



INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION (ICAO)  
ORGANIZACIÓN DE AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL (OACI)

COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL (CLAC)  
LATIN AMERICAN CIVIL AVIATION COMMISSION (LACAC)



**CUARTA REUNIÓN DEL GRUPO REGIONAL SOBRE SEGURIDAD DE LA AVIACIÓN Y FACILITACIÓN  
(AVSEC/FAL/RG/4)**

Oficina Regional NACC de la OACI, Ciudad de México, México, 3 al 5 de junio de 2014

AVSEC/FAL/RG/4 — NE/09  
22/05/14

**Cuestión 6 del  
Orden del Día:**

**Programas y proyectos – Seguridad de la Aviación (AVSEC) y  
Facilitación (FAL)**

**6.1 Informe sobre el Plan estratégico del Grupo Regional sobre  
Seguridad de la Aviación y Facilitación NAM/CAR/SAM  
OACI/CLAC (AVSEC/FAL/RG)**

**INFORME DE RESULTADOS PARCIALES DEL GRUPO DE TRABAJO SOBRE  
PLAN ESTRATÉGICO AVSEC/FAL**

(Presentada por Argentina, Colombia, Costa Rica, Curaçao, Estados Unidos, Guatemala, Jamaica,  
México, Nicaragua, República Dominicana y Uruguay)

**RESUMEN EJECUTIVO**

Esta nota de estudio presenta los resultados obtenidos al concluir la 1ra. Reunión del Grupo de Trabajo sobre Plan Estratégico AVSEC/FAL para las Regiones NAM/CAR y SAM.

<b>Acción:</b>	La acción sugerida se presenta en la Sección 3.
<i>Objetivos Estratégicos:</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguridad de la aviación y facilitación</li></ul>
<i>Referencias:</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informe final de la AVSEC/FAL/RG/3</li><li>• El trabajo desarrollado hasta la fecha</li><li>• El Plan estratégico de la OACI</li><li>• El Plan estratégico de la CLAC</li><li>• La Resolución A20-11 de la CLAC</li><li>• Términos de referencia, programas de trabajo y proyectos del Grupo Regional OACI-CLAC AVSEC/FAL</li></ul>

**1. Introducción**

1.1 En virtud de la parte 9.7 y el párrafo 9.7.3 del Informe Final de la Tercera Reunión del Grupo Regional NAM/CAR/SAM/ OACI/CLAC (AVSEC/FAL/RG/3), dentro de los programas de trabajo, se propuso que se llevara a cabo un trabajo para el desarrollo del plan estratégico del grupo.

1.2 Para concretar esta tarea, la Reunión acordó la creación de un Proyecto liderado por Argentina como Estado Coordinador, y apoyado por Estados Unidos, Jamaica, Nicaragua, Trinidad y Tobago y Venezuela, que se encargaría en un plazo perentorio, de:

- a) Dimensionar y proyectar un plan estratégico con metas y objetivos de mediano y largo plazo; y
- b) Establecer estrategias y metas cuantificables sobre la base de un cronograma con fechas específicas.

1.3 Agregó también que la planificación, como elemento fundamental para el éxito de actividades, debía tener en cuenta que los servicios de facilitación y seguridad de la aviación están estrechamente relacionados con otras actividades que se desarrollan en los aeropuertos con la participación de otras entidades conexas.

1.4 En dicha propuesta, la Secretaría dio las pautas de trabajo, según las cuales el proyecto debería:

- a) Realizar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA);
- b) Consensuar la misión y visión;
- c) Consensuar los objetivos a medio y largo plazo;
- d) Consensuar las estrategias para lograrlos; y
- e) Consensuar las herramientas de medición que establecieran con claridad metas e indicadores de cumplimiento.

1.5 Finalmente, para tal efecto, el grupo debería tener en cuenta:

- a) El trabajo desarrollado hasta la fecha;
- b) El Plan Estratégico de la OACI;
- c) El Plan estratégico de la CLAC;
- d) La Resolución A20-11 de la CLAC; y
- e) Términos de referencia, programas de trabajo y proyectos del Grupo Regional OACI/CLAC AVSEC/FAL.

## **2. Análisis**

2.1 El Estado coordinador, tomando nota de la importancia de la tarea asignada, coordinó con la Secretaría del Grupo Regional la realización de una reunión de trabajo que permita unificar criterios de acción y de terminología, como así también intentar definir la metodología de planificación estratégica.

2.2 La reunión se desarrolló en la República Argentina entre del 13 al 16 de mayo de 2014, utilizando las instalaciones del Centro Regional de Instrucción en Seguridad de la Aviación (ASTC), Centro de Instrucción, Perfeccionamiento y Experimentación (CIPE), en el Aeropuerto Internacional Ministro Pistarini de Ezeiza, Provincia de Buenos Aires.

2.3 El Grupo de Trabajo incorporó a un facilitador local, a fin de que guiara a los miembros de su equipo en las tareas previas a la reunión de trabajo colegiada y que durante la misma, actuara también como facilitador de todo el evento.

2.4 Durante la reunión se propusieron las definiciones de Misión y Visión del Grupo Regional, considerando los términos de referencia vigentes. Del mismo modo se puso énfasis en la necesidad de implementar una metodología de trabajo a ser aplicada a largo plazo con los ajustes que surjan de las experiencias luego de haber puesto en vigencia el modelo propuesto. El **Apéndice A** incluye el informe completo de la Reunión del Grupo de Trabajo del Plan Estratégico, la lista de participantes y el horario de trabajo se adjuntan en el **Apéndice B** y **C** respectivamente.

### **3. Acción Sugerida**

3.1 Se invita a la Reunión a:

- a) analizar la Nota de Estudio presentada, intercambiar criterios y sugerir las medidas que sean pertinentes;
- b) solicitar a los Estados que evalúen la metodología propuesta en el Apéndice a la Nota de Estudio para ser implementada en los Grupos de Trabajo que se desarrollen en el ámbito del Grupo Regional AVSEC/FAL; y
- c) proponer a la Reunión la continuidad del Grupo de Trabajo para la incorporación de comentarios y sugerencias como así también para la implementación y actualización de la metodología.

-----

**APÉNDICE A**  
**INFORME DE LA PRIMERA REUNIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO SOBRE PLAN**  
**ESTRATÉGICO**  
**Buenos Aires, 13 al 16 de mayo 2014**

**Actividades del grupo de trabajo**

El grupo de trabajo, coordinado por Argentina, estuvo conformado por representantes de Colombia, Costa Rica, Curazao, Estados Unidos, Guatemala, Jamaica, México, Nicaragua, República Dominicana, y Uruguay.

El Estado país coordinador incorporó a un facilitador local al grupo de trabajo, a fin de que guiara a los miembros de su equipo en las tareas previas a la reunión de trabajo colegiada y que durante la misma, actuara también como facilitador de todo el evento.

La primera actividad preparatoria, fue la recopilación de la documentación necesaria para cumplir con el mandato encomendado al grupo de trabajo AVSEC/FAL/RG en cuanto a:

- a) El trabajo desarrollado hasta la fecha,
- b) El Plan estratégico de la OACI,
- c) El Plan estratégico de la CLAC,
- d) La Resolución A20-11 de la CLAC,
- e) Términos de referencia, programas de trabajo y proyectos del Grupo Regional OACI-CLAC AVSEC/FAL.

Posteriormente se realizaron reuniones para acordar un plan de trabajo durante los cuatro días del evento. En ese sentido, se decidió que el primer día sería usado para la presentación de una metodología de trabajo de planificación estratégica por parte del facilitador, el segundo día se trabajaría en ejercicios relacionados al tema de fondo desarrollando las técnicas de análisis de problemas y planificación vistas durante la primera jornada, y los dos últimos días se trabajaría en el desarrollo del plan estratégico.

**Desarrollo del taller de planificación estratégica**

El taller se desarrolló en las instalaciones del Centro Regional de Instrucción en Seguridad de la Aviación (ASTC), Centro de Instrucción, Perfeccionamiento y Experimentación (CIPE), en el Aeropuerto Internacional de Ezeiza, en la Provincia de Buenos Aires, entre el martes 13 y el viernes 16 de mayo de 2014.

La ceremonia de inauguración fue coordinada por el Sr. Francisco Leonardo Palano en su calidad de Director de AVSEC de la Policía de Seguridad Aeroportuaria de la República Argentina, dando la bienvenida a los participantes y agradeciendo su presencia y participación en este importante evento para el desarrollo futuro del grupo AVSEC/FAL. Agradeció además, la presencia del Sr. Secretario de la CLAC, D. Marco Ospina, el Sr. Especialista Regional OACI AVSEC para Sudamérica, D. Pablo Lampariello, el Sr. Especialista Regional OACI AVSEC para Norteamérica, Centroamérica y Caribe, D. Ricardo G. Delgado, el Sr. Director General de Relaciones Institucionales de la Policía de Seguridad Aeroportuaria de la República Argentina, D. Fernando Maroder y el Sr. Gerente de Seguridad Corporativa de Aeropuertos Argentina 2000, D. Carlos Touceda.

A continuación, el facilitador del taller, Lic. Luis Francisco Musolino, llevó a cabo una presentación con ayudas visuales explicando los objetivos del evento, la metodología de trabajo y proponiendo un plan de acción para cumplir con el mandato dado al grupo de trabajo.

El facilitador explicó detalladamente los distintos elementos componentes de la metodología propuesta para ser implementada por el grupo AVSEC/FAL, debido a su flexibilidad, establecimiento de prioridades, énfasis en los elementos críticos y método de revisión que permite tomar medidas correctivas vinculadas a los desvíos detectados.

El primer debate plenario del grupo de trabajo se refirió al establecimiento consensuado de la MISIÓN del grupo de trabajo AVSEC/FAL/RG. Para ello, el facilitador dio primeramente una explicación teórica sobre la forma de redactar una misión, expuso varios ejemplos, comenzando por la misión de la OACI y la CLAC, se hicieron aclaraciones por parte del Secretario de la CLAC y de los Especialistas Regionales AVSEC OACI; luego el facilitador guió a los demás participantes en el taller en las discusiones hasta que lograran el consenso referido al tema.

Luego del debate plenario sobre el asunto, el grupo acordó proponer la siguiente redacción de la MISIÓN del grupo AVSEC/FAL/RG:

### **Propuesta de Misión para el Grupo Regional AVSEC/FAL/RG OACI/CLAC**

*Ser el foro regional para promover el cumplimiento de las normas y métodos recomendados de los Anexos 9 - Facilitación y 17 – Seguridad, al Convenio de Chicago.*

Se pasó posteriormente a la explicación técnica de la estructura de la VISIÓN, dándose también el ejemplo de la visión de la OACI y la CLAC y otros modelos a tener en cuenta, tras lo cual el plenario discutió el tema en profundidad, hasta llegar a la propuesta consensuada de la redacción de la VISIÓN del Grupo AVSEC/FAL/RG, de la siguiente manera:

### **Propuesta de Visión para el Grupo Regional AVSEC/FAL/RG OACI/CLAC**

*Identificar las particularidades y dificultades regionales y proponer directrices y procedimientos comunes para asistir y cooperar con los Estados en el cumplimiento de los objetivos de la OACI y de la CLAC en materia AVSEC/FAL.*

A continuación se formaron TRES (3) grupos de trabajo a fin de analizar al mismo tiempo distintos tópicos de la agenda.

Luego de la primera sesión de debates de los grupos de trabajo, se procedió a someter a consideración del Plenario las conclusiones de cada uno de los grupos.

Se acordó que la Secretaría establecerá los objetivos estratégicos sobre la base de las Resoluciones vigentes de la Asamblea de la OACI, las conclusiones de los Grupos de Expertos en Seguridad de la Aviación y Facilitación, y las necesidades de asistencia y cooperación expresadas por los Estados de las Regiones NAM-CAR y SAM.

Posteriormente, el Plenario analizó una propuesta de metodología de trabajo para la planificación estratégica a ser aplicada por los grupos de trabajo, sugiriendo el uso del modelo que figura como Anexo I.

Las discusiones posteriores del Plenario llevaron a proponer que los Grupos de Trabajo se conformarán sobre la base de las propuestas de los Estados y la Secretaría.

A tal efecto, los Grupos de Trabajo utilizarán el modelo de gestión propuesto en el Anexo I para reportar a la Secretaría y a través de ella a todos los Estados de la Región respecto a los avances y conclusiones parciales.

Se hizo énfasis en la necesidad de implementar una metodología de trabajo a ser aplicada a largo plazo con los ajustes que surjan de las experiencias luego de haber puesto en vigencia el modelo propuesto.

El Plenario analizó posteriormente los modelos de comunicación del Grupo AVSEC/FAL/RG propuestos por el equipo al que se le había asignado la tarea de diseñar un Plan de Comunicación para asegurar el cumplimiento de los objetivos. El resultado por consenso fue la documentación que figura como Anexo II.

A continuación y a modo de ejercicio, se debatió sobre el análisis de los objetivos estratégicos regionales, considerando los Términos de Referencia, Programa de Trabajo y Proyectos para el Grupo Regional sobre seguridad de la Aviación y Facilitación NAM/CAR/SAM OACI/CLAC (AVSEC/FAL/RG).

Seguidamente, se procedió a realizar el análisis de distintas alternativas de instrumentos de medición del cumplimiento de las tareas asignadas, tras lo cual se llegó a la propuesta de un Método para determinar la evolución de las metas del AVSEC/FAL/RG, el que se adjunta como Anexo III.

Finalmente el Plenario analizó una propuesta de Reglamento de Trabajo Interno, el que se adjunta como Anexo IV.

Dado el grado de avance alcanzado durante el tercer día de la Primera Reunión del GTPE, durante la última jornada se trabajó en el presente informe y en la redacción de la Nota de Estudio respectiva. Ambos documentos fueron analizados y aprobados por el plenario tras la discusión en profundidad de los aspectos destacados de los mismos.

Como finalización del trabajo del GTPE AVSEC/FAL, se envió a la Secretaría una Nota de Estudio, a fin de que estos documentos puedan ser tratados en la próxima reunión del mes de junio de este año.

La ceremonia de clausura fue coordinada por el Sr. Francisco Leonardo Palano en su calidad de Director de AVSEC de la Policía de Seguridad Aeroportuaria de la República Argentina, agradeciendo el valioso aporte de todos los especialistas que participaron en el evento, así como el apoyo recibido de los oficiales regionales, tanto de la OACI como de la CLAC, para el cumplimiento del mandato encargado al Grupo de Trabajo. Estuvieron presentes también en la mesa de honor el Sr. Secretario de la CLAC, D. Marco Ospina, el Sr. Especialista Regional AVSEC para Norteamérica, Centroamérica y Caribe, D. Ricardo G. Delgado, el Sr. Especialista Regional AVSEC para Sudamérica, D. Pablo Lampariello y el Lic. Luis Musolino.

-----

## **ADJUNTO 1 AL APÉNDICE A**

### **PLAN ESTRATEGICO AVSEC/FAL/RG**

En cumplimiento de lo requerido al Grupo de trabajo, se propone un modelo de planeación estratégica basado en cuadros de análisis derivados de la metodología conocida como **Hoshin Kanri**.

Hoshin es un proceso sistemático –paso a paso— para determinar prioridades, desarrollar planes para asegurar que cada prioridad sea abordada adecuadamente, revisar el progreso de los planes y hacer ajustes cuando sea necesario y oportuno. Mediante este modelo, se pretende eliminar la duplicidad de esfuerzos y unificar la planeación estratégica del grupo de trabajo.

Se podrán utilizar las siguientes técnicas a los efectos de obtener la información requerida para completar las planillas que plantea el método:

- Análisis FODA
- Análisis DA
- Análisis de campos de fuerza
- Principio de Pareto
- Brainstorming creativo
- Multivoto
- Voto negativo

#### **Beneficios del uso de la metodología propuesta:**

- Mejora el proceso de planeación basado en prioridades,
- Aclara las responsabilidades,
- Ayuda a lograr consenso sobre los problemas y las prioridades,
- La forma de documentación y revisión permite tomar mejores decisiones y corregir los principales problemas,
- Mejora la comunicación,
- Facilita el trabajo de equipo.

#### **El proceso propuesto**

Se trata de la aplicación de un ciclo conocido como PHCA (Planear, Hacer, Controlar, Actuar) para medir el progreso en el cumplimiento de los objetivos establecidos oportunamente.

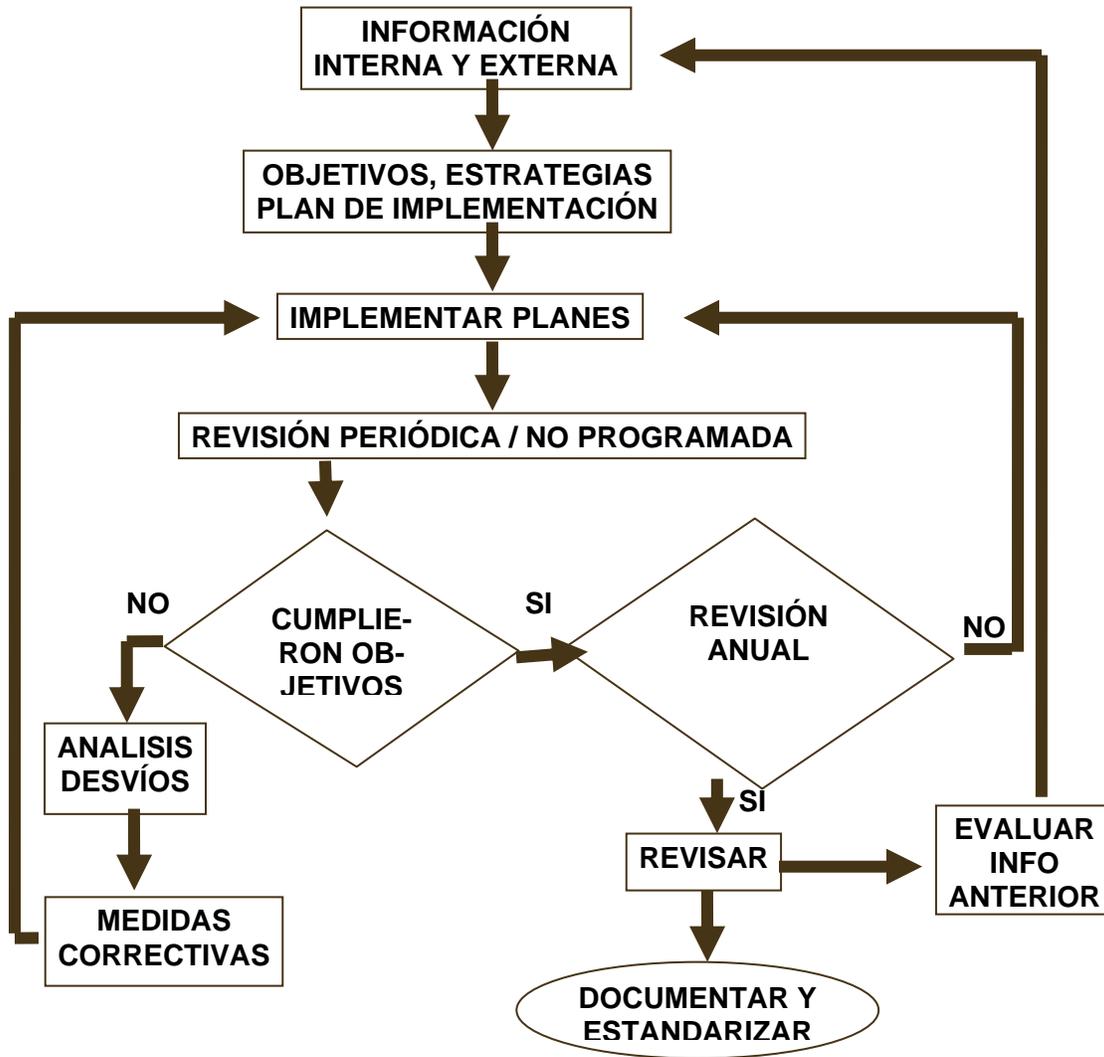
El proceso comienza con una evaluación tanto interna como externa en la que se consideran varios aspectos en forma similar al análisis FODA y finalmente se identifican los elementos claves o de mayor importancia.

Se redactan los objetivos y las estrategias para lograr su cumplimiento, de forma tal que a cada objetivo le puede corresponder una o más estrategias, y finalmente se desarrollan los planes de implementación.

Se trabaja luego en el proceso de implementación y se llevan a cabo revisiones de forma periódicas y no programadas (la clave del proceso), ya que ambas permiten detectar tempranamente los desvíos que pueden llevar a la falta de cumplimiento de los objetivos en tiempo y forma.

Si los resultados no fueran tal como se esperaba, es tiempo de realizar un análisis de los desvíos y llevar a cabo medidas correctivas, las que deben ser implementadas de inmediato.

**Diagrama de flujo del método propuesto:**



## 1. El plan anual

El plan anual constituye parte del ciclo PHCA. Se incluye cada objetivo y las estrategias a ser utilizadas para su logro. Seguidamente se aplica la forma de medición de los resultados (en concordancia con los indicadores establecidos para dicha medición en la planificación efectuada), la asignación del responsable y la fecha establecida para una revisión programada.

<b>CUADRO DE PLANEAMIENTO</b>				
Período:			Página ... de ...	
Preparado por:			Fecha:	
Revisado por:			Fecha:	
Objetivo	Estrategia	Medición de resultados	Responsable	Fecha de revisión

La medición de los resultados debería responder a la pregunta: ¿Cómo podemos saber si una estrategia ha sido implementada exitosamente?

## 2. El cuadro de revisión

El cuadro de revisión anual aplica un ciclo conocido como PHCA (Planear, Hacer, Controlar, Actuar) para medir el progreso en el cumplimiento de los objetivos establecidos oportunamente.

<b>CUADRO DE REVISIÓN</b>			
Período:		Página ... de ...	
Preparado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Objetivo	Resultado real	Resumen de análisis de desvíos	Consecuencias para el próximo período

### 3. El plan de implementación

El plan de implementación es un plan táctico detallado que produce un listado con las responsabilidades de cada uno de los miembros del grupo para la implementación de cada estrategia en particular.

Como parte de este formulario se incluye un calendario similar al que se usa habitualmente en los diagramas de barras para el control de las actividades. De esta forma cada uno de los ítems de implementación de una estrategia determinada, mostrará en forma gráfica el inicio y finalización programados.

Conforme se va avanzando, se pueden realizar verificaciones para determinar si el progreso es el esperado y en caso negativo, analizar los motivos y tomar acciones correctivas.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN															
Período:				Página ... de ...											
Preparado por:				Fecha:											
Revisado por:				Fecha:											
Estrategia	Ítem de implementación	de	Res-pon-sable	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D

### 4. El informe de desvíos

Es un procedimiento formal para registrar el análisis de los desvíos presentados. Es una parte crucial en la implementación de este proceso. Cuando los resultados difieren respecto a lo planeado, se requiere un análisis para determinar las causas del desvío.

Este formulario debería ser completado tan pronto como se notara un desvío y debería ser procesado en tiempo y forma.

Este informe describe los desvíos y produce un análisis detallado de las causas. Adicionalmente registra las acciones tomadas como respuesta a los desvíos.

Las acciones pueden estar divididas en tres fases:

- La primera es la generación de contramedidas de emergencia para reducir el problema tan pronto como se lo ha detectado.
- La segunda es una medida de corto plazo para impedir que el problema vuelva a presentarse.
- La tercera es la determinación de las raíces o causas del problema y su erradicación definitiva.

<b>INFORME DE DESVÍOS</b>	
Período:	Página ... de ...
Preparado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descripción del problema</li> <li>2. Circunstancias en las que se presentó el problema</li> <li>3. Causas que provocaron el problema</li> <li>4. Medidas correctivas tomadas</li> <li>5. Resultados de las medidas correctivas</li> <li>6. Medidas para prevenir que vuelva a ocurrir</li> <li>7. Plan para eliminar las causas</li> <li>8. Problemas remanentes o nuevos</li> </ol>	

### 5. Compatibilización de enfoques y definiciones de OACI y CLAC

Si bien ambas organizaciones buscan los mismos resultados, a lo largo del tiempo ambas han empleado métodos, definiciones y enfoques particulares. A fin de proporcionar una ayuda que evite la duplicidad de esfuerzos en el futuro, se brinda a continuación la información básica como para que los grupos de trabajo puedan continuar trabajando en base a lo que hubieran aprobado oportunamente. Lo ideal sería que en el mediano plazo se lograra un vocabulario común y también una metodología común.

A tal efecto, se considera que el proceso propuesto en este documento es compatible con lo realizado hasta ahora tanto por la OACI como por la CLAC, y en consecuencia los distintos grupos de trabajo podrán aplicarlo, adaptándolo a su experiencia y sus necesidades.

<b>CLAC</b>	<b>OACI</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
Macrotarea	Programa	Programas genéricos de la OACI y la CLAC
Tareas – (Grupo Ad Hoc)	Grupo de Trabajo	Parte de un Programa al que se le asignan objetivos
Etapas o actividades	Actividades	Actividades
Ponente	Estado u organismo coordinador	Estado miembro responsable por una macrotarea Estado coordinador de un proyecto

<b>CLAC</b>	<b>OACI</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
Miembro de grupo	Miembro de grupo (Estado contribuyente)	Estado u organismo contribuyente que forma parte de un grupo de trabajo
Visión	Visión	Concepto de visión
Proyectar a la CLAC como un organismo esencial de apoyo a los Estados miembros, destinado a constituirse como plataforma para impulsar el desarrollo y seguridad de la aviación civil internacional en la región latinoamericana	Lograr el desarrollo seguro, protegido y sostenible de la aviación civil.	Visión de ambas organizaciones
Propósito	Misión	Concepto de misión
Establecer las Macrotareas, los Puntos Focales, el calendario de cumplimiento y los mecanismos de medición como apoyo a la gestión de las Autoridades y en el desarrollo de la industria de la aviación civil, cumpliendo los objetivos trazados	Ser el foro global de los Estados y organizaciones internacionales para la aviación civil internacional.	Misión de ambas organizaciones
Objetivo	Objetivo	Concepto de objetivo
Comité Ejecutivo		Comité Ejecutivo de la CLAC (Responsable por el seguimiento del cumplimiento de las macrotareas)
Meta de gestión	Resultados	Resultado parcial de una macrotarea o un programa
Indicador de desempeño		Cumplimiento de ejecución de etapas dentro de los plazos establecidos
Grupo de expertos	Grupo de trabajo	Grupo compuesto por representantes de varios Estados que trabaja sobre un tema determinado
Fórmula de cálculo de indicador de desempeño 4 $ID = \sum_{i=1}^4 A_i * P_i$ Donde: Ai = 1 si cumple la iésima etapa y 0 si no cumple. Pi = Ponderación de la iésima parte		Fórmula para establecer el grado de cumplimiento de una meta de gestión o un resultado (compuesto por varias actividades). El resultado es 1 si se cumplió en su totalidad y menor a 1 si se cumplió parcialmente

**ADJUNTO 2 AL APÉNDICE A  
COM L-1: MODELO DE COMUNICACIÓN DEL LÍDER A TODOS LOS INTEGRANTES DEL  
GRUPO DE TRABAJO**

De: (Estado Coordinador de grupo)  
 A: (Listado de Estados del grupo de trabajo)  
 CC: Secretaría  
 Fecha: .....

El presente mensaje tiene por finalidad informar sobre los temas marcados con una (X)

**... A) Objetivos, estrategias de implantación y actividades**

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias de implantación</b>	<b>Actividades estratégicas</b>	<b>Observaciones de seguimiento y ajustes</b>
Objetivo 1	Estrategia 1.1	Actividad 1.1.1	
		Actividad 1.1.2	
		Actividad 1.1.3	
Objetivo 2	Estrategia 2	Actividad 2.2.1	
		Actividad 2.2.2	
		Actividad 2.2.3	
Objetivo 3	Estrategia 3	Actividad 3.3.1	
		Actividad 3.3.2	
		Actividad 3.3.3	

**... B) Responsabilidad temática**

<b>Metas de gestión</b>	<b>Plazo de seguimiento</b>	<b>Plazo de cumplimiento</b>	<b>Estado responsable</b>	<b>Observaciones</b>
Meta de gestión 1		Plazo original:		
		Prórroga:		
Meta de gestión 2		Plazo original:		
		Prórroga:		
Meta de gestión 3		Plazo original:		
		Prórroga:		

**... C) Atrasos previstos en las actividades**

Se prevé un atraso de ... días en el cumplimiento de la actividad estratégica N° ... debido a  
 .....  
 .....  
 .....

**... D) Borrador de informe de avance N° ...**

Se adjunta un borrador del informe de avance N° ... a fin de mantener informados a los Estados miembros del grupo de trabajo y requerir su opinión sobre el borrador adjunto. Si no se recibiera una comunicación proponiendo enmiendas a este borrador dentro de un plazo de 10 días calendario a contar desde el día siguiente al de la fecha, se considerará que el Estado que no hubiera respondido, ha aprobado dicho borrador y está de acuerdo en que el mismo se transforme en informe de avance definitivo.

**... E) Borrador de informe final**

Se adjunta un borrador del informe final definitivo a fin de mantener informados a los Estados miembros del grupo de trabajo y requerir su opinión sobre el borrador adjunto. Si no se recibiera una comunicación proponiendo enmiendas a este borrador dentro de un plazo de 20 días calendario a contar desde el día siguiente al de la fecha, se considerará que el Estado que no hubiera respondido, ha aprobado dicho borrador y está de acuerdo en que el mismo se transforme en informe final definitivo.

**... F) Decisiones adoptadas durante la reunión de trabajo del día .....**

Se comunica que en la reunión de trabajo del día ....., con la participación de representantes de los estados siguientes: ( .....), se ha decidido lo siguiente:

Decisión 1:.....  
.....  
.....

Decisión 2:.....  
.....  
.....

Decisión 3:.....  
.....  
.....

**... G) Información adicional**

Se comunica lo siguiente a fin de que dicha información sea tenida en cuenta por los Estados miembros del grupo en sus deliberaciones y toma de decisiones:

Información 1:.....  
.....  
.....

Información 2:.....  
.....  
.....

Información 3:.....  
.....  
.....

Líder de grupo de trabajo

**COM RT-1: MODELO DE COMUNICACIÓN DE RESPONSABLE TEMÁTICO AL LÍDER DEL GRUPO DE TRABAJO**

De: (Estado Responsable Temático)  
A: (Estado Coordinador del Grupo de Trabajo)  
CC: Secretaría  
Fecha: .....

**Mensaje RT N°.....**

El presente mensaje tiene por finalidad informar sobre el avance de la ACTIVIDAD:  
(.....)  
correspondiente al mes de: (.....)  
así como también sobre las metas de gestión que figuran al final del mensaje.

**A) ACTIVIDADES REALIZADAS**

.....  
.....  
.....  
.....

**B) LOGROS DEL PERÍODO**

.....  
.....  
.....  
.....

**C) INCONVENIENTES ENCONTRADOS**

.....  
.....  
.....  
.....

**D) ATRASOS PREVISTOS EN LAS ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS**

Se prevé un atraso de ... días en el cumplimiento de la actividad estratégica N° ... debido a  
.....  
.....  
.....

**E) OTROS ASUNTOS RELEVANTES**

.....  
.....  
.....  
.....

**F) PROPUESTA DE TRABAJO PARA RECUPERAR TIEMPO PERDIDO**

.....  
.....  
.....  
.....

**G) SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE ESTADOS DENTRO DEL GRUPO DE TRABAJO**

.....  
.....

**H) METAS DE GESTIÓN**

Metas de gestión	Plazo de cumplimiento	Monitoreo y ajuste	Observaciones
Meta de gestión 1	Plazo original:		
	Prórroga:		
Meta de gestión 2	Plazo original:		
	Prórroga:		
Meta de gestión 3	Plazo original:		
	Prórroga:		

Responsable Temático

**Adjunto***Modelo de Informe de Avance de Grupo de Trabajo*

Informe de Avance N°

De: (Estado Coordinador de Grupo)

A: (Secretaría)

Cc: (Listado de Estados del Grupo de Trabajo)

Fecha:

Referencia: Informe de Avance correspondiente al bimestre .....

Se describen a continuación los avances referidos a cada uno de los objetivos establecidos para este grupo de trabajo. En la columna de Observaciones se incluye el resumen del estado de cada actividad y a continuación de la Tabla se da información adicional.

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias de implantación</b>	<b>Actividades</b>	<b>Observaciones</b>
Objetivo 1	Estrategia 1.1	Actividad 1.1.1	
		Actividad 1.1.2	
		Actividad 1.1.3	
Objetivo 2	Estrategia 2	Actividad 2.2.1	
		Actividad 2.2.2	
		Actividad 2.2.3	
Objetivo 3	Estrategia 3	Actividad 3.3.1	
		Actividad 3.3.2	
		Actividad 3.3.3	

Información adicional:.....

Atrasos previstos en las actividades: .....

Propuesta para tratar de cumplir con los plazos originales: .....

Información adicional: .....

Firmado: (Estado coordinador de Grupo de Trabajo)

**Adjunto 3****MÉTODO PARA DETERMINAR LA EVOLUCIÓN DE LAS METAS DEL GRUPO DE TRABAJO AVSEC/FAL OACI/CLAC**

Para poder realizar la medición de los indicadores, se propone la utilización de forma combinada, de las siguientes técnicas:

1.- Fórmula de cálculo (CLAC, Res. A20-11): se la modificará a los efectos de que nos permita superar el valor binario (0-1 / NO-SI), y poder medir el estado actual del proceso.

Modificación de la fórmula:

Fórmula original	Fórmula modificada
$ID = \sum_{i=1}^4 A_i * P_i$ <p>Donde:            A<sub>i</sub> : 1 si cumple la i-ésima etapa y 0 si no cumple.            P<sub>i</sub> : Ponderación de la i-ésima parte.</p>	$ID = \sum_{i=1}^4 A_{fi} * P_i$ <p>Donde:            A<sub>fi</sub> : índice de cumplimiento de avance, derivado del diagrama de barras, donde “f” significa “avance”.            P<sub>i</sub> : Ponderación de la i-ésima parte.</p>

2.- Diagrama de barras: permite observar la evolución cronológica de las distintas actividades contempladas en cada objetivo estratégico.

3.- Plan de implementación: permite observar el estado de implementación.

La combinación de 1+2+3 permite avanzar en una nueva instancia (técnica N° 4), correspondiente a la elaboración de un **informe de desvíos**, el cual permitirá:

- Efectuar una descripción de los problemas.
- Identificar las circunstancias en las que se presentan los problemas.
- Identificar las causas que provocaron los problemas.
- Identificar las medidas correctivas tomadas sobre los problemas.
- Formular y proponer medidas correctivas para prevenir que vuelvan a ocurrir los problemas.
- Evaluar los resultados de las medidas correctivas.
- Elaborar un plan particular para eliminar las causas.
- Identificar problemas remanentes o nuevos.

Fórmula para la ponderación de desvíos:

$A_{di} = (1 - A_{fi})$ <p>Donde:            A<sub>di</sub>: Desvío de la actividad bajo análisis. Donde “d” significa “desvío”.            A<sub>fi</sub> : índice de cumplimiento de avance, derivado del diagrama de barras, donde “f” significa “avance”.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Para finalizar, se calculará el desvío total de todas las actividades mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$DEV_t = \sum_{i=1}^n A_{di} \times P_i$$

Donde:

DEV<sub>t</sub>: Desvío total.

A<sub>di</sub>: Desvío de la actividad bajo análisis. Donde “d” significa “desvío”.

P<sub>i</sub>: Ponderación de la i-ésima parte.

### **Adjunto 4**

#### **REGLAMENTO DE TRABAJO INTERNO PARA EL GRUPO REGIONAL AVSEC/FAL**

El presente reglamento tiene por objeto identificar las directrices que aseguren llevar a cabo las tareas y objetivos indicados por el AVSEC/FAL/RG, sobre la base del entendimiento y colaboración de los Estados que componen los Grupos de Trabajo.

En este sentido, al conformarse un Grupo de Trabajo, el AVSEC/FAL/RG deberá establecer con claridad:

- a) Los objetivos, la estrategia de implantación y las actividades estratégicas pertinentes;
- b) Su responsabilidad temática;
- c) Las metas de gestión bajo su responsabilidad;
- d) Los plazos para el cumplimiento de cada meta de gestión;

Para el desarrollo de las tareas los grupos de trabajo utilizarán el modelo de gestión formulado en el presente reglamento para reportar a la Secretaría y a través de ella a todos los Estados, los avances y conclusiones obtenidas.

Sin perjuicio de lo expresado, deberá tenerse siempre presente que las personas que representan a los distintos Estados que conforman al Grupo de Trabajo tienen otras tareas y responsabilidades vinculadas con las descripciones de sus puestos de trabajo, lo cual puede generar la priorización de objetivos laborales normales y habituales por sobre las tareas a realizar dentro del Grupo de Trabajo.

#### **1. RESPONSABILIDADES DEL ESTADO COORDINADOR**

Cada Grupo de Trabajo conformado por los representantes de varios Estados, tendrá a un Estado Coordinador del grupo, el que será responsable por el cumplimiento en tiempo y forma de los objetivos que le fueran asignados.

El Estado líder del grupo, deberá:

- Dar cumplimiento a los objetivos asignados al Grupo de Trabajo / Proyecto en tiempo y forma.
- Mantener comunicación fluida con los oficiales regionales de OACI y CLAC (Secretaría) y con los demás Estados miembros del Grupo de Trabajo.
- Prever retrasos en el cumplimiento de los objetivos y en tal caso, informar de inmediato a los oficiales regionales de OACI y CLAC (Secretaría) y proponer acciones correctivas tendientes a remediar los atrasos previstos.
- Hacer el seguimiento del grado de avance de las actividades asignadas, a fin de detectar desvíos en cuanto al logro de los objetivos y posibles retrasos en su cumplimiento.
- Proponer nuevos plazos en caso de atrasos inevitables, comunicándolos de inmediato a los oficiales regionales de OACI y CLAC (Secretaría).
- Presentar a la Secretaría los indicadores de gestión que permitan observar la evolución de los objetivos propuestos.
- Comunicar a cada Estado integrante del Grupo de Trabajo de :
  - e) Los borradores de los informes de avance para información y propuestas de cambios, previo al envío a la Secretaría;
  - f) Los informes de avance
  - g) Los indicadores del cumplimiento de los objetivos;
  - h) Las decisiones adoptadas durante las reuniones de trabajo;

- i) Los atrasos previstos o reales en cada actividad estratégica, si los hubiera;
- j) Toda otra información que pueda contribuir al conocimiento uniforme por parte de los Estados integrantes del Grupo de Trabajo y al cumplimiento de las tareas estratégicas asignadas a cada uno de ellos.
- Convocar a reuniones de trabajo presenciales y/o virtuales por parte de todos los miembros del grupo de trabajo, pudiendo hacerlo a través de la Secretaría con los medios que ella facilite.
- Presentar los informes de avance y finales a la Secretaría.
- Reasignar tareas de un Estado a otro.
- Decidir sobre la incorporación de un Estado como responsable temático en caso de considerarlo necesario y apropiado.
- Informar a la Secretaría sobre reasignación de tareas dentro del grupo de trabajo.
- Remitir el informe final referido al mandato que le fuera otorgado, juntamente con la documentación adicional que fuera pertinente en cada caso en particular.

## **2. RESPONSABLES TEMÁTICOS**

Cada Estado integrante del grupo de trabajo deberá:

- Estar al tanto de los objetivos, la estrategia de implantación y las actividades estratégicas a cumplir para el desarrollo de las actividades asignadas por el Estado coordinador.
- Conocer la actividad o las actividades bajo su responsabilidad, con los plazos asociados.
- Conocer las metas de gestión bajo su responsabilidad.
- Intervenir en la elaboración de los borradores de los informes de avance y los informes definitivos.
- Intervenir en los indicadores de cumplimiento de los objetivos.
- Participar en reuniones de trabajo presenciales y/o virtuales convocadas por el Estado coordinador.
- Solicitar información al Estado Coordinador para el cumplimiento de su mandato.
- Comunicar los atrasos previstos al Estado coordinador tan pronto como tuviera indicios de que pudieran ocurrir.
- Proponer acciones tendientes a recuperar el tiempo perdido y ponerse al día con los plazos previstos dentro del Grupo de Trabajo.
- Solicitar su incorporación como responsable temático cuando lo considere prudente y oportuno.
- Mantener informado al Estado coordinador al menos bimestralmente, indicando:
  - a) Actividades realizadas;
  - b) Logros del período;
  - c) Inconvenientes encontrados;
  - d) Atrasos previstos;
  - e) Otros asuntos relevantes.

## **3. REASIGNACIÓN DE ESTADOS DENTRO DEL GRUPO DE TRABAJO**

Cuando un Estado considere que debido a situaciones fuera de su control, no podrá cumplir con el mandato asignado, podrá solicitar el relevo de su responsabilidad.

Cuando un Estado considere que está en condiciones de hacer un aporte significativo, podrá solicitar su incorporación como miembro de un Grupo de Trabajo.

#### **4. INFORMES DE AVANCE**

El Estado coordinador será responsable por la redacción y la distribución de los informes de avance mensuales referidos a los objetivos que le fueran asignados.

Cada informe de avance debe ser dirigido al oficial regional de OACI / CLAC que corresponda, con copia a todos los representantes de los Estados que forman parte del grupo de trabajo.

Los informes de avance deben ser enviados dentro de los 5 primeros días hábiles de cada mes, en referencia a las actividades llevadas a cabo durante el mes anterior y el grado de avance en comparación con el avance previsto en la planeación estratégica del grupo de trabajo.

Para la redacción de los informes de avance se tomará en consideración el modelo que se adjunta, lo que permitirá la uniformidad de las comunicaciones referidas a los informes de avance.

#### **5. INFORME FINAL**

Los grupos de trabajo utilizarán el modelo de gestión a continuación para reportar a la Secretaría y a través de ella a todos los Estados, los avances y conclusiones obtenidas.

Debe ser dirigido a la secretaría, con copia a todos los representantes de los Estados que forman parte del grupo de trabajo.

Debe ser enviado dentro de los términos previstos en la planeación estratégica del mismo.

Para la redacción del informe final se usará el modelo remitido oportunamente por la Secretaria.

— — — — —

## APÉNDICE B



GRUPO DE TRABAJO SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO.  
GRUPO REGIONAL SOBRE SEGURIDAD DE LA AVIACIÓN Y FACILITACIÓN.  
NAM/CAR Y SAM OACI/CLAC



BUENOS AIRES, ARGENTINA. 13 AL 16 DE MAYO DE 2014.

### LISTA DE PARTICIPANTES INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL E-MAIL N° DE TELÉFONO	FOTOGRAFÍA
<b>Argentina</b>		
1) <b>Leonardo Francisco Palano</b>	Policía de Seguridad Aeroportuaria Dirección de Seguridad de la Aviación E-mail: <a href="mailto:fpalano@psa.gob.ar">fpalano@psa.gob.ar</a> 5411 5480 5398	
2) <b>Carlos Gabriel Marrapodi</b>	Policía de Seguridad Aeroportuaria Dirección de Seguridad de la Aviación E-mail: <a href="mailto:cmarrapodi@psa.gob.ar">cmarrapodi@psa.gob.ar</a> 5411 5480 5398	
3) <b>Oscar A. Rubió</b>	Policía de Seguridad Aeroportuaria Dirección de Seguridad de la Aviación E-mail: <a href="mailto:orubio@psa.gov.ar">orubio@psa.gov.ar</a> y <a href="mailto:oscararubio@gmail.com">oscararubio@gmail.com</a> 5411 5480 5398	
4) <b>Ricardo Germán Lutz</b>	Policía de Seguridad Aeroportuaria Dirección de Seguridad de la Aviación E-mail: <a href="mailto:rlutz@psa.gob.ar">rlutz@psa.gob.ar</a> 5411 5480 5398	
5) <b>Florencia Mir Pujatti</b>	Policía de Seguridad Aeroportuaria Dirección de Seguridad de la Aviación E-mail: <a href="mailto:fpujatti@psa.gob.ar">fpujatti@psa.gob.ar</a> 5411 5480 5398	
6) <b>Mariel Riobó</b>	Policía de Seguridad Aeroportuaria Dirección de Seguridad de la Aviación E-mail: <a href="mailto:mriobo@psa.gob.ar">mriobo@psa.gob.ar</a> 5411 5480 5398	

NOMBRE	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL E-MAIL N° DE TELÉFONO	FOTOGRAFÍA	
7)	<b>Nadia Roffo</b>	Policía de Seguridad Aeroportuaria Dirección de Seguridad de la Aviación E-mail: <a href="mailto:nroffo@psa.gob.ar">nroffo@psa.gob.ar</a> 5411 5480 5398	
8)	<b>Oswaldo Sergio Azpeitia</b>	CIPE Email: <a href="mailto:oazpeitia@anac.gov.ar">oazpeitia@anac.gov.ar</a> 5411 4480 2385	
<b>Colombia</b>			
9)	<b>Martha Lucy Gomez Rubiano</b>	UAEAC Email: <a href="mailto:mgomez@aerocivil.gov.co">mgomez@aerocivil.gov.co</a> 571 296 3239	
10)	<b>Liliana Muñoz Vargas</b>	UAEAC Email: <a href="mailto:liliana.munoz@aerocivil.gov.co">liliana.munoz@aerocivil.gov.co</a> 57 317 501 5315	
<b>Costa Rica</b>			
11)	<b>Rodolfo Vasquez Rojas</b>	DGAC Email: <a href="mailto:rodovas60@gmail.com">rodovas60@gmail.com</a> 506 701 225 07	
<b>Curazao</b>			
12)	<b>Víctor E. Krips Jr.</b>	CCAA Email: <a href="mailto:vkrips.ccaa@gmail.com">vkrips.ccaa@gmail.com</a> 5999 511 0277	
<b>Estados Unidos</b>			

NOMBRE	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL E-MAIL N° DE TELÉFONO	FOTOGRAFÍA	
13)	<b>Anna María Colom</b>	TSA Email: <a href="mailto:annamaria.colom@tsa.dhs.gov">annamaria.colom@tsa.dhs.gov</a> 54 911 4447 7300	
<b>Guatemala</b>			
14)	<b>Walter Rodolfo Pivaral Martínez</b>	DGAC Email: <a href="mailto:wpivaraldgac@gmail.com">wpivaraldgac@gmail.com</a> 502 3045 8047	
<b>Jamaica</b>			
15)	<b>Althea C. Bartley</b>	JCAA (Jamaica) Email: <a href="mailto:althea.bartley@jcaa.gov.jm">althea.bartley@jcaa.gov.jm</a> 876 919 8977	
<b>Mexico</b>			
16)	<b>Miguel Ángel Ocampo Cornejo</b>	DGAC Email: <a href="mailto:miguel.ocampo@sct.gob.mx">miguel.ocampo@sct.gob.mx</a> 52 55 5723 9300 ext 18002	
<b>Nicaragua</b>			
17)	<b>César Jirón Cajina</b>	INAC Email: <a href="mailto:facilitacion@inac.gob.ni">facilitacion@inac.gob.ni</a> 505 2276 8580	
<b>República Dominicana</b>			
18)	<b>José Luis Rodríguez Rodríguez</b>	CESAC Email: <a href="mailto:rod_140@hotmail.com">rod_140@hotmail.com</a> 1 809 880 2000	

NOMBRE	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL E-MAIL N° DE TELÉFONO	FOTOGRAFÍA
<b>Uruguay</b>		
19)	<b>Gabriel Bernardo García Piano</b>	DINACIA Email: <a href="mailto:diravsec@inacia.gob.uy">diravsec@inacia.gob.uy</a> 5982 2604 0408 Int4475
		
20)	<b>Vicente Foggia</b>	DINACIA Email: <a href="mailto:vicentefoggia@gmail.com">vicentefoggia@gmail.com</a> 5982 2604 0408 Int.4063
		
<b>CLAC</b>		
21)	<b>Marco Ospina</b>	CLAC E-mail: <a href="mailto:mospina@icao.int">mospina@icao.int</a> 51 1422 6905/9367
		
22)	<b>Luis Miguel Nuñez</b>	CLAC E-mail: <a href="mailto:lmunez@icao.int">lmunez@icao.int</a> 51 1422 6905/9367
		
<b>OACI</b>		
23)	<b>Ricardo Delgado</b>	OACI – ASRO (NAM-CAR) Email: <a href="mailto:rdelgado@icao.int">rdelgado@icao.int</a> 5255 5250 3211
		
24)	<b>Pablo Lampariello</b>	OACI – ASRO (SAM) Email: <a href="mailto:plampariello@icao.int">plampariello@icao.int</a> 519 8435 2433
		
<b>FACILITADOR</b>		

NOMBRE	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL E-MAIL N° DE TELÉFONO	FOTOGRAFÍA
25)	<b>Luis Francisco Musolino</b>	Email: <a href="mailto:luis.musolino@gmail.com">luis.musolino@gmail.com</a> Tel: 5411 4751 7831
		

**APÉNDICE C**  
**GRUPO DE TRABAJO AVSEC/FAL**  
**AGENDA**

**Martes 13 de mayo**

<b>Horario</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
09:00 a 10:00	Inauguración formal y presentación de autoridades	Francisco Palano
10:00 a 10:15	Coffee break	
10:15 a 12:00	Presentación de la metodología de trabajo y ejercicios preliminares	Luis Musolino
12:00 a 13:00	Almuerzo	
13:00 a 15:00	Continuación del trabajo	Luis Musolino
15:00 a 15:15	Coffee break	
15:15 a 17:00	Continuación del trabajo	Luis Musolino

**Miércoles 14 de mayo**

<b>Horario</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
09:00 a 10:00	Formación de los grupos de trabajo, presentación de las tareas a realizar y distribución a los grupos	Luis Musolino
10:00 a 10:15	Coffee break	
10:15 a 12:00	<p><b><u>Análisis de la Estrategia 5.1</u></b>  Evaluar las tareas desarrolladas hasta la fecha por los Estados miembro para el cumplimiento de la misión del grupo AVSEC/FAL/RG.</p> <p><b><u>Análisis de la Estrategia 5.2</u></b>  Proyectar las necesidades de los Estados miembros del grupo.</p> <p><b><u>Análisis de la Estrategia 5.3</u></b>  Elaborar y proponer un modelo de planificación estratégica para el grupo.</p>	<p>Grupo 1</p> <p>Grupo 2</p> <p>Grupo 3</p>
12:00 a 13:00	Almuerzo	
13:00 a 15:00	Continuación del análisis	Luis Musolino
15:00 a 15:15	Coffee break	
15:15 a 17:00	Presentación de los resultados de los trabajos y debate general	Grupos 1, 2 y 3

**Jueves 15 de mayo**

<b>Horario</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
09:00 a 10:00	<b><u>Análisis de la Estrategia 6.1</u></b> Proponer la redacción de la misión y la visión del grupo AVSEC/FAL/RG en forma consensuada.	Todos los grupos
10:00 a 10:15	Coffee break	
10:15 a 12:00	<b><u>Análisis de la Estrategia 6.2</u></b> Proponer los objetivos del grupo AVSEC/FAL/RG y llegar a un consenso sobre los mismos.	Todos los grupos
12:00 a 13:00	Almuerzo	
13:00 a 15:00	<b><u>Análisis de la Estrategia 6.3</u></b> Diseñar estrategias para el logro de los objetivos del grupo AVSEC/FAL/RG.  <b><u>Análisis de la Estrategia 6.4</u></b> Diseñar indicadores de cumplimiento simples para ser aplicados por todos los Estados de la región en relación con los objetivos establecidos para cada uno de ellos.  <b><u>Análisis de la Estrategia 6.5</u></b> Diseñar un plan de comunicación para asegurar el seguimiento de los objetivos del grupo.	Grupo 1  Grupo 2  Grupo 3
15:00 a 15:15	Coffee break	
15:15 a 17:00	Continuación del análisis	

**Viernes 16 de mayo**

<b>Horario</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
09:00 a 10:00	Presentación de las conclusiones de los grupos 1, 2 y 3	Grupos 1, 2 y 3
10:00 a 10:15	Coffee break	
10:15 a 12:30	Continuación de la presentación de las conclusiones de los grupos 1, 2 y 3	Grupos 1, 2 y 3
12:30 a 13:00	Clausura de la reunión	Francisco Palano
13:00 a 15:00	Almuerzo	