{ de Inf. de Ejec. Física Fin. Programada}}$ Eficacia $\frac{14 \text{ Inf. de Ejec. Física Fin. Difundido}}{14 \text{ Inf. de Ejec. Física Fin. Programada}}$ | 100% |

Fuente: Formulario N° 10 POA 2015

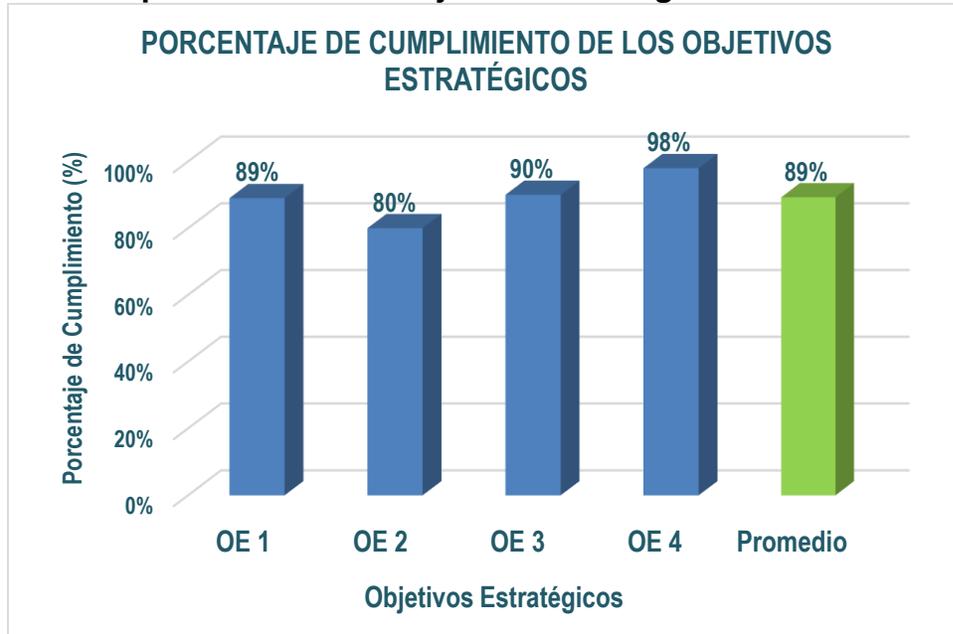
De la información reportada por las Direcciones, Área Dependientes, Regionales y Sub regionales, se evidencia que durante la gestión 2015 dieron buen cumplimiento a los objetivos institucionales encomendados, los cuales fueron evaluados con los indicadores inscritos en la POA 2015, de cuyo promedio general de cumplimiento de los objetivos estratégicos, podemos indicar que se alcanzó un 89% de avance físico general.

Figura N° 10. Cumplimiento de Objetivos Estratégicos y Promedio de Ejecución Física

| Objetivo Estratégico | Objetivo Institucional por Unidad | Porcentaje de Cumplimiento por Dependencia | Promedios |
|---------------------------------------|---|--|------------|
| OE 1 | DNA | 90% | 89% |
| | DTA | 89% | |
| | DRAN | 100% | |
| | DSO | 68% | |
| | AIG | 100% | |
| OE 2 | INAC | 80% | 80% |
| OE 3 | DAF | 90% | 90% |
| OE 4 | DEJ / OACI / DAF / DJU / UAI / Reg / SubReg | 96% | 98% |
| | DAF | 100% | |
| Ejecución Física Institucional | | | 89% |

En el gráfico siguiente, se puede observar el avance físico alcanzado por la DGAC con respecto a los objetivos estratégicos durante el periodo de enero a diciembre de la gestión 2015, alcanzando un **89%** de ejecución física, porcentaje considerado “bueno” con relación a la tabla de medición y rangos.

Figura N° 11. Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos



Fuente: Formulario N° 10 POA 2015

| MEDICIÓN y RANGOS | | | | | |
|--------------------------|---------------|-------------|----------------|--------------|------------------|
| | < 30% | 31% - 50% | 51% - 75% | 76% - 90% | > 90% |
| Medición | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rango | <i>Pésimo</i> | <i>Malo</i> | <i>Regular</i> | <i>Bueno</i> | <i>Excelente</i> |

Fuente: Metodología de Seguimiento y Evaluación del POA

35

2.2.6 Cumplimiento de Objetivos y resultados de la POA 2015 vs. Ejecución Presupuestaria (enero – diciembre 2015).

La planificación, programación y presupuesto, encuentra su razón de ser en el proceso de relacionar los objetivos institucionales con los recursos disponibles para obtener resultados.

En este sentido para el año 2015 se ha realizado un análisis de cumplimiento de objetivos y resultados de cada área de gestión versus la ejecución presupuestaria del año 2015.

2.2.7 El estado de la situación actual

La DGAC, desde su creación ha desarrollado una configuración interna altamente estructurada, lo que le ha permitido dar cumplimiento a los mandatos superiores, los que actualmente son totalmente de seguridad a la navegación aérea.

Los principales aspectos que reflejan el estado de situación de la institución, se desarrollan en los siguientes puntos:

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL

La estructura jerárquica de la Dirección General de Aeronáutica Civil, de acuerdo a su tipología presenta una estructura organizacional con cinco niveles jerárquicos:

- a) **Nivel Ejecutivo**, Es la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Institución, desempeñará sus funciones en forma exclusiva y a tiempo completo
- b) **Nivel de Asesoramiento y Control**, compuesto de cuatro dependencias que apoyan transversalmente en sus funciones a toda la estructura de la DGAC.
- c) **Nivel Directivo**, Compuesto por los Directores de área que se encargarán de dirigir y gestionar las actividades de la Institución.
- d) **Nivel Técnico Operativo**, Compuesta por las diferentes unidades o áreas organizacionales, conformado de profesionales y técnicos cuya responsabilidad principal radica en ejecutar las acciones sustantivas en coordinación con el nivel de apoyo de la Institución.
- e) **Nivel Apoyo Técnico Operativo**, Compuesta por las diferentes unidades o áreas organizacionales, conformado de profesionales y técnicos cuya responsabilidad principal radica en ejecutar las acciones administrativas apoyando los requerimientos de las áreas sustantivas, en conformidad con la Ley 1178, Ley 2902, Decreto Supremo No. 28478 y afines.

2.3.1. COMPOSICIÓN DEL NIVEL JERÁRQUICO

a) Nivel Ejecutivo

Director Ejecutivo

b) Nivel de Asesoramiento y Control

Secretaría General

Auditoría Interna

Transparencia

Proyecto OACI

c) Nivel Directivo

Director de Seguridad Operacional

Director de Navegación Aérea

Director de Transporte Aéreo

Director del Registro Aeronáutico Nacional

Director Jurídico

Director Administrativo Financiero

d) Nivel Técnico Operativo

Unidad de Operaciones (DSO)

Unidad de Aeronavegabilidad (DSO)

Unidad de Licencias al Personal Aeronáutico (DSO)

Unidad de Aeronaves (DSO)

Unidad de Infraestructura Aeroportuaria (DNA)

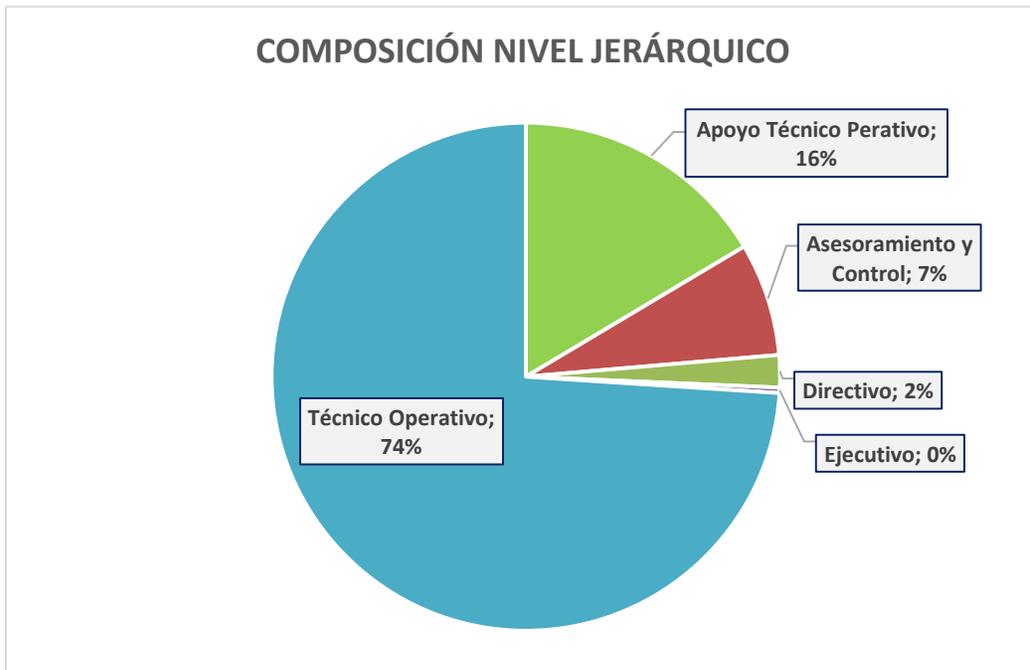
Unidad de Gestión de Tránsito Aéreo, Búsqueda y Salvamento (DNA)

Unidad de Comunicaciones, Navegación y Vigilancia (DNA)

- Área de Cartografía (DNA)
- Área de Meteorología (DNA)
- Área de Servicio de Información Aeronáutica (DNA)
- Área de Procedimientos y cartas de vuelo operacionales (DNA)
- Unidad de Servicios Aerocomerciales (DTA)
- Unidad de Facilitación del Transporte Aéreo (DTA)
- Unidad de Seguridad de la Aviación Civil (DTA)
- Área del Registro Público de Aeronaves (DRAN)
- Área del Registro Aeronáutico Administrativo (DRAN)
- Área de Accidentes e Incidentes (AIG)*
- Instituto Nacional de Aviación Civil (INAC)*
- Jefaturas Regionales*
- Jefaturas Subregionales*

e) Nivel de Apoyo Técnico Administrativo

- Unidad Administrativa (DAF)
- Unidad Financiera (DAF)
- Unidad de Sistemas (DAF)
- Área Gestión Jurídica (DJU)
- Área Análisis Jurídico (DJU)



*Ejecutan actividades procesos y operaciones aeronáuticas específicas de la aplicación de la normativa que impone la autoridad aeronáutica, en el control y vigilancia de la seguridad operacional así como la capacitación y formación de profesionales con licencias aeronáuticas

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL

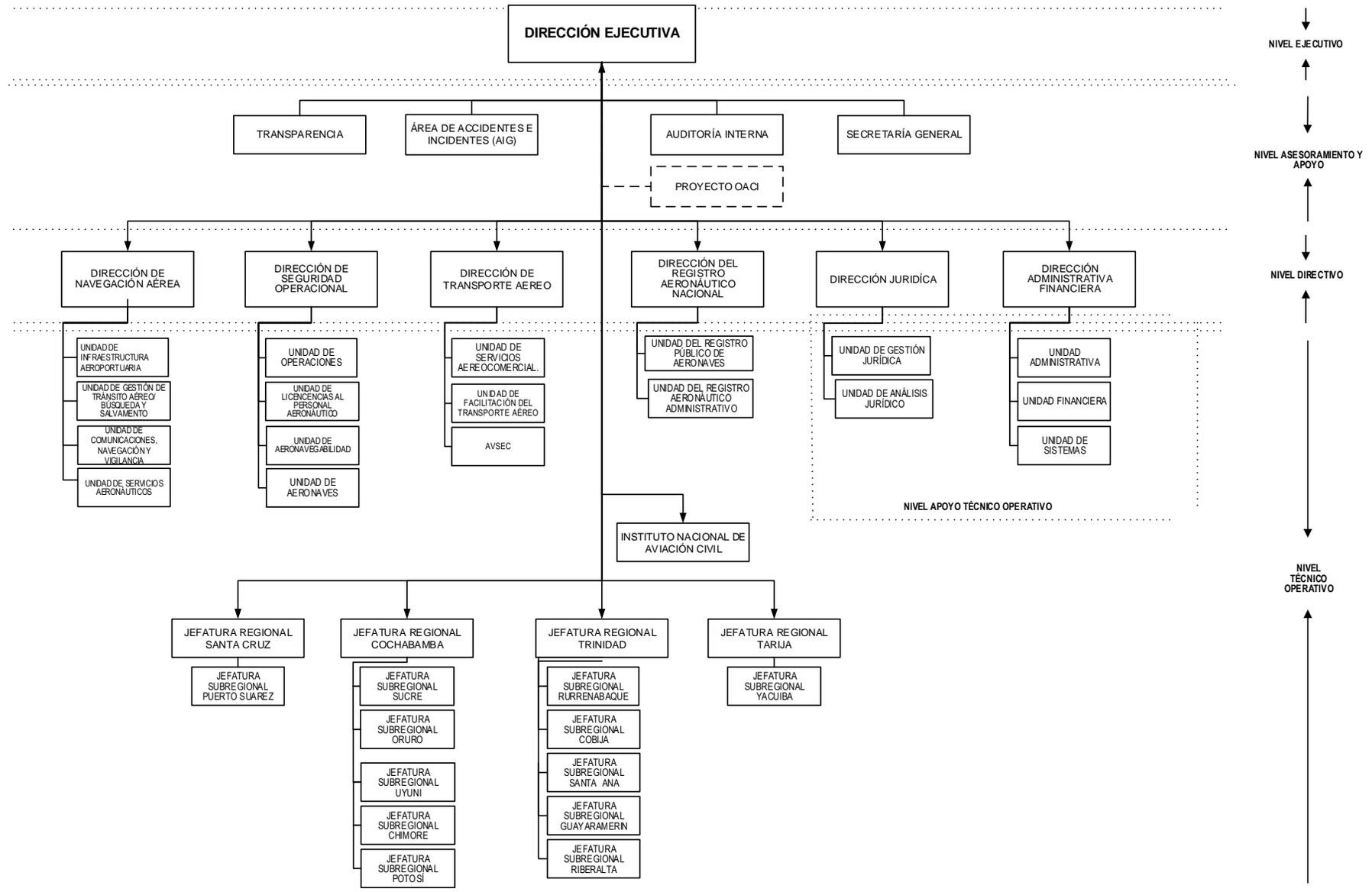


Figura N° 12. Ejecución del Presupuesto 2015

El Presupuesto aprobado para la gestión 2015 de la DGAC fue de Bs. 93.552.459; llegándose a ejecutar el 88.75%, es decir Bs. 83.027.250, porcentaje considerado “bueno”, su programación y ejecución se describe en el cuadro de ejecución acumulada del presupuesto por grupo de gasto.

| Grupos de Gasto | Programado para la gestión 2015 (en Bs.) | Ejecutado al 31 Dic 2015 (en Bs) | Porcentaje de ejecución |
|------------------------------|--|----------------------------------|-------------------------|
| Servicios Personales | 39.998.091,00 | 37.913.011,56 | 94,79% |
| Servicios No Personales | 20.943.934,46 | 20.624.468,15 | 85,12% |
| Materiales y Suministros | 5.384.689,99 | 3.551.589,96 | 73,78% |
| Activos Reales | 7.184.632,04 | 6.725.732,56 | 95,98% |
| Activos Financieros | 5.291.990,40 | 0,00 | 0,00% |
| Servicio de la Deuda Publica | 7.724.826,00 | 7.513.221,73 | 97,26% |
| Transferencias | 2.578.861,60 | 2.508.861,60 | 97,29% |
| Impuestos, Regalías y Tasas | 4.445.433,51 | 4.190.364,77 | 95,28% |
| Otros Gastos | 0,00 | 0,00 | 0,00% |
| TOTAL Bs. | 93.552.459,00 | 83.027.250,33 | 88,75% |

Fuente: Unidad de Finanzas

2.4 ANÁLISIS EXTERNO

La Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), organismo especializado de las Naciones Unidas, se creó con la firma en Chicago, el 7 de diciembre de 1944, del Convenio sobre Aviación Civil Internacional. La OACI es el órgano permanente encargado de la administración de los principios establecidos en el Convenio.

Los 96 artículos del Convenio de Chicago establecen los privilegios y restricciones de todos los Estados contratantes (190 en la actualidad) y proporcionan regulación internacional para la adopción de normas internacionales y métodos recomendados para el transporte aéreo. El Convenio reconoce el principio de que todo Estado tiene soberanía plena y exclusiva en el espacio aéreo sobre su territorio y establece que ningún servicio aéreo internacional no programado puede operar sobre o dentro de un territorio de un estado contratante sin su consentimiento previo.

Los fines y objetivos de la OACI son desarrollar los principios y técnicas de la navegación aérea internacional y fomentar la planificación y el desarrollo del transporte aéreo internacional a fin de:

- Lograr el desarrollo seguro y ordenado de la aviación civil internacional en todo el mundo;
- Fomentar las técnicas de diseño y manejo de aeronaves para fines pacíficos;

- Estimular el desarrollo de aerovías, aeropuertos e instalaciones y servicios de navegación aérea para la aviación civil internacional;
- Satisfacer las necesidades de los pueblos del mundo respecto a un transporte aéreo seguro, regular, eficaz y económico;
- Evitar el despilfarro económico producido por una competencia excesiva;
- Asegurar que se respeten plenamente los derechos de los Estados contratantes y que cada Estado contratante tenga oportunidad equitativa de explotar empresas de transporte aéreo internacional;
- Evitar discriminación entre Estados contratantes;
- Promover la seguridad de vuelo en la navegación internacional;
- Promover, en general, el desarrollo de la aeronáutica civil internacional en todos sus aspectos.

La OACI cuenta con un órgano soberano, la Asamblea, y un órgano rector, el Consejo. La Asamblea se reúne al menos una vez cada tres años y es convocada por el Consejo. Cada Estado contratante tiene derecho a un voto, y las decisiones de la Asamblea se tomarán por mayoría de los votos emitidos.

El Consejo es un órgano permanente, responsable ante la Asamblea y está integrado por representantes de 36 Estados contratantes elegidos por la Asamblea para un mandato de tres años.

El Consejo y sus órganos subsidiarios fijan la dirección del trabajo de la Organización. Una de sus principales funciones es adoptar normas internacionales y métodos recomendados, e incorporarlos a los Anexos al Convenio sobre Aviación Civil Internacional, que cubren todos los aspectos de la aviación civil internacional.

La OACI tiene oficinas regionales con el fin de facilitar el planeamiento e implementación de los servicios básicos para el transporte aéreo. Las distintas regiones en las que OACI las tiene establecidas son las siguientes: África-Océano Índico (AFI), Asia (ASIA), Caribe (CAR), Europa (EUR), Oriente Medio (MID), Norte América (NAM), Atlántico Norte (NAT), Pacífico (PAC) y Sudamérica (SAM).

2.4.1 ANÁLISIS DE ACTORES

El Análisis de actores tiene el propósito de identificar a los principales beneficiarios de la aeronáutica civil, así como a organizaciones públicas y privadas que afectan, son afectados o forman parte del accionar institucional de la DGAC.

En la perspectiva de generar un cambio conceptual (visiones, valores, paradigmas) y técnico (instrumentos, normas) en los operadores de la planificación, para que ésta se perfile hacia la construcción de compromisos colectivos de acción, la herramienta metodológica del Mapeo de Actores procura establecer un modelo general y flexible para el análisis en base a criterios de **PODER e INTERÉS** para la identificación y la selección de socios de los procesos de planificación, ejecución y seguimiento y evaluación de los planes.

Los actores, para efectos de este análisis, se pueden clasificar en: actores directos, actores de apoyo público, actores de apoyo privado y actores internos.

ACTORES DIRECTOS

Los actores directos, son el conjunto de personas que se benefician de los servicios y/o normas de la DGAC.

Figura N° 13. Actores de apoyo privado

| N° | ACTORES DE APOYO | AYUDAN EN | TEMÁTICA DE INTERVENCIÓN | PODER | INTERÉS | PROMEDIO |
|----|------------------|--|--|-----------------------------|--|----------|
| 1 | OACI | Cooperación técnica, capacitación y recomendaciones. | Seguridad Operacional. Seguridad de la Aviación | Económico y técnico. (3) | Cumplimiento del convenio de aviación civil internacional. Mantener la seguridad operacional en la región sudamericana. (3) | 3 |

En lo que respecta a los Actores de Apoyo, la DGAC cuenta con la OACI para desarrollar sus actividades de seguridad operacional, con la cual se mantiene una coordinación estrecha a fin de coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos para el desarrollo de programas y proyectos de impacto en la seguridad aérea.

41

ACTORES DE APOYO PÚBLICO

Los actores públicos, cuyo accionar es fundamental para desarrollar las actividades de la DGAC, son los que realizan la elaboración de normas del transporte, su regulación y que involucran a otros actores directos del sector que son las personas, empresas u operadores y organizaciones receptoras del servicio de transporte aéreo en todos sus modos.

Figura N° 14. Actores de apoyo público

| N° | ACTORES PÚBLICOS | SON RESPONSABLES DE | TEMÁTICA DE INTERVENCIÓN | PODER | INTERÉS | PROMEDIO |
|----|--|--|--|-----------------|---|----------|
| P1 | Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda (Viceministerio de Transportes) | Vertebrar internamente e integrar externamente el país, a través de un sistema de transporte multimodal que promueva y garantice los servicios de transporte con accesibilidad universal, contribuyendo al desarrollo socio económico del país | Aprueba los proyectos de construcciones de aeropuertos Define políticas del transporte aéreo. | Político (3) | Mejorar en los servicios y mejorar infraestructura aeroportuaria; cumplimiento a la política del transporte aéreo (3) | (3) |

| | | | | | | |
|----|---|---|--|------------------|---|-----|
| P2 | Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (ATT) | Garantizar la prestación de servicios eficientes y con calidad de las Telecomunicaciones, las Tecnologías de Información y Comunicación, Servicio Postal y Transportes; mediante acciones de regulación y fiscalización enmarcadas en las Políticas de Desarrollo Nacional, permitiendo el acceso universal de los usuarios (as) a estos servicios. | Gestión de la gama de frecuencia de comunicación. Comunicaciones tierra, aire. | Político (2) | Mejorar la calidad de la comunicación (3) | 2.5 |
| P3 | Fuerza Aérea Boliviana | Defender la soberanía del espacio aéreo nacional, la seguridad de la infraestructura aeronáutica estratégica del País y utilizar el poder aeroespacial militar en el desarrollo integral del Estado Plurinacional. | Navegación aérea, designación de espacios aéreos restringidos, coordinación civil militar, Búsqueda, asistencia y salvamento de aeronaves. | Competencias (2) | Mejorar y mantener la seguridad operacional en la región de información de vuelo de Bolivia (3) | 2.5 |
| P5 | Gobierno Municipales | Desarrollo de la Jurisdicción Municipal | Emitir ordenanza municipales - Limitaciones en las alturas de las construcciones y restricciones en el uso de suelo en las inmediaciones de los aeropuertos. | Competencia (1) | Preservar las superficies limitadoras de obstáculos y prevenir peligro por fauna (1). | 1 |
| P6 | Ministerio de Relaciones Exteriores | Rectora de las relaciones internacionales del Estado Plurinacional, que desarrolla la gestión de la política exterior para la defensa de su soberanía e intereses, mediante la aplicación de la diplomacia de los pueblos por la vida, en beneficio de las y los bolivianos. | Relacionamiento y políticas de Estado con los Países del Mundo en materia de Seguridad Operacional | Político (3) | Cumplimiento de los acuerdos y convenios internacionales sobre transporte aéreo. (3) | 3 |

III. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

El Marco Estratégico parte de los enunciados de Misión y Visión, los que se convierten en la explicación de la razón de ser de la institución y el anhelo futuro al que se alinean los objetivos estratégicos.

3.1 MISIÓN INSTITUCIONAL

Redactada en el decreto Supremo N° 28478 de 8 de diciembre de 2005.

“Planificar, normar y fiscalizar las actividades técnicas y operativas, de la aeronáutica civil boliviana en el marco de la constitución, las leyes, convenios internacionales, reglamentos, planes y políticas sectoriales para mantener altos niveles de seguridad operacional de forma de contribuir al desarrollo sostenible del país”

3.2 VISIÓN INSTITUCIONAL

La Visión se entiende como la aspiración máxima de la institución en un horizonte de cinco años, en cuanto a la misión, los servicios que presta la institución a la comunidad aeronáutica y el país en general. A partir de estas premisas, la visión adoptada por la DGAC, es la siguiente:

“La DGAC fortalecida institucionalmente, garantizando altos estándares de seguridad, gestionando eficientemente la actividad aeronáutica civil en beneficio de la sociedad boliviana”.

La misión y visión institucional, constituyen los ejes fundamentales en el PEI, por lo que es imprescindible que se genere al interior de la entidad una apropiación de ambos.

3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – ACCIONES DE MEDIANO PLAZO

- OBJ 1** Optimizar los niveles de: gestión de la seguridad operacional, del espacio aéreo y del registro aeronáutico; la promoción del desarrollo de la aviación civil y minimizar los efectos perjudiciales en el medio ambiente, a fin de atender la demanda aeronáutica en el marco de las normas y reglamentos nacionales e internacionales.
- OBJ 2** Fomentar la formación y la investigación aeronáutica para satisfacer las necesidades de la comunidad aeronáutica.
- OBJ 3** Desarrollar la gestión de la inversión pública, promoviendo la elaboración de proyectos de inversión con calidad contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la DGAC.
- OBJ 4** Fortalecer la gestión administrativa-financiera para contar con una autoridad aeronáutica con eficiencia y eficacia en el desarrollo, aplicación y ejercicio de la normativa aeronáutica.

IV. PLANIFICACIÓN**4.1 IDENTIFICACIÓN DE PILARES, METAS, RESULTADOS Y ACCIONES**

La Identificación de pilares, metas, resultados y acciones, se resumen en el siguiente cuadro:

Figura N° 15. Identificación de pilares, metas, resultados y acciones

| Pilar | Número de Metas | Número de Resultados |
|--|-----------------|----------------------|
| PILAR 2: Universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien. | 1 | 3 |
| Total | 1 | 2 |

Figura N° 16. Articulación PDES- PEI 2016 – 2020

| Marco Estratégico (PDES 2016 – 2020) | | | Marco Operativo (PEI 2016 – 2020) | | | |
|---|---|--|-----------------------------------|---|---|---|
| Pilar | Meta | Resultado | Línea base | Indicador de impacto | Acción | Indicador de proceso |
| PILAR 2: Universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien. | Meta 4: El 100% de las bolivianas y los bolivianos están integrados a través de sistemas de transporte en sus diferentes modalidades. | 21. Se ha implementado 1 HUB intercontinental en el aeropuerto de Viru Viru – Santa Cruz. | 88% | 90% de ejecución presupuestaria | 1. Fortalecer y optimizar de manera eficaz y eficiente el desempeño institucional y la gestión administrativa de los recursos, coadyuvando en el cumplimiento de los objetivos institucionales de las áreas organizacionales sustantivas. | Eficacia: Desempeño Institucional de la gestión actual / Desempeño Institucional de la gestión anterior |
| | | | 89% | 95% de Cumplimiento | 2. Reglamentar y fiscalizar las actividades de Servicios Aerocomerciales, Facilitación del Transporte Aéreo y Seguridad de la Aviación Civil, proponiendo políticas que contribuyan al desarrollo de la aviación civil, en beneficio de los usuarios, a través del personal necesario y capacitado, dentro del marco de las políticas, leyes y reglamentos aplicables al transporte aéreo | Eficacia: N° de Inspecciones efectuadas/ N° de inspecciones programadas Eficacia: Reglamentos actualizados / Reglamentos vigentes. |
| | | | 100% | Mantener el 100% de atención de las solicitudes | 3. Proporcionar la seguridad jurídica en materia registral, procesando la inscripción en el Registro Aeronáutico Nacional, aplicando el enfoque integral de gestión de calidad en favor de los usuarios, cumpliendo la normativa legal vigente en materia aeronáutica | Eficacia: N° de registros atendidos / N° de registros solicitados |
| | | | 68% | 90% de Cumplimiento | 4. Alcanzar y mantener, en los procesos y servicios que brinda la Dirección General de Aeronáutica Civil, los más altos estándares de eficacia en materia de la seguridad operacional, en concordancia | Eficacia: N° de Inspecciones efectuadas/ N° de inspecciones programadas |

| | | | | | | |
|--|--|--|-----------------------------|------------------------------|---|---|
| | | | | | con las normas nacionales e internacionales recomendadas por la OACI. | |
| | | | 8 cursos programados al año | 12 cursos programados al año | 5. Contribuir al fortalecimiento de la aeronáutica civil boliviana en base a la formación, instrucción, entrenamiento, perfeccionamiento y actualización de los recursos humanos orientados a satisfacer las necesidades de la aeronáutica nacional en el marco de los estándares nacionales e internacionales. | Eficacia: N° de cursos de formación desarrollados/ cursos de formación programados |
| | | | 100% | 100% | 6. Investigar y prevenir accidentes e incidentes de aeronaves civiles con matrícula boliviana, que ocurran en el país y en el extranjero, así como el de los accidentes e incidentes de aeronaves extranjeras que ocurran en el país. | Eficacia: Eficacia (N° Sucesos atendidos)/(N° de Sucesos Ocurridos) |
| | | | - | 1 Proyecto de inversión | 7. Coordinar y gestionar proyectos de inversión para el fortalecimiento institucional | Eficacia: % de avance de ejecución / % programado de ejecución |
| | | | 90% | 95% de Cumplimiento | 8. Mantener e incrementar el nivel de seguridad operacional de los proveedores de los servicios de navegación aérea y operadores de aeropuertos, bajo la estricta aplicación de la normativa nacional e internacional. | Eficacia: N° de Inspecciones efectuadas / N° de Inspecciones efectuadas en la gestión anterior |

Figura N° 17. Articulación PDES- PSDI - PEI 2016 - 2020

| Pilar 2 PDES | Meta | Política | Lineamiento Estratégico | Objetivo Estratégico | Resultado 2020 | Acción estratégica |
|--|--|---|---|--|---|--|
| Socialización y universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien. | El 100% de las bolivianas y los bolivianos están integrados a través de sistemas de transporte en sus diferentes modalidades | Vertebrar internamente e integrar externamente el país, mejorando y desarrollando el sistema nacional multimodal (terrestre, aéreo y acuático) asimismo, debe proveer y garantizar servicios adecuados de transporte con accesibilidad universal, donde el Estado Boliviano ejerce la soberanía nacional sobre la propiedad, administración y control de los servicios que brindan las empresas estratégicas del sector | Vertebración interna e integración externa con inversiones eficientes | Beneficiar a la población boliviana con infraestructura de transporte multimodal que promueva y garantice los servicios de transporte con accesibilidad universal, contribuyendo al sector productivo y al desarrollo socio económico del país | Se han construido, ampliado y equipado 6 aeropuertos internacionales: 3 en construcción y 3 en ampliación y equipamiento. | Construir, ampliar, mejorar, mantener y/o equipar aeropuertos internacionales, nacionales y turísticos en el país, destinados a integrar los departamentos y municipios con zonas productivas y turísticas. |
| | | | | | Se han construido, ampliado y equipado 12 aeropuertos nacionales y turísticos del país: 5 construidos y equipados y 7 ampliados y equipados. 1 aeropuerto en estudio de preinversión. | Fortalecer a la Empresa Boliviana de Aviación (BoA) a fin de ampliar el servicio de rutas y destinos nacionales e internacionales. Se ha adquirido 20 aeronaves para BOA acordes a los estándares de aviación. |
| | | | | | Se ha implementado 1 HUB intercontinental en el aeropuerto de Viru Viru – Santa Cruz. | Realizar las gestiones para la implementación del HUB. |

4.2 PROGRAMACIÓN DE ACCIONES POR RESULTADO.

La Programación de Acciones por Resultado, se resumen en el siguiente cuadro:

Figura N° 1. Matriz del Plan Estratégico Institucional

| | | | | | | |
|--|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PILAR 2: | Universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien. | | | | | |
| META 4: | El 100% de las bolivianas y los bolivianos están integrados a través de sistemas de transporte en sus diferentes modalidades. | | | | | |
| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | Optimizar los niveles de: gestión de la seguridad operacional, del espacio aéreo y del registro aeronáutico; la promoción del desarrollo de la aviación civil y minimizar los efectos perjudiciales en el medio ambiente, a fin de atender la demanda aeronáutica en el marco de las normas y reglamentos nacionales e internacionales. | | | | | |
| Acciones | Unidad Organizacional | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| RESULTADO 1: Se ha implementado 1 HUB intercontinental en el aeropuerto de Viru Viru – Santa Cruz. | | | | | | |
| Reglamentar y fiscalizar las actividades de Servicios Aerocomerciales, Facilitación del Transporte Aéreo y Seguridad de la Aviación Civil, proponiendo políticas que contribuyan al desarrollo de la aviación civil, en beneficio de los usuarios, a través del personal necesario y capacitado, dentro del marco de las políticas, leyes y reglamentos aplicables al transporte aéreo | DTA | 90% | 91% | 92% | 93% | 95% |
| Proporcionar la seguridad jurídica en materia registral, procesando la inscripción en el Registro Aeronáutico Nacional, aplicando el enfoque integral de gestión de calidad en favor de los usuarios, cumpliendo la normativa legal vigente en materia aeronáutica | DRAN | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Alcanzar y mantener, en los procesos y servicios que brinda la Dirección General de Aeronáutica Civil, los más altos estándares de eficacia en materia de la seguridad operacional, en concordancia con las normas nacionales e internacionales recomendadas por la OACI. | DSO | 68% | 70% | 75% | 80% | 85% |
| Investigar y prevenir accidentes e incidentes de aeronaves civiles con matrícula boliviana, que ocurran en el país y en el extranjero, así como el de los accidentes e incidentes de aeronaves extranjeras que ocurran en el país. | AIG | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Mantener e incrementar el nivel de seguridad operacional de los proveedores de los servicios de navegación aérea y operadores de aeropuertos, bajo la estricta aplicación de la normativa nacional e internacional. | DNA | 90% | 91% | 93% | 94% | 95% |

| | | | | | | |
|--|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PILAR 2: | Universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien. | | | | | |
| META 4: | El 100% de las bolivianas y los bolivianos están integrados a través de sistemas de transporte en sus diferentes modalidades. | | | | | |
| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | Fomentar la formación, regular el desarrollo y la investigación aeronáutica. | | | | | |
| Acciones | Unidad Organizacional | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| RESULTADO 1: Se ha implementado 1 HUB intercontinental en el aeropuerto de Viru Viru – Santa Cruz. | | | | | | |
| Contribuir al fortalecimiento de la aeronáutica civil boliviana en base a la formación, instrucción, entrenamiento, perfeccionamiento y actualización de los recursos humanos orientados a satisfacer las necesidades de la aeronáutica nacional en el marco de los estándares nacionales e internacionales. | INAC | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |

| | | | | | | |
|---|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PILAR 2: | Universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien. | | | | | |
| META 4: | El 100% de las bolivianas y los bolivianos están integrados a través de sistemas de transporte en sus diferentes modalidades. | | | | | |
| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | Desarrollar la gestión de la inversión pública, promoviendo la elaboración de proyectos de inversión con calidad contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la DGAC. | | | | | |
| Acciones | Unidad Organizacional | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| RESULTADO 1: Se ha implementado 1 HUB intercontinental en el aeropuerto de Viru Viru – Santa Cruz. | | | | | | |
| Coordinar y gestionar proyectos de inversión para el fortalecimiento institucional. | DAF | - | - | - | - | 1 |

| | | | | | | |
|---|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PILAR 2: | Universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien. | | | | | |
| META 4: | El 100% de las bolivianas y los bolivianos están integrados a través de sistemas de transporte en sus diferentes modalidades. | | | | | |
| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | Fortalecer la gestión administrativa-financiera para contar con una autoridad aeronáutica con eficiencia y eficacia en el desarrollo, aplicación y ejercicio de la normativa aeronáutica. | | | | | |
| Acciones | Unidad Organizacional | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| RESULTADO 1: Se ha implementado 1 HUB intercontinental en el aeropuerto de Viru Viru – Santa Cruz. | | | | | | |
| Fortalecer y optimizar de manera eficaz y eficiente el desempeño institucional y la gestión administrativa de los recursos, coadyuvando en el cumplimiento de los objetivos institucionales de las áreas organizacionales sustantivas | DAF | 88% | 89% | 89% | 90% | 90% |

4.3 TERRITORIALIZACIÓN DE ACCIONES

Figura N° 19. Territorialización de Acciones

Los espacios geográficos en los que se desenvuelve el PEI de la DGAC, son:

| Acción | Localización | | | | |
|--|--------------|-----------|--------|--------|-------------|
| | Comunidad | Municipio | Depto. | Cuenca | Macroregión |
| Fortalecer y optimizar de manera eficaz y eficiente el desempeño institucional y la gestión administrativa de los recursos, coadyuvando en el cumplimiento de los objetivos institucionales de las áreas organizacionales sustantivas. | | | X | | |
| Reglamentar y fiscalizar las actividades de Servicios Aerocomerciales, Facilitación del Transporte Aéreo y Seguridad de la Aviación Civil, proponiendo políticas que contribuyan al desarrollo de la aviación civil, en beneficio de los usuarios, a través del personal necesario y capacitado, dentro del marco de las políticas, leyes y reglamentos aplicables al transporte aéreo | | | X | | |
| Proporcionar la seguridad jurídica en materia registral, procesando la inscripción en el Registro Aeronáutico Nacional, aplicando el enfoque integral de gestión de calidad en favor de los usuarios, cumpliendo la normativa legal vigente en materia aeronáutica | | | X | | |
| Alcanzar y mantener, en los procesos y servicios que brinda la Dirección General de Aeronáutica Civil, los más altos estándares de eficacia en materia de la seguridad operacional, en concordancia con las normas nacionales e internacionales recomendadas por la OACI. | | | X | | |
| Contribuir al fortalecimiento de la aeronáutica civil boliviana en base a la formación, instrucción, entrenamiento, perfeccionamiento y actualización de los recursos humanos orientados a satisfacer las necesidades de la aeronáutica nacional en el marco de los estándares nacionales e internacionales. | | | X | | |
| Investigar y prevenir accidentes e incidentes de aeronaves civiles con matrícula boliviana, que ocurran en el país y en el extranjero, así como el de los accidentes e incidentes de aeronaves extranjeras que ocurran en el país. | | | X | | |
| Coordinar y gestionar proyectos de inversión para el fortalecimiento institucional | | | X | | |
| Mantener e incrementar el nivel de seguridad operacional de los proveedores de los servicios de navegación aérea y operadores de aeropuertos, bajo la estricta aplicación de la normativa nacional e internacional. | | | X | | |

4.4 ARTICULACIÓN COMPETENCIAL

La articulación competencial se resume en el siguiente cuadro:

Figura N° 20. Articulación Competencial

| | | | | | | |
|---|--|----------------------|------------|------------|------------|-------------|
| PILAR 2: | Universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien. | | | | | |
| META 4: | El 100% de las bolivianas y los bolivianos están integrados a través de sistemas de transporte en sus diferentes modalidades. | | | | | |
| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | Las 4 Acciones de Mediano Plazo | | | | | |
| | Acciones | Nivel Central | GAD | GAM | GAR | GIOC |
| RESULTADO 1: Se ha implementado 1 HUB intercontinental en el aeropuerto de Viru Viru – Santa Cruz. | | | | | | |
| | Fortalecer y optimizar de manera eficaz y eficiente el desempeño institucional y la gestión administrativa de los recursos, coadyuvando en el cumplimiento de los objetivos institucionales de las áreas organizacionales sustantivas. | X | | | | |
| | Reglamentar y fiscalizar las actividades de Servicios Aerocomerciales, Facilitación del Transporte Aéreo y Seguridad de la Aviación Civil, proponiendo políticas que contribuyan al desarrollo de la aviación civil, en beneficio de los usuarios, a través del personal necesario y capacitado, dentro del marco de las políticas, leyes y reglamentos aplicables al transporte aéreo | X | | | | |
| | Proporcionar la seguridad jurídica en materia registral, procesando la inscripción en el Registro Aeronáutico Nacional, aplicando el enfoque integral de gestión de calidad en favor de los usuarios, cumpliendo la normativa legal vigente en materia aeronáutica | X | | | | |
| | Alcanzar y mantener, en los procesos y servicios que brinda la Dirección General de Aeronáutica Civil, los más altos estándares de eficacia en materia de la seguridad operacional, en concordancia con las normas nacionales e internacionales recomendadas por la OACI. | X | | | | |
| | Contribuir al fortalecimiento de la aeronáutica civil boliviana en base a la formación, instrucción, entrenamiento, perfeccionamiento y actualización de los recursos humanos orientados a satisfacer las necesidades de la aeronáutica nacional en el marco de los estándares nacionales e internacionales. | X | | | | |
| | Investigar y prevenir accidentes e incidentes de aeronaves civiles con matrícula boliviana, que ocurran en el país y en el extranjero, así como el de los accidentes e incidentes de aeronaves extranjeras que ocurran en el país. | X | | | | |
| | Coordinar y gestionar proyectos de inversión para el fortalecimiento institucional | X | | | | |
| | Mantener e incrementar el nivel de seguridad operacional de los proveedores de los servicios de navegación aérea y operadores de aeropuertos, bajo la estricta aplicación de la normativa nacional e internacional. | X | | | | |

En ese sentido, las acciones se articularán a nivel central.

4.5 ANÁLISIS DE ACTORES Y COMPETENCIAS

Figura N° 21. Análisis de actores y competencias

Los roles de actores, se muestra a continuación:

| | | | | | |
|--|---|-----------------------|------------------------------------|---|----------------------|
| PILAR 2: | Universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien. | | | | |
| META 4: | El 100% de las bolivianas y los bolivianos están integrados a través de sistemas de transporte en sus diferentes modalidades. | | | | |
| ACCIÓN ESTRATÉGICA: | Las 4 Acciones de Mediano Plazo | | | | |
| Acciones | Universidades | Sector Privado | Organizaciones Comunitarias | Organizaciones Sociales Cooperativas | Otros Actores |
| RESULTADO 1: Se ha implementado 1 HUB intercontinental en el aeropuerto de Viru Viru – Santa Cruz. | | | | | |
| Fortalecer y optimizar de manera eficaz y eficiente el desempeño institucional y la gestión administrativa de los recursos, coadyuvando en el cumplimiento de los objetivos institucionales de las áreas organizacionales sustantivas. | | X | | | X |
| Reglamentar y fiscalizar las actividades de Servicios Aerocomerciales, Facilitación del Transporte Aéreo y Seguridad de la Aviación Civil, proponiendo políticas que contribuyan al desarrollo de la aviación civil, en beneficio de los usuarios, a través del personal necesario y capacitado, dentro del marco de las políticas, leyes y reglamentos aplicables al transporte aéreo | | X | | | X |
| Proporcionar la seguridad jurídica en materia registral, procesando la inscripción en el Registro Aeronáutico Nacional, aplicando el enfoque integral de gestión de calidad en favor de los usuarios, cumpliendo la normativa legal vigente en materia aeronáutica | | X | | | X |
| Alcanzar y mantener, en los procesos y servicios que brinda la Dirección General de Aeronáutica Civil, los más altos estándares de eficacia en materia de la seguridad operacional, en concordancia con las normas nacionales e internacionales recomendadas por la OACI. | | X | | | X |
| Contribuir al fortalecimiento de la aeronáutica civil boliviana en base a la formación, instrucción, entrenamiento, perfeccionamiento y actualización de los recursos humanos orientados a satisfacer las necesidades de la aeronáutica nacional en el marco de los estándares nacionales e internacionales. | X | X | | | X |
| Investigar y prevenir accidentes e incidentes de aeronaves civiles con matrícula boliviana, que ocurran en el país y en el extranjero, así como el de los accidentes e incidentes de aeronaves extranjeras que ocurran en el país. | | X | | | X |
| Coordinar y gestionar proyectos de inversión para el fortalecimiento institucional | | X | | | X |
| Mantener e incrementar el nivel de seguridad operacional de los proveedores de los servicios de navegación aérea y operadores de aeropuertos, bajo la estricta aplicación de la normativa nacional e internacional. | X | X | | | X |

V. PRESUPUESTO

Figura N° 22. Presupuesto Plurianual en Bolivianos

Resultado 1: Se ha implementado 1 HUB intercontinental en el aeropuerto de Viru Viru – Santa Cruz.

| ACCIONES | PROGRAMACIÓN DE GASTO (Bs.) | | | | | Total PPA 2016-2020 |
|--|-----------------------------|--------------|------------|------------|------------|------------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | |
| Reglamentar y fiscalizar las actividades de Servicios Aerocomerciales, Facilitación del Transporte Aéreo y Seguridad de la Aviación Civil, proponiendo políticas que contribuyan al desarrollo de la aviación civil, en beneficio de los usuarios, a través del personal necesario y capacitado, dentro del marco de las políticas, leyes y reglamentos aplicables al transporte aéreo | 973.771,00 | 1.018.448,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1.992.219,00 |
| Proporcionar la seguridad jurídica en materia registral, procesando la inscripción en el Registro Aeronáutico Nacional, aplicando el enfoque integral de gestión de calidad en favor de los usuarios, cumpliendo la normativa legal vigente en materia aeronáutica | 137.327,85 | 224.815,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 362.142,85 |
| Alcanzar y mantener, en los procesos y servicios que brinda la Dirección General de Aeronáutica Civil, los más altos estándares de eficacia en materia de la seguridad operacional, en concordancia con las normas nacionales e internacionales recomendadas por la OACI. | 16.689.643,87 | 9.153.644,00 | 600.668,00 | 750.000,00 | 750.000,00 | 27.943.955,87 |
| Investigar y prevenir accidentes e incidentes de aeronaves civiles con matrícula boliviana, que ocurran en el país y en el extranjero, así como el de los accidentes e incidentes de aeronaves extranjeras que ocurran en el país. | 187.012,00 | 327.512,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 514.524,00 |
| Mantener e incrementar el nivel de seguridad operacional de los proveedores de los servicios de navegación aérea y operadores de aeropuertos, bajo la estricta aplicación de la normativa nacional e internacional. | 927.134,00 | 1.020.725,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1.947.859,00 |

| | | | | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Contribuir al fortalecimiento de la aeronáutica civil boliviana en base a la formación, instrucción, entrenamiento, perfeccionamiento y actualización de los recursos humanos orientados a satisfacer las necesidades de la aeronáutica nacional en el marco de los estándares nacionales e internacionales. | 2.989.203,19 | 3.546.446,00 | 16.291.476,00 | 8.432.078,00 | 9.955.805,00 | 41.215.008,19 |
| Coordinar y gestionar proyectos de inversión para el fortalecimiento institucional | 8.367.799,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 8.367.799,00 |
| Fortalecer y optimizar de manera eficaz y eficiente el desempeño institucional y la gestión administrativa de los recursos, coadyuvando en el cumplimiento de los objetivos institucionales de las áreas organizacionales sustantivas | 62.728.109,09 | 79.475.832,00 | 74.380.941,00 | 70.375.109,00 | 71.491.304,00 | 358.451.295,09 |
| TOTAL | 93.000.000,00 | 94.767.422,00 | 91.273.085,00 | 79.557.187,00 | 82.197.109,00 | 440.794.803,00 |

Fuente: Área de Presupuestos de la Unidad Financiera

5.1 ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO

La ejecución del Plan Estratégico Institucional 2016 -2020 demanda la disponibilidad de recursos financieros indispensables para poner en práctica las acciones propuestas, lo cual implica la adopción de procedimientos y mecanismos que garanticen la apropiación de recursos a nivel regional y nacional.

Es pertinente por lo tanto, definir las estrategias de gestión de recursos para garantizar la convergencia de los diferentes canales de financiación en favor de la ejecución del PEI.

La participación en el nivel nacional se prevé mediante la disponibilidad de los recursos humanos, institucionales y el apoyo logístico indispensable para el desarrollo de las actividades, así como la participación de la comunidad aeronáutica.

En el marco del Clasificador de organismos financiadores internos, se ha identificado a la partida de "**230 Otros Recursos Específicos**", como fuente del financiamiento correspondiente a la fuente de financiamiento "Recursos Específicos".

Así como también, la estrategia de financiamiento para la ejecución del PEI será conducido con recursos propios, provenientes de las partidas:

- 12200** Venta de Servicios de las Administraciones Públicas: Material Valorado certificados médicos PEL, Formularios RAN,
- 12300** Alquiler de Edificios y/o Equipos de las Administraciones Públicas: Alquiler ambientes y aeronaves

- 15100** Tasas: Sobrevuelos y SABSA y licencias aeronáuticas convalidaciones y habilitaciones
- 15200** Derechos: Pensiones INAC, certificaciones aeronaves y operadores aéreos, inscripción actos jurídicos y certificados matrícula e inscripción pistas aeródromos certificaciones AIR y OMA's
- 15910** Multas: Por contravenciones a las normas legales que regulan la actividad aeronáutica,
- 15990** Otros Ingresos no especificados
- 35410** Recursos devengados no cobrados por cuentas por cobrar de corto plazo

Cuyo origen proviene de los depósitos del treinta por ciento del valor establecido por derecho de sobrevuelo de territorio boliviano, por parte de los explotadores nacionales e internacionales que prestan servicios aeronáuticos además de los recursos asignados anualmente en el Presupuesto General de la Nación, tal como lo estipula el Decreto Supremo N° 24031 de 13 de junio de 1995.

5.2 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

La DGAC, ha comprendido el desafío y la importancia de la planificación estratégica y su vinculación directa con el proyecto político de cambio que lleva adelante el Estado Plurinacional de Bolivia. Por ello la planificación integral, es entendida en la DGAC como el proceso de toma de decisiones que determinan objetivos y metas a alcanzar y caminos a elegir mediante un curso de acciones sistemáticamente estructuradas.

La comprensión de las dimensiones: política, comunicacional, organizacional y económica, a partir de la implementación de procesos de gestión estratégica, ha permitido a la DGAC, desarrollar una gestión por resultados.

La Estrategia de Implementación define las condiciones y pasos a seguir para que el Plan Estratégico 2016-2020 del DGAC se ejecute de acuerdo a lo programado.

En cuanto a los pasos a seguir para la implementación del Plan Estratégico Institucional, éstos son:

- a) **Socialización del PEI.** Esta es una etapa fundamental para que todos los servidores públicos del DGAC conozcan, comprendan y se comprometan con su ejecución.
- b) **Difusión del PEI a nivel externo.** De manera similar a la anterior actividad, se plantea informar sobre el contenido y alcances del PEI, pero esta vez dirigidos a públicos externos, en particular a los que actuarán como contrapartes del control social.
- c) **Adecuación de los Planes Operativos al PEI.** A partir del POA 2017 del DGAC, se compatibilizarán acciones y, sobre todo, se establecerán los mecanismos de seguimiento y evaluación.
- c) **Establecimiento de un Sistema de Seguimiento y Evaluación.** Se ha priorizado la implementación de un sistema informático.

5.3 SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE OPERACIONES ANUAL - SIPOA

La DGAC, para implementar su Plan Estratégico Institucional 2016-2020, cuenta con una herramienta denominada: Sistema de Programación de Operaciones Anual - SIPOA, que le permite articular sus planes sectoriales a las políticas y estrategias nacionales, realizar la programación operativa dónde se inscriben sus objetivos, metas y resultados por área organizacional, un control a partir de procesos de certificación de la programación operativa y presupuestaria, y seguimiento mensual a los objetivos y operaciones.

Los insumos básicos para el uso de este sistema son:

- Planes de Desarrollo Sectoriales
- Plan Estratégico Institucional (PEI)
- Clasificadores presupuestarios, emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
- Formularios del Programa de Operaciones Anual

5.4 SEGUIMIENTO

El Sistema de Seguimiento y Evaluación al PEI de la DGAC es un proceso que determina el curso que sigue la implementación del PEI, para observar el cumplimiento de objetivos y metas en el corto y mediano plazo.

El objetivo del Sistema consiste en verificar el cumplimiento de objetivos y metas asignados, mediante un acompañamiento continuo a la implementación del PEI. El instrumento principal que se empleará para el seguimiento y evaluación es el POA, que contará con un sistema específico.

Así, la observación periódica de los avances del PEI a través del POA, permitirá señalar en qué medida se están alcanzando los objetivos y metas enunciados en las acciones estratégicas, los proyectos, las actividades y ejecución presupuestaria.

Las acciones de seguimiento apuntan a responder la pregunta: ¿el PEI está siendo ejecutado tal y como estaba previsto?

En la práctica, el seguimiento al PEI requiere un gran conjunto de información sobre recursos físicos, recursos financieros, productos y resultados que van obteniendo las Direcciones y Unidades del DGAC. En la medida en que estos datos puedan organizarse de manera eficiente, se podrá alertar sobre desviaciones o retrasos en la implementación del PEI.

El funcionamiento de este sistema, permitirá:

- Informar sobre los logros alcanzados a la fecha de corte.
- Facilitar la rendición de cuentas favoreciendo, de esta manera, la transparencia en la gestión.
- Permitir a las Direcciones tomar decisiones y adoptar medidas de ajuste para el cumplimiento de los objetivos y metas planteados.
- Apoyar en la generación de conocimientos y el aprendizaje institucional

A partir de la aprobación del PEI y su traducción en términos operativos para una gestión anual en el POA, se siguen un conjunto de pasos, que comprenden:

- 1) El establecimiento de acuerdos con las unidades funcionales involucradas en la ejecución del PEI, en lo que hace a metas, líneas de base, plazos, recursos, etc.
- 2) La recolección de información proveniente de las Direcciones y Unidades.
- 3) El procesamiento y análisis de la información.
- 4) La elaboración del reporte y presentación.
- 5) La retroalimentación para la realización de ajustes.

El seguimiento y evaluación al POA se realizarán en forma trimestral y de manera semestral respectivamente.

Los funcionarios involucrados en el proceso de seguimiento/evaluación del PEI, serán las Direcciones, Áreas y Unidades según la delegación de responsabilidades de líneas estratégicas, la DEJ/SG, DAF y el Área de Planificación, realizarán la revisión del PEI en su integridad y se procederá con la reformulación si la situación lo amerita, la evaluación de este documento se debe realizar en un periodo de 2 o 3 años o según requerimiento ante un factor externo o interno.

La Unidad Administrativa de la DGAC, desarrollará la Metodología para la formulación, evaluación, revisión y reformulación del plan estratégico institucional.

5.4.1 Socialización de Resultados

Con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en la Constitución Política del Estado, en sus Arts. 235 y 241, y en atención a los lineamientos nacionales planteados por el Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción, la DGAC, difunde los logros alcanzados, a todos los sectores sociales y sociedad civil.

A nivel de la DGAC, al menos dos veces al año, se presentan a la sociedad civil las Audiencias de Rendición Pública de Cuentas, en las cuales se muestran todos los avances de los Programas y Proyectos que se ejecutan a nivel nacional, y el control social tiene la posibilidad de evaluar, consultar y proponer ajustes a todo el accionar de la DGAC, de esta manera se tiene una participación importante en la planificación y en la toma de decisiones, y sobre todo se trabaja con transparencia, informando a la sociedad civil.

El lugar para la rendición de pública de cuentas, será determinado cada gestión y deberá cubrir todo el territorio nacional en el quinquenio.

La presentación deberá ser efectuada por la Dirección Administrativa Financiera, generando un espacio para poder brindar información a todas las autoridades de las diferentes Entidades bajo tuición del MOPSV.

Al concluir el evento se suscribirá un acta por los participantes, quienes determinarán si aprueban o no la presentación de la Audiencia Pública de Cuentas.