



NOTA DE ESTUDIO

AVSEC/FAL/RG/6 — NE/06
04/06/16

SEXTA REUNIÓN DEL GRUPO REGIONAL SOBRE SEGURIDAD DE LA AVIACIÓN Y FACILITACIÓN (AVSEC/FAL/RG/6)

Oficina Regional NACC de la OACI, Ciudad de México, México, del 8 al 10 de junio de 2016

Cuestión 3 del Orden del Día:

Desarrollo mundial y regional 3.2 Aportes de la CLAC

RESUMEN DE ACTIVIDADES SOBRE SEGURIDAD DE LA AVIACIÓN Y FACILITACIÓN

(Presentada por la Secretaría de la CLAC)

RESUMEN EJECUTIVO	
En la presente Nota de Estudio la Secretaría de la CLAC somete a consideración del Grupo un resumen de las actividades que llevan a cabo con relación a la macrotarea de Facilitación y Seguridad.	
Acción:	Las acciones sugeridas se presentan en la Sección 7.
Objetivos Estratégicos:	<ul style="list-style-type: none">• Seguridad de la Aviación y Facilitación (OACI)• Macrotarea de Facilitación y Seguridad (CLAC)
Referencias:	<ul style="list-style-type: none">• Informe XXI Asamblea Ordinaria de la CLAC• Plan Estratégico CLAC 2015-2016• Informe de la Quinta Reunión del Grupo Regional NAM/CAR/SAM OACI/CLAC• Informe del LXXXVII Comité Ejecutivo de la CLAC• Informe del GEPETA/36

1. Antecedentes

1.1 Como es de conocimiento, el Plan Estratégico de la CLAC para el periodo 2015-2016 tiene seis (6) Macrotareas, a saber: Transporte y política aérea, Gestión aeroportuaria, Capacitación, Medio ambiente, Seguridad operacional y **Seguridad de la Aviación y Facilitación**.

1.2 La Macrotarea AVSEC/FAL se basa en el trabajo que desarrolla el Grupo Regional NAM/CAR/SAM OACI/CLAC, constituido el 25 de mayo de 2011 en la ciudad de Asunción, Paraguay, en el Marco del Acuerdo de Cooperación mutua suscrito entre la CLAC y OACI en Montreal, Canadá, el 27 de setiembre de 2010.

1.3 El procedimiento que sigue la CLAC para promulgar los Acuerdos alcanzados en el seno del Grupo NAM/CAR/SAM OACI/CLAC, se basa en el informe presentado al Comité Ejecutivo por la Secretaría y ulteriormente en las Decisiones adoptadas por la Asamblea, entiéndase Resoluciones y Recomendaciones.

2. Decisiones promulgadas por la XXI Asamblea CLAC

2.1 Cabe recordar que en la última Asamblea de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil que se llevó a efectos en Antigua, Guatemala, noviembre de 2014, se aprobaron y promulgaron cinco (5) Decisiones, mismas que pueden consultarse en <http://bit.ly/1UCUlvu>:

- Recomendación A21-06 *“Modelo de Programa Nacional de Seguridad de la Carga Aérea”*
- Recomendación A21-08 *“Marco para la adquisición, pruebas y despliegue del equipo de seguridad”*
- Recomendación A21-10 *“Estandarización en el proceso de certificación de instructores en seguridad de la aviación (AVSEC) en la región”*
- Recomendación A21-12 *“Estandarización de los procedimientos de revisión de pasajeros y sus equipajes de mano y un listado de objetos prohibidos”*

2.2 El Proyecto de Resolución referido al “Curso sobre identificación de personas con comportamientos sospechosos” no fue aprobado, porque algunos delegados consideraron que en algunas partes del texto afectaba los derechos humanos y podrían considerarse discriminatorios, resolviendo que el Grupo NAM/CAR/SAM OACI/CLAC modifique los términos señalados. Esto ya fue analizado en la anterior reunión del Grupo, haciéndose las correcciones correspondientes, por lo que el Proyecto de Resolución será puesto a consideración del Comité Ejecutivo en su próxima reunión y posteriormente en la Asamblea de la CLAC, prevista a realizarse en Medellín, Colombia, entre los días 14 al 16 de noviembre de 2016.

3. Decisiones para XXII Asamblea CLAC

3.1 Revisado el trabajo que viene desarrollando el Grupo AVSEC/FAL/RG/CLAC/OACI, se observa que los siguientes temas podrían tenerse en cuenta para elaborar los proyectos de Decisión correspondientes que puedan llevarse a aprobación de la Asamblea de la CLAC en noviembre del presente año.

- Listado actualizado de artículos prohibidos en el equipaje de mano, que pueda ser consultado por las autoridades de los Estados miembros del Grupo Regional.
- Sistema de Gestión de la Seguridad de la Aviación (SeMS)
- Estandarización de los procedimientos de auditoría de sus sistemas de seguridad de la aviación.
- Guía para las autoridades AVSEC para cumplimiento a la Norma 3.5 del Anexo 17.
- Curso sobre la ciberseguridad.
- Estandarización de medidas de seguridad para el cumplimiento de las Normas del Anexo 9 y el Doc 9303 referente a los Documentos de viaje de lectura mecánica.
- Material didáctico normalizado sobre Facilitación

- Lista de artículos restringidos por Autoridades no AVSEC.
- Sistema de control e seguridad único para aeropuertos que hayan sido validados por los Estados involucrados.

3.2 En ese sentido, se solicita al Grupo que en la Presente reunión elabore los textos de Decisión correspondientes para que la Secretaría de la CLAC pueda presentar en la LXXXVIII Reunión del Comité Ejecutivo, que tendrá lugar en la Habana, Cuba, los días 17 y 18 de agosto de 2016 y posteriormente en la XXII Asamblea de la CLAC.

4. Participación en el 39 Periodo de Sesiones de la Asamblea de la OACI

4.1 Como es de conocimiento de los Expertos, el presente año se llevara a cabo el 39° Periodo de Sesiones de la Asamblea Ordinaria de la OACI (Montreal, Canada, 27 de setiembre al 7 de octubre de 2016) y, como en otras oportunidades, la CLAC presentará varias Notas de Estudio e Informativas sobre los diferentes puntos del Orden del Día de dicha Asamblea en base a la “Guía de Orientación” que viene elaborando un Grupo Ad Hoc constituido para tal efecto (Argentina, Chile, Colombia(Ponente), Cuba, Guatemala, Paraguay y Uruguay). Este Grupo está recopilando todas las Notas de Estudio que presentará tanto la CLAC, como aquellas que los Estados individualmente deseen presentar.

4.2 En sentido de los expuesto, a continuación se detalla la parte correspondiente a la “Guía de Orientación” que tiene relación con los temas de Facilitación y Seguridad para que el Grupo Regional resuelva y elabore, si fuera el caso, las Notas de Estudio y/o Informativas correspondientes en los puntos del Orden del Día allí señalados:

GUÍA DE ORIENTACIÓN CLAC

39° PERÍODO DE SESIONES DE LA ASAMBLEA DE LA OACI

CUESTIÓN	ASUNTOS A TRATAR	POSICIÓN / ACCIÓN
COMITÉ EJECUTIVO		
Cuestión X5: Seguridad de la aviación — Política	El Consejo presentará un informe sobre el avance del marco mundial de la política de seguridad de la aviación y la implantación de la Estrategia global de la OACI sobre seguridad de la aviación (ICASS), así como las evoluciones en materia de evaluación de riesgos, innovación y ciberseguridad. El Consejo propondrá el establecimiento de un plan mundial de seguridad de la aviación y la adopción de una versión revisada de la Declaración consolidada de los criterios permanentes de la OACI relacionados con la protección de la aviación civil internacional contra los actos de interferencia ilícita (Resolución A38-15 de la Asamblea).	<p>Este asunto deberá ser evaluado por el Grupo AVSEC/FAL, a fin de llevar una posición sobre este tema.</p> <p>Encargar a la Secretaría coordinar con el Presidente del Grupo para analizar los puntos vinculados a FAL y AVSEC de la presente agenda.</p>

CUESTIÓN	ASUNTOS A TRATAR	POSICIÓN / ACCIÓN
COMITÉ EJECUTIVO		
Cuestión X6: Programa universal de auditoría de la seguridad de la aviación – Enfoque de observación continua (USAP-CMA)	En cumplimiento de la Resolución A38-15, Apéndice E, el Consejo presentará un informe general sobre el Programa universal de auditoría de la seguridad de la aviación - Enfoque de observación continua (USAP-CMA). Se proporcionará información sobre la ejecución global del Programa, los principales resultados de las auditorías, un análisis del grado de aplicación de los elementos críticos de los sistemas estatales de vigilancia de la seguridad de la aviación y una indicación sobre el nivel de cumplimiento de las normas del Anexo 17 Seguridad.	<p>Este asunto deberá ser evaluado por el Grupo AVSEC/FAL, a fin de llevar una posición sobre este tema.</p> <p>Encargar a la Secretaría coordinar con el Presidente del Grupo para analizar los puntos vinculados a FAL y AVSEC de la presente agenda.</p>
Cuestión X7: Apoyo a la implantación y desarrollo — Seguridad de la aviación (ISD – SEC)	El Consejo presentará un informe sobre las actividades del Programa de apoyo a la implantación y desarrollo — Seguridad de la aviación (ISD-SEC) realizadas a fin de ayudar a los Estados en el cumplimiento de las normas y métodos recomendados (SARPS) del Anexo 9 (Facilitación) y del Anexo 17 (Seguridad), incluida información sobre el desarrollo e implantación de metas e indicadores de actuación usados para medir la eficacia de las actividades de asistencia. Asimismo, el Consejo proporcionará información sobre la Iniciativa de seguridad de la aviación/facilitación de la región África-Océano Índico (AFI SECFAL), la situación de la red de centros de instrucción en seguridad de la aviación (ASTC) y el desarrollo de las actividades de instrucción y del material didáctico. Se propondrán prioridades para el trienio 2017-2018-2019.	<p>Este tema deberá ser evaluado por el Grupo AVSEC/FAL, a fin de llevar una posición sobre este tema.</p> <p>Encargar a la Secretaría coordinar con el Presidente del Grupo para analizar los puntos vinculados a FAL y AVSEC de la presente agenda.</p>

CUESTIÓN	ASUNTOS A TRATAR	POSICIÓN / ACCIÓN
COMITÉ EJECUTIVO		
Cuestión X8: Facilitación y la estrategia del programa OACI de identificación de viajeros (ICAO TRIP)	El Consejo presentará un informe sobre las actividades relacionadas con el Programa de facilitación, comprendido el progreso alcanzado en la implantación de la estrategia del Programa OACI de identificación de viajeros (ICAO TRIP), una actualización acerca del Directorio de claves públicas (PKD) y la factibilidad de ampliar las actividades de auditoría de la OACI para incluir las normas del Anexo 9 — Facilitación. El Consejo identificará prioridades del Programa de facilitación para el trienio 2017-2018-2019 y propondrá la adopción de un Estado consolidado revisado de políticas permanentes relacionadas con la facilitación (Resolución A38-16 de la Asamblea).	Encargar al Grupo AVSEC/FAL la revisión de estos asuntos.

5. Mejores Prácticas

5.1 En aplicación a la Conclusión 5/5 del Informe de la Quinta Reunión del Grupo NAM/CAR/SAM OACI/CLAC referentes a **Base de datos de Mejores prácticas en Facilitación**, se informa que la Secretaría de la CLAC desde el 1 de enero de 2015 creó el espacio correspondiente en su Página web para publicar la mejores prácticas que se reciban de los Estados en las diferentes Macrotareas. En lo que corresponde a los temas de Facilitación y Seguridad, se tiene siete (7) registros, los mismos que se pueden consultar ingresando al siguiente enlace: <http://bit.ly/1TWIag3>. Los títulos de los registros se detallan a continuación:

MEJORES PRÁCTICAS EN FACILITACIÓN Y SEGURIDAD (AVSEC/FAL)		
ÍNDICE		
Registro	Descripción	Normativa
Reg FALAVSEC 001	Unificación de Controles de Seguridad en Aeropuertos Públicos (Enviada por Colombia)	Aeropuerto de Cali – Protocolo de punto Único de Control
Reg FALAVSEC 002	Creación de Sistema de Identificación Biométrica para la Seguridad y Eliminación de la Tarjeta “Entrada/Salida” (Enviada por Argentina)	Disposición 843/2012 de la Dirección Nacional de Migraciones
Reg FALAVSEC 003	Establecimiento de un Programa de Nacional FAL (Enviada por República Dominicana)	Decreto746-08 Decreto500-09 Formulario de Inspección sobre Facilitación del Transporte Aéreo
Reg FALAVSEC 004	Modelo de Programa FAL para el Administrador Aeroportuario (Enviada por Bolivia)	Programa BOL AdmAer
Reg FALAVSEC 005	Modelo de Programa FAL para el Operador Aéreo (Enviada por Bolivia)	Programa BOL OpeAer
Reg FALAVSEC 006	Programa de Capacitación de Facilitación del Transporte Aéreo (Enviada por Bolivia)	Programa BOL Capac
Reg FALAVSEC 007	Procedimiento a los Pasajeros para evitar doble proceso en el trámite de exención de impuesto de timbre nacional. (Enviada por Colombia)	Resolución No. 01545 RAC 200 (Resolución No. 0012)

6. Plan Estratégico CLAC 2016-2025

6.1 Como se recordará en la Quinta Reunión del Grupo Regional, al tratar la cuestión 6.1 del Orden del día, el Secretario de la CLAC, entre otras cosas, expresó: “...que la Asamblea reunida en Guatemala en noviembre de 2014, entre otras cosas, resolvió constituir un Grupo Permanente de trabajo para modificar su Resolución A20-11 (referida al Plan Estratégico). Este Grupo esta constituido por Argentina, Brasil (Ponente), Chile, Cuba, Guatemala, Nicaragua, Perú y la Secretaría. Asimismo explico que este Grupo ya había iniciado su trabajo y entre sus términos de referencia estaba la actualización del Plan estratégico de la CLAC, optimizando los índices de rendimiento y correlacionando las tareas del Plan a la gestión presupuestaria....”.

6.2 Posteriormente con el apoyo de la empresa Brainstorming (Consultor contratado a través de la Autoridad Aeronautica de Brasil por un proyecto del PNUD). Este Grupo desarrollo el Nuevo Plan Estratégico 2016-2025 y mantuvo siete (7) reuniones presenciales, de las cuales tres (3) se hicieron con la participación del Consultor. En la LXXXVII Reunión del Comité Ejecutivo (Mendoza, Argentina, marzo 2016) se presentó a consideración el Documento correspondiente, el mismo que fue acogido favorablemente y será promulgado en la XXII Asamblea de la CLAC. El Documento señalado se acompaña como **Apéndice** a la presente nota de estudio.

6.3 Como se puede observar es necesario que el trabajo que desarrolla el Grupo NAM/CAR/SAM OACI/CLAC y su Plan Estratégico se alinee con el Nuevo Plan Estratégico de la CLAC, asunto que fue analizado por el Comité Ejecutivo en su LVXXXII realizada en Mendoza, Argentina, los días 15 y 16 de marzo de 2016, donde, entre otras cosas, también acordó:

- a) *Invitar al presidente del Grupo AVSEC/FAL a que participe en las Reuniones del Comité Ejecutivo o designe un Delegado para que comparta ideas sobre el trabajo realizado y/o aclare dudas técnicas de ser el caso; y,*
- b) *Evaluar el trabajo del Grupo, no con relación a la calidad e importancia de sus actividades, sino sobre la pertinencia o no de continuar trabajando de esta manera.*

6.4 En todo caso, cabe resaltar que, a partir de la presente fecha es necesario que quien ejerza la Presidencia del Grupo AVSEC/FAL/RG o su Delegado participe en las reuniones del Comité Ejecutivo de la CLAC para informar de las actividades de la Macrotarea correspondiente y explicar, si fuera el caso, temas de interés para las Autoridades Aeronáuticas sobre el trabajo desarrollado por el Grupo. En ese sentido, se solicita tener en cuenta esta acción para incluirla en las conclusiones de la presente reunión.

7. Acciones sugeridas

7.1 Se invita a la Reunión a tomar nota de la información presentada y adoptar las siguientes acciones:

- a) que los expertos acuerden y elaboren los Proyectos de Decisión que consideren conveniente para promulgar como Resolución o Recomendación en la XXII Asamblea Ordinaria de la CLAC;
- b) que los Expertos elaboren los proyectos de Notas de estudio e informativas para incluir en la “Guía de Orientación” y/o la posición que, a su entender, se deba mantener en los puntos del Orden del día de la Asamblea de la OACI que se detallan el párrafo 4.2 de la presente Nota;
- c) que los Expertos realicen recomendaciones para potenciar la plataforma que publica las “Mejores prácticas” de la página web de la CLAC; y
- d) que, a partir de la presente fecha, el Presidente del Grupo y/o su Delegado participe(n) en las reuniones del Comité Ejecutivo de la CLAC, para atender las consultas sobre el trabajo del Grupo NAM/CAR/SAM OACI/CLAC.

Plan Estratégico

2016 - 2025



Sumario

Introducción	5
1. Histórico _____	6
2. Grupo Permanente de la CLAC _____	7
Proceso de Planificación	9
Metodología _____	10
Identidad Estratégica	13
Misión _____	14
Visión _____	14
Valores _____	15
Factores Críticos de Éxito _____	16
Políticas Corporativas _____	16
Objetivos, Estrategias e Iniciativas	19
1. Perspectiva de los objetivos de resultado _____	20
2. Perspectiva de los objetivos de procesos _____	20
3. Perspectiva de objetivos de recursos _____	25
Conclusión	27
Adjunto – Diagnóstico estratégico	28



Introducción



1. Histórico

La CLAC fue constituida en diciembre de 1973, por ocasión de la Segunda Conferencia Latino-americana de Autoridades Aeronáuticas, realizada en la Ciudad de México. En la ocasión, 15 Estados latinoamericanos suscribieron el Estatuto de la CLAC y, actualmente, 22 Estados de América Latina y Caribe son miembros de la Comisión. Importante señalar que la CLAC tiene carácter consultivo, es decir, sus Decisiones no son vinculantes a los Estados.

Entre 1978 y 2006, estuvo en vigor un acuerdo de modus vivendi entre la OACI y la CLAC, en el que se establecían diversos elementos acerca de los servicios de la Secretaría, así como de aspectos financieros y de consultas. El 21 de diciembre de 2005, este acuerdo fue remplazado por el Acuerdo de Cooperación Mutua entre CLAC y OACI, elaborado con base en la autonomía de gestión y financiera, iniciada en enero de 2007. Este acuerdo es extremadamente importante pues determina un cambio orgánico estructural, administrativo y financiero de la Comisión, aún en vigor. El 22 de febrero de 2007, la CLAC y la OACI suscriben el Acuerdo de Gestión Administrativa, que establece los términos para que la OACI se encargue de los temas administrativos y financieros de la CLAC.

Conforme a lo dispuesto en su Estatuto, la Comisión tiene por objetivo principal proveer a las Autoridades de Aviación Civil de los Estados miembros una estructura adecuada dentro de la cual puedan discutirse, planificarse y gestionarse todas las medidas requeridas para la cooperación y coordinación de las actividades de aviación civil e impulsar el desarrollo eficiente, sostenible, seguro, protegido, ordenado y armonizado del transporte aéreo latinoamericano para beneficio de todos sus usuarios.

2. Grupo Permanente de la CLAC

Durante la XX Asamblea, ocurrida en noviembre de 2012, en Brasilia, los Estados miembros de la CLAC constituyeron un Grupo *ad hoc* a lo cual se encargó la importante tarea de modificar la Resolución A20-11. La idea inicialmente era que el Grupo elaborase una propuesta de mejora de los indicadores de las tareas de las macrotareas y directrices del plan de trabajo de la CLAC. Para ello, se debería considerar también el nivel de implementación de las decisiones de la Comisión por los Estados.

En esta primera fase de trabajo, el Grupo elaboró un diagnóstico de los principales puntos que deberían ser reformados concernientes a la definición de los conceptos de misión y visión, de los objetivos de corto y medio plazo, de la composición y definición de las macrotareas, así como de evaluación del impacto de las decisiones de la CLAC para los Estados miembros. Con base en este diagnóstico, el Grupo *ad hoc* concluyó que sería conveniente el apoyo de expertos en planificación estratégica con larga experiencia, para apoyar al Grupo en la ejecución de su trabajo.

En la 86ª Reunión del Comité Ejecutivo, llevada a cabo en Brasilia, en agosto de 2014, los Estados decidieron que el Grupo *ad hoc* sobre Plan Estratégico de la CLAC debería adquirir status de Grupo Permanente. Para ello, el Comité Ejecutivo acordó también en establecer un plan de trabajo y términos de referencia al Grupo Permanente. La XXI Asamblea confirmó la decisión del Comité y determinó que el Grupo Permanente debería presentar su propuesta hasta la próxima Asamblea.

El bienio de actividades 2015/2016 empezó con un cronograma bastante extenso de trabajo para el Grupo. Primeramente, el Grupo elaboró un profundo estudio de *benchmarking* sobre la estructura y organización de la OACI, la CAFAC y la ECAC, con el objetivo de buscar referencias para su propio trabajo. En seguida, el Grupo dió continuidad a su diagnóstico inicial con miras a incluir un análisis profundo y sistemático de las fortalezas y debilidades de la Comisión, lo cual se constituiría com punto de partida para el Plan Estratégico de la CLAC.

Asimismo, se estableció un proyecto de cooperación entre el Gobierno de Brasil y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), por medio de lo cual se contrató, con base en criterios internacionalmente reconocidos, un experto en planificación estratégica, para apoyar técnicamente los trabajos del Grupo.

Con el apoyo técnico especializado, la identificación completa del sistema y los documentos de diagnóstico producidos, el Grupo se reunió presencialmente en las ciudades de Santiago, Bogotá y Rio de Janeiro para elaborar el Plan Estratégico de la CLAC, con base en el análisis de escenarios prospectivos y en el uso de herramientas tradicionales como análisis *SWOT/FODA*, *DELPHI* y *Monte Carlo*.

Este Plan Estratégico es, por lo tanto, el resultado de un esfuerzo común entre los países-miembros de la CLAC con miras a apoyar la coordinación de los países latino-americanos y soportar el desarrollo del transporte aéreo de la región.

Proceso de Planificación

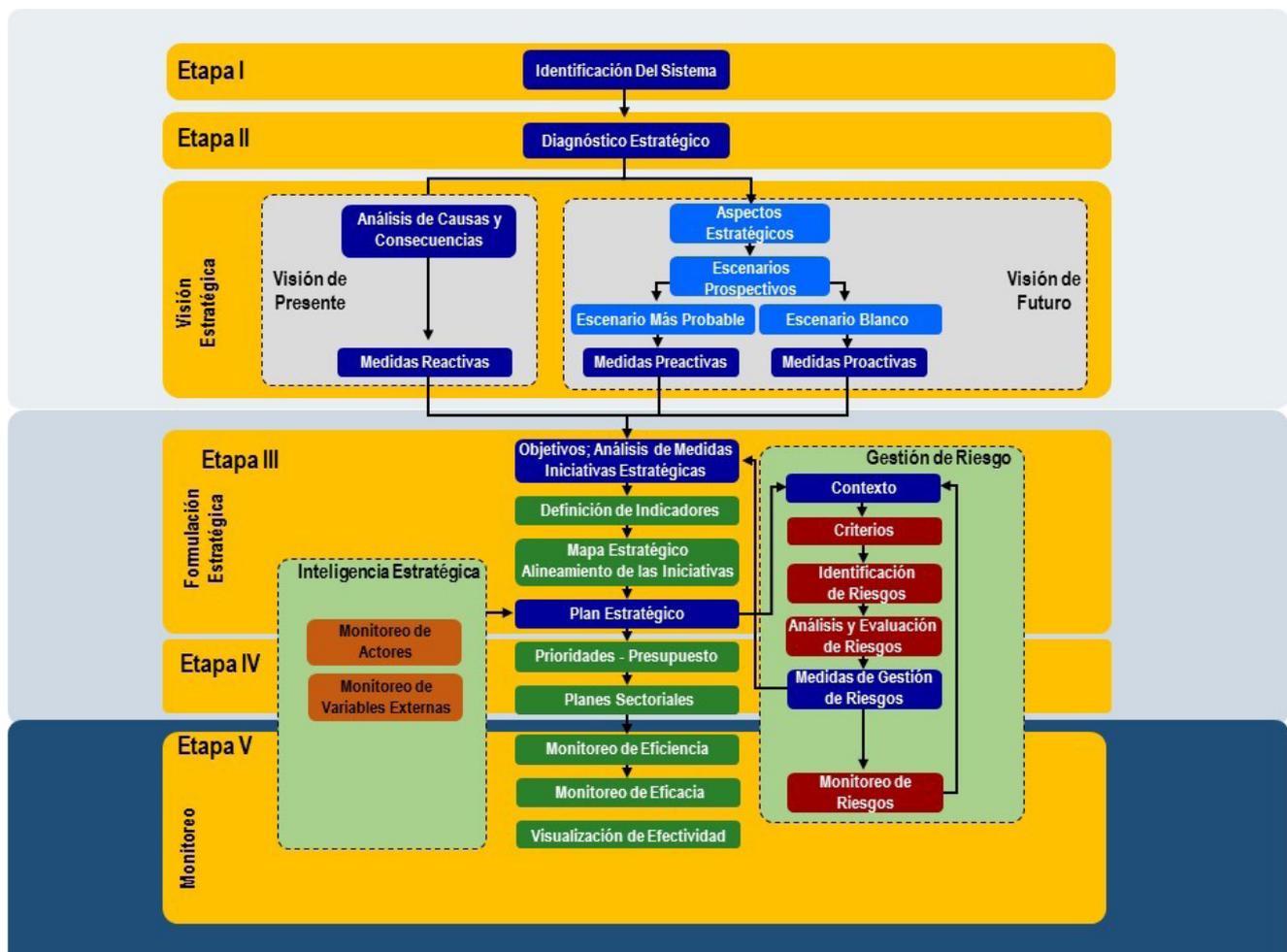


Metodología

La definición del modelo de planificación estratégica de una organización internacional es seguramente más complejo y diversificado, una vez que el proceso de toma de decisión no está centrado en la figura de una sola persona o grupo restringido de gestores. En las organizaciones intergubernamentales, los Estados miembros son los definidores de las políticas y decisiones, con base en el principio de la igualdad soberana. La complejidad y la magnitud de este sistema requieren una coordinación integrada en el proceso de planificación y ejecución de acciones para el cumplimiento de los objetivos definidos en alto nivel.

Por estas razones, la metodología empleada para la elaboración del Plan Estratégico de la CLAC adoptó una perspectiva participativa en que todos los Estados miembros fueron invitados a hacer sus aportes en todas las etapas del proceso. Además, el método escogido por el Grupo Permanente permitió que se empleasen las herramientas básicas de planificación estratégica tradicionales, agregándoles la metodología de escenarios prospectivos, lo que permite una gestión estratégica de medio y largo plazos.

En el cuadro abajo, se puede observar el esquema de desarrollo del planeamiento estratégico de la CLAC y sus fases principales:



El Plan Estratégico, aunque sea un documento de medio y largo plazo, debe siempre contener el diagnóstico de la estructura actual de la institución, identificando sus fortalezas y debilidades, y analizando las oportunidades y amenazas del sistema, conforme un análisis FODA/SWOT.

Así, como primer paso del Plan Estratégico de la CLAC, se elaboró un amplio y profundo diagnóstico que incluyó el análisis tanto del sistema interno - evaluación de macro procesos y recursos – cuanto del entorno – evaluación de variables externa y actores. En esta etapa, todos los Estados miembros fueron invitados a participar.

Como segunda etapa de este proceso, fue elaborada y enviada una encuesta sobre escenarios futuros a reconocidos expertos en materia de aviación civil y de pensamiento estratégico de la región, lo que incluyó, por ejemplo, académicos, directores y presidentes de las autoridades de aviación civil y representantes de los Estados en el Consejo de la OACI.

Eventos evaluados por los expertos:

¿Cuál es la probabilidad que de aquí hasta 2025...

- ▶ 1. ...se produzca un ataque terrorista de gran magnitud sobre cualquier parte del sistema aéreo de la Región, que provoque trastornos tan graves, que exija la intervención de la CLAC?
- ▶ 2. ...aumente la ocurrencia de desastres asociados a eventos naturales extremos en la región latinoamericana a punto de causar, graves daños a la infraestructura aeroportuaria y en los sistemas aeronáuticos, con la consecuentes pérdidas humanas?
- ▶ 3. ...el 80% o más de los países miembros de la CLAC den cumplimiento a los requerimientos de seguridad de la cadena segura de la carga?
- ▶ 4. ...el uso ilegal de la aviación civil destinado al tráfico de armas y drogas se transforme en un fenómeno tan frecuente y grave que requiera la acción y coordinación de la CLAC?
- ▶ 5. ...el 90% de los países den cumplimiento al 80% de implementación de las normas de la OACI?
- ▶ 6. ...la CLAC pierda al menos uno de los asientos que tiene en el Consejo de la OACI o se reduzca la representatividad de la región?
- ▶ 7. ...la OACI apruebe un mecanismo global basado en criterios de mercado?
- ▶ 8. ...la Conferencia de las partes haya aprobado gravámenes a los combustibles utilizados por la aviación?
- ▶ 9. ...exista una amplia brecha entre el desarrollo tecnológico de la Industria y la capacidad de las operaciones y de los servicios de transporte aéreo de la región?
- ▶ 10. ...haya suficiente personal técnico calificado para cubrir el incremento del nivel de demanda global previsto para el transporte aerocomercial?
- ▶ 11. ...el sector de aviación civil en Latinoamérica experimente una tasa media de crecimiento anual mínima 6%?

Segundo la metodología Delphi, técnica estructurada de entrevistas a expertos, la encuesta fue realizada en dos etapas. Primeramente, el experto evaluaba, en su visión, cuál era la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los elementos de escenario representados por las 11 preguntas, así como la relevancia atribuida a dicho evento y su grado de conocimiento y familiaridad con el asunto.

Los resultados de la llamada Encuesta Delphi fueron evaluados con base en la convergencia de probabilidades de cada evento y en análisis cualitativo, con el objetivo de establecer acciones proactiva y reactivas. Traduciendo ese análisis cualitativo para nuevas probabilidades, utilizándose la teoría de probabilidad bayesiana, fue posible realizar una simulación de Monte Carlo, en la cual se llegó al escenario más probable y se estableció el escenario blanco de la CLAC.

Con base en el diagnóstico actual y el análisis de los escenarios prospectivos, se pasó a la tercera etapa del proceso – la formulación estratégica. En esta fase se sugirieron acciones a tomar para hacer frente al diagnóstico, basado en la corrección de las causas y la mitigación de las consecuencias de las debilidades, optimizando el uso de los puntos fuertes, neutralizando o reduciendo el impacto de las amenazas y aprovechando las oportunidades. Además, se hizo un análisis de la función de los escenarios futuros para las iniciativas estratégicas (programas, proyectos y acciones) para ser ejecutados por la CLAC, teniendo en cuenta los objetivos propuestos.

Resumidamente, la formulación estratégica incluyó:

1. Preparación de propuestas para los Objetivos Estratégicos;
2. Definición de la Identidad Estratégica;
3. Evaluación de las acciones;
4. Desarrollo de Estrategias (líneas de acción);
5. Desarrollo de Iniciativas Estratégicas (programas, proyectos y acciones).

Con base en este proceso, el Grupo Permanente llegó a esta propuesta de Plan Estratégico para el periodo 2016-2025, lo cual contiene la identidad estratégica de la CLAC – Misión, Visión, Valores, Factores Críticos de Éxito y Políticas Corporativas – Objetivos, Estrategias e Iniciativas.

Importante que se señale que el Plan Estratégico de la CLAC es un documento vivo y, por lo tanto, exige el constante seguimiento y monitoreo de los indicadores, de modo a verificar su nivel de cumplimiento y a evaluar la necesidad de actualización del documento con base en las nuevas realidades. El Grupo Permanente está encargado de garantizar la efectiva implementación y ejecución de los proyectos de gestión estratégica de la Comisión.

Identidad Estratégica



Misión

*Coordinar y apoyar las actividades de aviación civil para promover un transporte aéreo **eficiente** y **de excelencia** en Latinoamérica.*

Visión

*Ser **indispensable** a los Estados miembros y **referente** en materia de aviación civil para otros organismos internacionales.*

Valores

“Tolerancia y comprensión”

La tolerancia y la comprensión son valores esenciales de los miembros de la CLAC, quienes deben respetar las políticas internas de cada Estado, buscando el consenso regional en sus decisiones.

“Transparencia”

El trabajo de la CLAC debe ser claro, accesible y sin ambigüedad en todos sus aspectos.

“Compromiso”

Alto grado de identificación y cumplimiento de las obligaciones contraídas por parte de los Estados miembros y del personal de la CLAC.

“Igualdad”

Los Estados miembros de la CLAC son soberanos y tienen los mismos derechos y obligaciones.

“Integridad”

Los representantes de los Estados miembros y funcionarios de la CLAC deben actuar de manera recta, proba e intachable.

“No discriminación”

Los representantes de los Estados miembros y los funcionarios de la CLAC no deben hacer distinción arbitraria por motivo étnico, religioso, de idioma, de género, de opinión, de cultura y de orientación sexual.

Factores Críticos de Éxito

Cumplimiento de las obligaciones

Todos los Estados miembros deben cumplir los compromisos adquiridos.

Participación activa

Asegurar que los Estados tengan presencia permanente en todas las actividades de la CLAC, en número, rango y competencia apropiados.

Apoyo de los Estados

Entendimiento de las autoridades de los Estados miembros acerca de las actividades y relevancia de la CLAC.

Políticas Corporativas

Respeto a las diferentes culturas y la diversidad de tradiciones

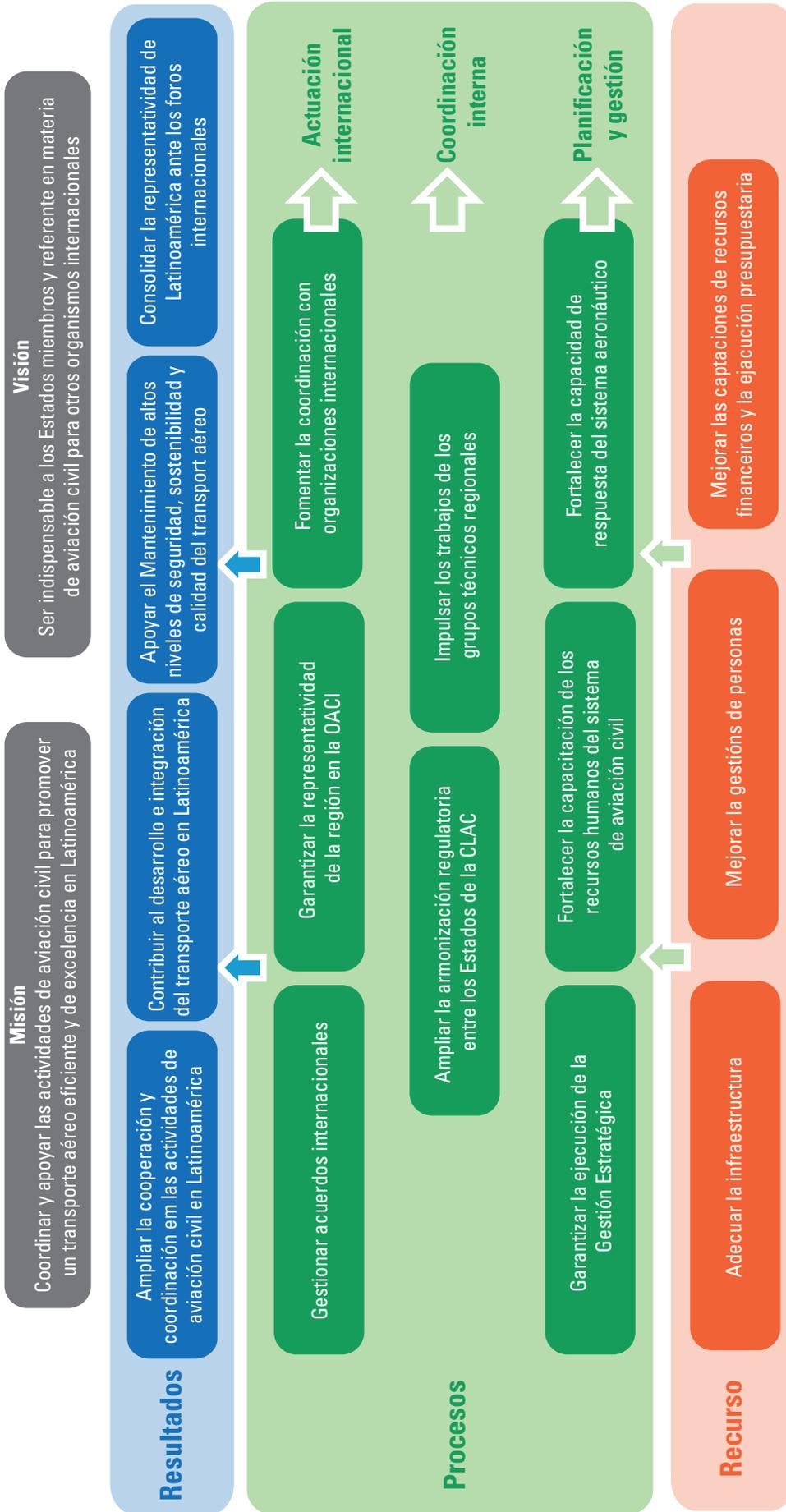
Seguridad y protección laboral

La CLAC debe proveer a sus empleados todos sus derechos en materias laborales y salud de acuerdo con el sistema de la OACI.

Promover un transporte aéreo de excelencia

Se entiende como excelencia un transporte aéreo sostenible, integrado, armonizado y seguro en toda Latinoamérica.

Mapa estratégico



Mapa estratégico

El mapa estratégico dispone la secuencia causal de cómo la disponibilidad de los recursos financieros y de personas permite la ejecución de procesos internos que ayudan a cumplir los objetivos de resultado de la CLAC, conforme la metodología *Balanced Scorecard*.

En el caso de una organización intergubernamental, el punto inicial es la perspectiva de los recursos – financieros y de personas – los cuales posibilitarán la ejecución de los procesos internos – actuación internacional, de coordinación interna entre los Estados y de gestión planificación, orientados a la entrega de resultados efectivos a los usuarios del transporte aéreo en la región. El Mapa Estratégico de la CLAC está organizado conforme conforme tales perspectivas.

En la sesión siguiente, se presentan, de modo más detallada y dentro de sus respectivas perspectivas, cada Objetivo Estratégico, sus Estrategias e Iniciativas Estratégicas.

Objetivos son los resultados que se pretende lograr, mientras las estrategias son los caminos que deben ser seguidos para llegarse a cada objetivo. Las estrategias son compuestas de iniciativas, que existen para criar o mejorar los procesos interno de la organización, pudiendo transformarse en una acción, un programa o un proyecto específico.

Objetivos, Estrategias e Iniciativas



1. Perspectiva de los objetivos de resultado:

Los objetivos de resultado son los objetivos estratégicos de largo plazo de la Comisión. Es decir, son los objetivos agregados que se espera lograr al final de la ejecución del Plan. Son, así, las entregas finales a los usuarios del transporte aéreo de la región. Deben ser vistos de modo holístico y en conjunto. Si la CLAC cumple sus objetivos de recursos y de procesos inevitablemente tendrá alcanzado los objetivos de resultado y, por consiguiente, habrá cumplido su misión y visión.

Para ello, son cuatro los objetivos de resultado de la CLAC, a saber:

1.1 – Objetivo: Ampliar la cooperación y coordinación en las actividades de aviación civil en Latinoamérica.

1.2 – Objetivo: Contribuir al desarrollo e integración del transporte aéreo en Latinoamérica.

1.3 – Objetivo: Apoyar el mantenimiento de altos niveles de seguridad, sostenibilidad y calidad del transporte aéreo.

1.4 – Objetivo: Consolidar la representatividad de Latinoamérica ante los foros internacionales.

2. Perspectiva de los objetivos de procesos:

La perspectiva de los objetivos de proceso se constituye en el cerne del Plan Estratégico. En esta parte, están definidos los objetivos macro de cada proceso escogido como estratégico para la entrega de los resultados de la Comisión.

Por ser una organización intergubernamental, es natural que una parte de los procesos tratan de la actuación internacional de la Comisión, específicamente la gestión de acuerdos de cooperación y de servicios aéreos, la coordinación con otras organizaciones internacionales, y la representatividad de la región en la Organización de Aviación Civil Internacional.

Otra parte importante de los procesos de la CLAC se relacionan con la coordinación interna entre los Estados, con miras a lograrse la armonización regulatoria en las diferentes áreas de la aviación civil y la promoción de los trabajos de los diferentes grupos técnicos regionales, de los cuales se destacan el SRVSOP, el COCESNA y el RASP-PA.

Por fin, la efectiva ejecución de los procesos depende de una correcta planificación y gestión de la Comisión, para que se garantice la ejecución del Plan Estratégico, la capacitación técnica, así como el fortalecimiento de la capacidad de respuesta de los Estados a situaciones de contingencias y de crisis.

Con base en ello, son ocho los objetivos de procesos de la CLAC, a saber:

2.1 – Objetivo: Gestionar acuerdos internacionales

2.1.1 – Estrategia: Adoptar una actitud proactiva en el acercamiento a otros Estados y organismos internacionales para suscribir acuerdos de cooperación mutua.

2.1.1.1 – Iniciativa: Revisar los acuerdos suscritos.

2.1.1.2 – Iniciativa: Identificar otros actores y temas de interés.

2.1.1.3 – Iniciativa: Establecer prioridades y cronograma de trabajo.

2.1.2 – Estrategia: Gestionar acuerdos de cooperación horizontal entre los Estados miembros.

2.1.2.1 – Iniciativa: Revisar la Resolución A19-09.

2.1.2.2 – Iniciativa: Implementar el procedimiento previsto en la Resolución de la CLAC para el establecimiento de acuerdos de cooperación técnica horizontal.

2.1.3 – Estrategia: Promover la negociación y establecimiento de acuerdos de servicios aéreos bilaterales, plurilaterales y multilaterales.

2.1.3.1 – Iniciativa: Reevaluar el procedimiento de negociación y de establecimiento de acuerdos bilaterales de servicios aéreos para incluir los acuerdos plurilaterales y multilaterales.

2.1.3.2 – Iniciativa: Diagnosticar la situación de los acuerdos vigentes y proponer medidas que faciliten y promuevan la integración regional.

2.1.3.3 – Iniciativa: Intercambiar estrategias nacionales de negociación con otros países.

2.2 – Objetivo: Garantizar la representatividad de la región en la OACI

2.2.1 – Estrategia: Identificar las alternativas para que se garantice la representatividad de Latinoamérica en el Consejo de la OACI.

2.2.1.1 – Iniciativa: Elaborar diagnóstico de todas las estrategias posibles y definir cursos de acción.

2.2.2 – Estrategia: Realizar acercamientos con otras comisiones regionales para apoyo en las elecciones del Consejo de la OACI

2.2.2.1 – Iniciativa: Establecer mecanismo de comunicación constante con las Secretarías y Presidencias de las comisiones regionales.

2.2.3 – Estrategia: Aumentar el número de funcionarios y representantes latino-americanos en la OACI

2.2.3.1 – Iniciativa: Elaborar base de datos de expertos de la región capacitados para postularse e incentivarles a que lo hagan.

2.2.4 – Estrategia: Instar a los Estados miembros a tener una estrategia común en los diversos grupos y paneles internacionales.

2.2.4.1 – Iniciativa: Diagnóstico de los grupos y paneles de la OACI, así como de los expertos de los Estados participantes.

2.2.4.2 – Iniciativa: Identificar las diferencias regionales.

2.2.5 – Estrategia: Analizar la participación de otros Estados en la CLAC.

2.2.5.1 – Iniciativa: Establecer análisis de costo-beneficio de la adhesión de nuevos Estados miembros y observadores.

2.3 – Objetivo: Fomentar la coordinación con organizaciones internacionales y foros regionales de integración.

2.3.1 – Estrategia: Elaborar e implementar un procedimiento para la integración con otros foros regionales para evitar la duplicidad de esfuerzos.

2.3.1.1 – Iniciativa: Evaluar la estructura y funciones de las diferentes organizaciones internacionales y foros de integración.

2.3.1.2 – Iniciativa: Identificar cuáles organizaciones y foros tratan el tema de transporte aéreo.

2.3.1.3 – Iniciativa: Propiciar un acercamiento con estas organizaciones y foros para explicarles el trabajo de la CLAC.

2.4 – Objetivo: Ampliar la armonización regulatoria entre los Estados de la CLAC

2.4.1 – Estrategia: Identificar y evaluar las diferencias regulatorias entre los Estados de la CLAC.

2.4.1.1 – Iniciativa: Elaborar un diagnóstico de las diferencias regulatorias entre los Estados de la CLAC (incluyendo el plan de trabajo del Grupo Regional CLAC-OACI AVSEC/FAL).

2.4.1.2 – Iniciativa: Proponer normas regulatorias y procedimientos armonizados o remitirlos a los grupos técnicos y de expertos cuando corresponda.

2.4.1.3 – Iniciativa: Promover mecanismos para aprobación e implementación efectiva de las normas propuestas que no estén siendo desarrolladas por otros grupos técnicos.

2.5 – Objetivo: Impulsar los trabajos de los grupos técnicos regionales.

2.5.1 – Estrategia: Proveer aporte político a los asuntos técnicos discutidos por los grupos regionales.

2.5.1.1 – Iniciativa: Impulsar la participación de los expertos en los grupos regionales.

2.5.1.2 – Iniciativa: Incluir en la agenda de trabajo del Comité Ejecutivo temas de los grupos regionales que necesitan de aporte político.

2.5.2 – Estrategia: Hacer seguimiento al trabajo realizado por grupos técnicos regionales.

2.5.2.1 – Iniciativa: Asignar al punto focal la responsabilidad de informar a la CLAC sobre el avance de los trabajos de los grupos técnicos regionales.

2.5.3 – Estrategia: Identificar asuntos que deben ser llevados a consideración de grupos técnicos regionales.

2.5.3.1 – Iniciativa: Solicitar al grupo regional correspondiente el análisis y desarrollo del tema identificado.

2.6 – Objetivo: Garantizar la Ejecución de la Gestión Estratégica

2.6.1 – Estrategia: Revisar el modelo de gobernanza de la CLAC.

2.6.1.1 – Iniciativa: Revisar la estructura orgánica y el método de trabajo de la CLAC (Asamblea, Comité Ejecutivo, grupos de trabajo y Secretaría) para optimizar la gestión de la organización.

2.6.1.2 – Iniciativa: Revisar los métodos y procedimientos para la elaboración de los documentos de la CLAC.

2.6.2 – Estrategia: Establecer banco de datos de informaciones actuales y completas sobre el sistema de aviación civil de la región.

2.6.2.1 – Iniciativa: Elaborar diagnóstico y estudio completo y actual sobre los temas identificados como más sensibles y prioritarios para la región.

2.6.3 – Estrategia: Incrementar el nivel cualitativo y cuantitativo de respuestas de los Estados a los requerimientos de la CLAC.

2.6.3.1 – Iniciativa: Establecer procedimiento para las respuestas de los Estados a las solicitudes y requerimientos de la CLAC.

2.6.3.2 – Iniciativa: Establecer procedimiento para la comunicación y envío de correspondencia entre los Estados y la CLAC, teniendo en cuenta la máxima autoridad y los puntos de contacto designados.

2.6.3.3 – Iniciativa: Establecer procedimiento para las visitas de familiarización de nuevas autoridades de los Estados miembros a la CLAC.

2.6.4 – Estrategia: Dar seguimiento a la ejecución del Plan Estratégico.

2.6.4.1 – Iniciativa: Encargar al Grupo Permanente el seguimiento de los procesos de gestión estratégica.

2.6.4.2 – Iniciativa: Establecer programa de actividades y cronograma de reuniones para el Grupo Permanente de Gestión;

2.6.4.3 – Iniciativa: Entrenar a la Secretaría en el uso del sistema *Brainstormingweb*.

2.6.4.4 – Iniciativa: Elaborar e implementar Plan de Trabajo con metas estratégicas e indicadores.

2.6.4.5 – Iniciativa: Establecer un procedimiento para el análisis y revisión del Plan Estratégico.

2.6.5 – Estrategia: Vincular el presupuesto de la CLAC con el Plan Estratégico.

2.6.5.1 – Iniciativa: Adecuar el presupuesto de la CLAC a los objetivos establecidos en el plan estratégico.

2.6.6 – Estrategia: Aumentar la participación de los Estados miembros en las reuniones de la CLAC.

2.6.6.1 – Iniciativa: Revisar el plan de comunicación de las reuniones;

2.6.6.2 – Iniciativa: Revisar el procedimiento de definición de las agendas de las reuniones.

2.6.6.3 – Iniciativa: Establecer mecanismo de incentivo para aumentar y mejorar la participación de los Estados miembros en las reuniones de la CLAC.

2.6.7 – Estrategia: Aumentar la efectividad de las reuniones de la CLAC.

2.6.7.1 – Iniciativa: Actualizar los métodos y procedimientos de trabajo para los grupos de expertos del Comité Ejecutivo, conteniendo: mejoras de la comunicación de convocatoria, establecimiento de perfil y requisitos a los representantes, elaboración de informe preliminar con decisiones, entre otros.

2.6.7.2 – Iniciativa: Hacer un análisis de la conveniencia de implementar la interpretación simultánea y la traducción de documentos al portugués e inglés.

2.6.8 – Estrategia: Monitorear la adopción de resoluciones por los Estados Miembros.

2.6.8.1 – Iniciativa: Elaborar e implementar mecanismos de monitoreo de adopción de resoluciones por los Estados Miembros.

2.6.9 – Estrategia: Reducir el nivel de dependencia de los Estados con relación a la Secretaría.

2.6.9.1 – Iniciativa: Elaborar e implementar la gestión del conocimiento.

2.6.9.2 – Iniciativa: Elaborar e implementar un procedimiento para procesos de transición para el cargo de Secretario.

2.7 – Objetivo: Fortalecer la capacitación de los recursos humanos del sistema de aviación civil

2.7.1 – Estrategia: Ampliar la oferta de cursos y becas ofrecidos por la CLAC con el apoyo de otras organizaciones o Estados.

2.7.1.1 – Iniciativa: Elaborar diagnóstico sobre la necesidad de capacitación de los Estados miembros.

2.7.1.2 – Iniciativa: Elaborar e implementar programa de cursos y becas.

2.7.2 – Estrategia: Establecer programa de pasantías entre los Estados miembros.

2.7.2.1 – Iniciativa: Elaborar diagnóstico sobre disponibilidad de oferta y recursos de los Estados para recibir expertos de otros países de la región.

2.7.2.2 – Iniciativa: Elaborar e implementar programas de pasantías entre los Estados miembros.

2.7.3 – Estrategia: Reactivar el IPAC.

2.7.3.1 – Iniciativa: Hacer seguimiento del proceso de reactivación del IPAC.

2.8 – Objetivo: Fortalecer la capacidad de respuesta a contingencia del sistema aeronáutico.

2.8.1 – Estrategia: Promover la coordinación de la región en caso de contingencia, tales como fenómenos y desastres naturales, endemia, terrorismo, accidentes de aviación, quiebra de aerolínea o huelgas.

2.8.1.1 – Iniciativa: Desarrollar planes de mitigación de riesgos en temas identificados como prioritarios.

2.8.2 – Estrategia: Establecer mecanismos de respuesta ante crisis

2.8.2.1 – Iniciativa: Desarrollar planes de gestión de crisis.

3. Perspectiva de objetivos de recursos

Los objetivos de recursos están relacionados con la manera como los Estados miembros garantizarán la correcta disponibilidad de recursos presupuestarios para la ejecución del Plan Estratégico. Incluye también objetivos de mejora de la gestión de personas para que la CLAC disponga de los recursos humanos en número y en calidad necesaria a la ejecución de los proyectos previstos.

Para ello, son tres los objetivos de recursos de la CLAC, a saber:

3.1 – Objetivo: Mantener una infraestructura adecuada

3.1.1 – Estrategia: Mantener infraestructura física adecuada.

3.1.1.1 – Iniciativa: Evaluar si la infraestructura actual es suficiente para la ejecución del Plan Estratégico.

3.1.2 – Estrategia: Tener Tecnología de Información y Comunicaciones (TI&C) adecuada.

3.1.2.1 – Iniciativa: Evaluar si la estructura de TI&C actual es suficiente para la ejecución del Plan Estratégico.

3.2 – Objetivo: Mejorar la Gestión Administrativa de Personas

3.2.1 – Estrategia: Garantizar procesos de transparencia en la selección y gestión administrativa de personas en la CLAC.

3.2.1.1 – Iniciativa: Elaborar estudio sobre el impacto presupuestario para alinear el sistema de pagos y derechos laborales del personal de CLAC al nivel de la OACI.

3.2.1.2 – Iniciativa: Actualizar e implementar un reglamento de selección y gestión administrativa de personal en la CLAC (Secretario y personal técnico).

3.3.2 – Estrategia: Disponer de un adecuado número de personas alineado con el Plan Estratégico.

3.2.2.1 – Iniciativa: Elaborar estudio para designación de funcionarios de los Estados miembros para ser adscritos a la CLAC.

3.3 – Objetivo: Mejorar las Captaciones de Recursos Financieros y la Ejecución Presupuestaria

3.3.1 – Estrategia: Garantizar la efectividad en la ejecución del presupuesto.

3.3.1.1 – Iniciativa: Establecer procedimiento de prestación de cuentas y divulgación de los resultados de la auditoría externa de la OACI.

3.3.1.2 – Iniciativa: Establecer procedimiento de auditoría interna para verificación de la adecuación de los gastos al Plan Estratégico (análisis costo-utilidad de los recursos).

3.3.1.3 – Iniciativa: Establecer Fondo de Reserva.

3.3.2 – Estrategia: Lograr que los recursos financieros sean adecuados al Plan Estratégico.

3.2.2.1 – Iniciativa: Elaborar estudio de revisión de las cuotas de contribución al presupuesto de la CLAC para la efectiva implementación del Plan Estratégico.

Conclusión

Este Plan Estratégico no se constituye en la conclusión de los trabajos del Grupo Permanente. Establecidos los objetivos, estrategias e iniciativas, se sigue la etapa de implementación y ejecución.

Asimismo, se debe señalar que el Mapa Estratégico, así como las estrategias e iniciativas, se constituyen como un conjunto de hipótesis para lograrse el cumplimiento de la Misión y Visión y los Objetivos Estratégicos de la Comisión. Por esa razón, es fundamental la definición de indicadores para el efectivo seguimiento y monitoreo de las iniciativas.

Además, se debe tener en cuenta que las variables externas, algunas consideradas premisas del plan, pueden cambiar a lo largo de la fase de ejecución del Plan, de tal modo que sea necesaria su actualización y adaptación.

En resumen, este documento no es definitivo o inmutable, sino flexible, en constante evolución y que refleja las diferentes visiones de la región. Se constituye, por lo tanto, como el primer paso de un proceso largo y consistente de promoción de la eficiencia y la transparencia de nuestra Comisión. Es el camino para fortalecer a la CLAC para hacer frente a los retos del sistema internacional de aviación civil y para cumplir su misión ante a sus Estados miembros.

Adjunto – Diagnóstico estratégico



Adjunto 01

Grupo Permanente de Actualización de la Resolución A20-11

Diagnostico consolidado para el plan estratégico de la CLAC

I. Objetivo

1. Este documento tiene el objetivo de presentar una consolidación del diagnóstico preliminar acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del actual modelo de plan estratégico de la Comisión Latino-americana de Aviación Civil (CLAC). Este diagnóstico es resultado de la contribución de los miembros del Grupo Permanente de Actualización de la Resolución A20-11 y deberá apoyar el trabajo no solo del Grupo, sino también del consultor a ser contratado para ayudar en los trabajos de desarrollo del plan estratégico de la Comisión.

II. La Comisión Latino-americana de Aviación Civil

a) Funciones de la CLAC

2. Conforme a lo dispuesto en su Estatuto¹, la Comisión tiene por objetivo principal proveer a las Autoridades de Aviación Civil de los Estados miembros una estructura adecuada dentro de la cual puedan discutirse, planificarse y gestionarse todas las medidas requeridas para la cooperación y coordinación de las actividades de aviación civil e impulsar el desarrollo eficiente, sostenible, seguro, protegido, ordenado y armonizado del transporte aéreo latinoamericano para beneficio de todos sus usuarios.

3. Para el cumplimiento de sus fines, la CLAC desarrollará todas las funciones necesarias, y en particular deberá:

- i. Propiciar y apoyar la coordinación y cooperación entre los Estados miembros, para el desarrollo ordenado y la mejor utilización del transporte aéreo dentro, hacia y desde Latinoamérica;
- ii. Llevar a cabo estudios económicos sobre el transporte aéreo en la región;
- iii. Promover un mayor intercambio de información estadística entre los Estados miembros, mediante una mejor y oportuna notificación de la información;
- iv. Alentar la aplicación de las normas y métodos recomendados de la OACI, así como de las Decisiones de la CLAC en materia de facilitación y proponer medidas suplementarias para lograr un desarrollo más acelerado de la facilitación en el movimiento de pasajeros, carga y correo dentro de la región;

¹ Disponible en: <<http://clacsec.lima.icao.int/2013-Normativa/estatuto.htm>>.

- v. Propiciar acuerdos entre los Estados miembros que contribuyan a la mejor ejecución de los planes regionales de la OACI, para el establecimiento de las instalaciones y servicios de navegación aérea y a la adopción de las especificaciones de la OACI en materia de seguridad operacional, aeronavegabilidad, mantenimiento y operación de aeronaves, licencias del personal e investigación de accidentes de aviación;
- vi. Propiciar acuerdos para la capacitación del personal en todas las especialidades de la aviación civil;
- vii. Propiciar acuerdos colectivos de cooperación técnica en el campo de la aviación civil, con miras a obtener la mejor utilización de todos los recursos disponibles;
- viii. Informar, dar su parecer técnico o especializado, respecto de los asuntos que se sometan a su consideración que sean compatibles con sus objetivos;
- ix. Contribuir con el desarrollo e integración del transporte aéreo entre sus Estados miembros; y
- x. Salvaguardar los intereses de sus Estados miembros en materia aeronáutica en los diferentes foros mundiales o regionales, donde se discutan estos asuntos.

4. Estos objetivos y funciones están basados en los conceptos de misión y visión establecidos para la Comisión, que son:

Misión: La integración del transporte aéreo en América Latina.

Visión: Proyectar la CLAC como un Organismo esencial de apoyo a los Estados miembros, destinada a constituirse como plataforma para impulsar el desarrollo y seguridad de la actividad de aviación civil internacional en la región latinoamericana.

b) La estructura de la CLAC

5. Conforme dispuesto en el Capítulo IV de su Estatuto, la estructura de la CLAC está compuesta por dos órganos, a saber, la Asamblea y el Comité Ejecutivo. La entidad dispone también de una Secretaria permanente, cuya sede se localiza en la ciudad de Lima, Perú.

6. La Asamblea, órgano máximo de la Comisión, es formada por representantes de todos los Estados-miembros y debe reunirse al menos una vez a cada dos años. Además de aprobar las Conclusiones, Recomendaciones y Resoluciones, para las cuales es suficiente la concordancia de la mayoría simple de los Estados representados, en cada reunión ordinaria la Asamblea de la CLAC aprueba la composición del Comité Ejecutivo (01 Presidente y 04 Vice-Presidentes), teniendo siempre en cuenta criterios de representación geográfica de la región y, en general, el principio de rotación y la contribución que al transporte aéreo de la Región haya efectuado cada Estado. Cabe a la Asamblea también aprobar el programa de trabajo para el bienio siguiente, incluyendo el planeamiento presupuestario, y revisar las actividades realizadas a lo largo del período anterior.

7. El Comité Ejecutivo, por su vez, es el órgano gestor de la CLAC responsable de ejercer las funciones ejecutivas de la entidad, en particular administrar, coordinar y dirigir el programa de trabajo aprobado por la Asamblea. En el ejercicio de sus funciones, el Comité Ejecutivo podrá constituir comités y grupos de trabajo o de expertos. El Reglamento Interno de las Reuniones de la CLAC establece:

“Artículo 40.

1. El Orden del Día para las reuniones del Comité Ejecutivo abarcará, entre otras, cosas, las siguientes cuestiones:

a) El programa y los métodos de trabajo de la CLAC.

b) El presupuesto de gastos de la CLAC.

c) El programa general de reuniones (Asamblea, Comités y Grupos de Trabajo y Expertos).

d) La constitución y atribuciones de los órganos subordinados (Comités y Grupos de Trabajo y Expertos).

e) Las actividades de la Secretaría y de los órganos subordinados (Comités y Grupos de Trabajo y Expertos).

f) Las relaciones con la OACI y con los organismos mencionados en el Artículo 7 del Estatuto de la CLAC.

g) Los Estados no miembros y organismos que pueden participar en calidad de observadores a las reuniones de la Asamblea y de los órganos subordinados.

h) El Orden del Día Provisional para las reuniones de la Asamblea.”

8. El actual Comité Ejecutivo, electo durante la 21ª Sesión de la Asamblea de la CLAC, está compuesto por los siguientes Estados miembros:

Comisión Latino-americana de aviación civil – CLAC COMITÉ EJECUTIVO / BIENIO 2015 – 2016	
Presidència	GUATEMALA
1ª Vice-Presidència	COLOMBIA
2ª Vice-Presidència	CUBA
3ª Vice-Presidència	URUGUAY
4ª Vice-Presidència	ARGENTINA

9. El presidente del Comité, asesorado cuando necesario por los cuatro vice-presidentes, ejerce la Presidencia de la CLAC por un periodo de 02 (dos) años y, para tanto, tiene como función principal representar la Comisión externamente. Además, constituyen sus funciones, conforme lo dispuesto en el Estatuto de la CLAC:

- a. Consultar a los representantes de los Estados miembros o cualquier otra persona u Organización con la finalidad de cumplir los objetivos de la Comisión;
- b. Convocar a las reuniones ordinarias, extraordinarias y las especiales de la Comisión, de los Comités y de los Grupos de Trabajo o de Expertos de la Comisión;

- c. Presidir las reuniones de la Asamblea y del Comité Ejecutivo;
- d. Orientar e impulsar las acciones en asuntos de interés de los Estados miembros;
- e. Coordinar la posición conjunta de los Estados miembros en foros y negociaciones internacionales en los ámbitos de su competencia;
- f. Representar la Comisión en los asuntos y actos de interés común dentro del marco de su competencia, de conformidad con las normas y objetivos de la misma;
- g. Recomendar o adoptar las medidas que aseguren la consecución de los fines y objetivos de la Comisión, incluyendo la celebración de contratos o acuerdos que se consideren pertinentes, una vez aprobados en el Comité Ejecutivo;
- h. Velar por el cumplimiento armónico de las obligaciones derivadas del Estatuto de la CLAC; y
- i. Encargar la realización de auditorías de gestión de la Comisión (financieras y administrativas), cuando se estime necesario o cuando así sea solicitado por cualquier Estado miembro.

10. De acuerdo con el plan estratégico de la CLAC, cuyo formato fue aprobado en la Resolución A20-11, la Asamblea debe elegir 06 (seis) macrotareas, las cuales son distribuidas entre los miembros do Comité Ejecutivo y otro país que sea voluntario para actuar como punto focal. En general, la elección de las macrotareas es definida de modo consensual entre los Estados.

11. Los actuales puntos focales son los siguientes:

Macrotareas / Bienio 2015 – 2016	
Seguridad Operacional	BRASIL
Facilitación y Seguridad de la Aviación (AVSEC)	CUBA
Gestión Aeroportuaria	URUGUAY
Transporte y política aérea	COLOMBIA
Capacitación	ARGENTINA
Medio Ambiente	GUATEMALA

12. Conforme mencionado anteriormente, el Comité Ejecutivo puede instituir grupos de expertos encargados de asesorar el Comité Ejecutivo en asuntos más técnicos y que demandan un estudio más profundo por parte de los Estados. Para este fin, en 1997, fue creado el Grupo de Expertos en Asuntos Políticos, Económicos y Jurídicos en Transporte Aéreo (GEPEJTA), con la función de analizar, estudiar y proponer acciones con miras al desarrollo del transporte aéreo regional. El grupo se reúne 02 (dos) veces al año, de acuerdo com el Programa de Reuniones aprobado durante las Asambleas ordinarias de la CLAC.

13. Entre las principales funciones del GEPEJTA están las que siguen:

- i. Analizar la evolución de los acontecimientos políticos, económicos y jurídicos del transporte aéreo en ámbito sub-regional, regional y mundial;
- ii. Evaluar política, jurídica y económicamente los procesos de integración sub-regional, regional y mundial;
- iii. Estudiar y proponer medidas que visen a promover la aplicación de las normas y prácticas recomendadas por la OACI en materia de seguridad operacional, facilitación y seguridad aeroportuaria;
- iv. Revisar periódicamente la decisión regional sobre los criterios y directrices en materia de política de transporte aéreo, teniendo en cuenta las tendencias sub-regionales y su posible armonización;
- v. Estudiar políticas y estrategias de aproximación con otros organismos regionales y sub-regionales que aborden temas relacionados con el transporte aéreo;
- vi. Proponer posiciones y acciones para que sean adoptadas por parte de los Estados miembros de la CLAC en las reuniones de carácter regional y mundial convocadas por la OACI u otros organismos internacionales; y
- vii. Estudiar las nuevas tendencias en el área de la Administración Aeroportuaria, teniendo en cuenta, entre otras cosas, la privatización de áreas y servicios.

14. El GEPEJTA es compuesto, precipuamente, por expertos técnicos designados por las autoridades de aviación civil de los Estados miembros de la CLAC. Se permite también la participación de observadores indicados por otros Estados, organismos internacionales y entidades de carácter privado. Con el objetivo de apoyar el desarrollo de sus actividades, el GEPEJTA constituye subgrupos de trabajo temáticos, en modalidad ad hoc, siempre que se trate de asuntos puntuales que merecen utilizar tal recurso. Estos subgrupos presentan sus trabajos por medio de un relator durante las reuniones ordinarias del Grupo de Expertos.

15. Es durante las reuniones del GEPEJTA que los puntos focales deben presentar notas de estudios y realizar las demás actividades previstas para sus respectivas macrotareas durante el bienio. Incluso, en la primera reunión del GEPEJTA después de la Asamblea, cada punto focal es responsable de presentar una nota de estudios con todas las actividades que deberán ser desarrolladas durante el bienio y con sus respectivas metas de cumplimiento. Al final del periodo, es necesario que los puntos focales presenten, en la última reunión que antecede la Asamblea, informes preliminares acerca del nivel de cumplimiento de las actividades, los cuales deberán ser aprobados por los demás miembros del Grupo.

16. Además del GEPEJTA, fue creado también el Grupo Regional CLAC-OACI AVSEC/FAL, en el marco del Acuerdo de Cooperación entre la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y la CLAC, firmado en 2010. Se debe señalar que ya existía el Grupo AVSEC/FAL en el ámbito de la CLAC, de modo que el Acuerdo CLAC-OACI solamente agrupó las tareas del Grupo de la CLAC con las de interés de la OACI, con la finalidad de evitar la duplicación de esfuerzos.

17. El objetivo principal del Grupo es mejorar y establecer padrones para los requisitos de seguridad y facilitación de las operaciones del transporte aéreo en la región, dirimiendo y disminuyendo los potenciales actos de interferencia ilícita contra la aviación civil. Además de promover y de fortalecer la cooperación regional, el Grupo deberá también establecer un mecanismo regional que posibilite implantar una directriz de aplicación de las normas contenidas en los Anexos 09 y 17, dando especial atención al desarrollo de una política regional para la organización, el funcionamiento y el cumplimiento de la normativa internacional.

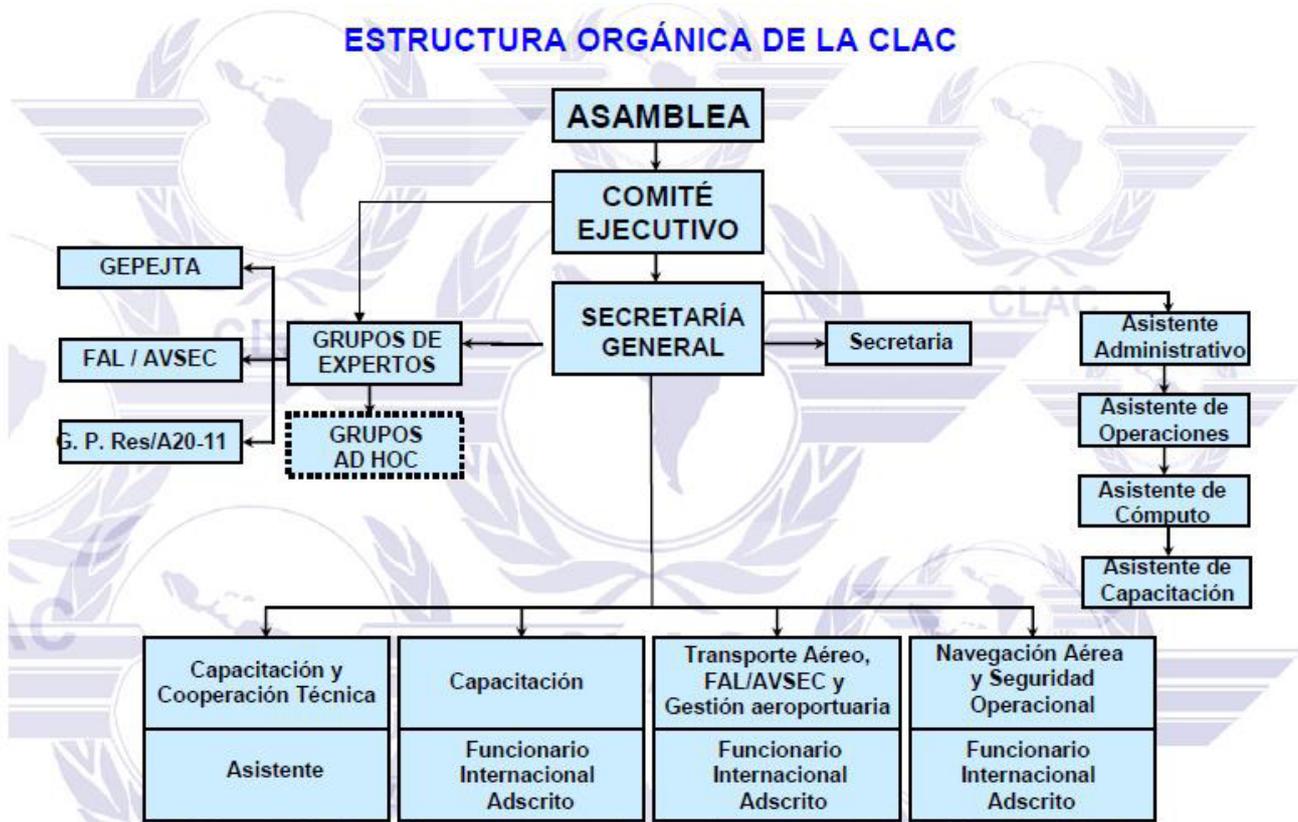
18. El Grupo se reúne 01 (una) vez al año, de acuerdo con el Programa de Reuniones aprobado durante las Asambleas ordinarias de la CLAC, en coordinación con la agenda de las oficinas regionales de la OACI. Compuesto por expertos de las regiones NAM/CAR/SAM, el Grupo AVSEC/FAL/RG debe reportar sus actividades y resultados a los directores de aviación civil y autoridades competentes, por medio de informes elaborados por las Secretarías de la OACI y de la CLAC.

19. Se debe mencionar que el Grupo desarrolló a lo largo de 2014 un importante trabajo en lo que concierne su plan estratégico, con base en el apoyo técnico de un consultor especializado en el asunto. Durante su Tercera Reunión el Grupo Regional AVSEC/FAL CLAC-OACI (Lima, Perú, junio de 2013) constituyó un Grupo de Trabajo que se encargó de dimensionar y proyectar un Plan Estratégico, con objetivos de mediano y largo plazo, estableciendo estrategias y metas cuantificables sobre la base de un cronograma. Para tal efecto, el Grupo debería tener en cuenta el Plan Estratégico de la CLAC, el Plan Estratégico de la OACI, la Resolución A20-11 de la CLAC y los términos de Referencia, programa de trabajo y proyectos del Grupo Regional AVSEC/FAL. El resultado del trabajo del Grupo se encuentra adjunta a este documento.

20. Entre las principales funciones del Grupo Regional constan las que siguen:

- i. Proveer un fórum de discusión, coordinación y cooperación de la seguridad de la aviación en temas de facilitación entre los Estados, socios e involucrados, para el intercambio de información relevante y evaluación de amenazas y riesgos;
- ii. Revisar los análisis de tendencias regionales sobre las debilidades en seguridad y facilitación y desarrollar un plan de acción regional armonizado para su solución;
- iii. Promover y fornecer un mecanismo para la coordinación regional y la cooperación entre las autoridades de seguridad de la aviación y facilitación de los Estados, organizaciones internacionales, órganos de vigilancia regional y la industria; y
- iv. Compartir las “mejores prácticas” entre los Estados y utilizar la capacidad disponible en algunos Estados/administraciones para ayudar a otros.

21. Esquemáticamente, la estructura orgánica de la CLAC se constituye del siguiente modo:



c) La Secretaria

22. Entre las funciones principales de la Secretaria de la CLAC están el manejo administrativo, la coordinación presupuestaria, la preparación de reuniones, el desarrollo de estudios, el trámite de correspondencias, el mantenimiento de archivos y el monitoreo del programa de trabajos.

23. El Secretario de la CLAC es seleccionado por el Comité Ejecutivo, para un periodo de 04 (cuatro) años y podrá ser reconducido al cargo por periodo indeterminado, a criterio del propio Comité Ejecutivo. Es necesario que el candidato tenga destacada experiencia en asuntos de aviación civil, reconocido prestigio y ser nacional de uno de los Estados miembros. El actual secretario de la CLAC ocupa el cargo desde 2007. Se debe señalar, sin embargo, que entre 1994 y 2006, las funciones de la Secretaria ocurrían por medio de la Oficina Regional de Transporte de la OACI, que, entre sus varias funciones, también apoyaba a la CLAC con los servicios de secretaria.

24. De acuerdo con el Estatuto de la CLAC, son funciones del Secretario:

- i. Ejercer la representación legal de la Secretaría en el Estado sede, de conformidad con el Acuerdo de Sede suscrito;

- ii. Desarrollar los trabajos técnicos y administrativos de la Secretaría;
- iii. Administrar los bienes de la Comisión y elaborar los informes pertinentes;
- iv. Mantener informados a los representantes de los Estados miembros sobre las actividades de la Comisión;
- v. Proponer al Comité Ejecutivo el Proyecto de Reglamento Interno y Procedimientos de las reuniones, manteniéndolos actualizados;
- vi. Contratar y remover a los funcionarios técnicos y administrativos de la Secretaría, teniendo en cuenta estrictamente la idoneidad, competencia y honorabilidad de los mismos;
- vii. Gestionar la contribución de los Estados miembros mediante la asignación temporal de funcionarios internacionales adscritos para el desarrollo de proyectos específicos, con cargo al Estado designante;
- viii. Presentar, para aprobación del Comité Ejecutivo, el proyecto de presupuesto de gastos de la Comisión para el período entre Asambleas; y
- ix. Participar en eventos relacionados a la actividad de la Comisión, con anuencia del Presidente y presentar informes al Comité Ejecutivo.

d) El presupuesto

25. En cada reunión ordinaria, la Asamblea es responsable de ratificar y establecer el presupuesto de los gastos de las actividades de la Comisión, de acuerdo con el programa de trabajo previsto para los años siguientes. El Comité Ejecutivo, por su vez, podrá modificar este presupuesto previa consulta a los Estados miembros, desde que aprobado por dos tercios de dichos Estados.

26. Durante la última reunión que antecede la Asamblea, así como durante la propia Asamblea Ordinaria, el Secretario de la CLAC presenta a los Estados la prestación de cuentas del bienio pasado, con todos los gastos debidamente discriminados, para que sea aprobado. Asimismo, también presenta la previsión de gastos para el bienio siguiente con la respectiva cuota de contribución de cada Estado miembro.

27. Se debe señalar, sin embargo, que el método de prestación de cuentas del presupuesto disponible a los Estados es el informe del Secretario presentado tanto al Comité Ejecutivo cuanto a la Asamblea, al final de cada bienio. Con base en el "Acuerdo de Servicios Administrativos entre CLAC y OACI", la OACI debe enviar a la CLAC trimestralmente el estado de situación de los ingresos y gastos, y anualmente el balance auditado, conforme los procedimientos de la OACI y su auditor externo. No obstante, el presupuesto no está aliñado con los objetivos estratégicos y el plan de trabajo de la Comisión para el bienio, lo que restringe considerablemente el margen de actuación de la CLAC en los asuntos de gran impacto para los Estados.

III. Diagnostico preliminar del Plan Estratégico Vigente

28. La actual forma del plan estratégico de la CLAC, conforme establecido en la Resolución A20-11², ofrece a la Comisión una estructura que orienta los trabajos desarrollados por los Estados miembros y la Secretaría. Además, provee una fórmula de cálculo que permite evaluar el grado de cumplimiento de las acciones planeadas para cada bienio y define responsables operacionales de las macrotareas de la Comisión (puntos focales).

29. En que pese las contribuciones aportadas por el actual modelo, se puede indicar algunos problemas en el formato aprobado por dicha Resolución y consignado en los planes estratégicos aprobados por las recientes Asambleas Ordinarias de la CLAC.

i. Objetivos estratégicos

30. En primer lugar, es importante que haya claridad con respecto a los objetivos rectores de la Comisión. Según el plan estratégico aprobado para el bienio 2013/2014, y confirmado para el bienio vigente, el objetivo principal de la CLAC es la integración del transporte aéreo. Aunque sea una de las motivaciones para la propia existencia de un organismo como la CLAC, la declaración de integración es demasiado amplia y genérica para que, ella sola, pueda orientar las acciones de la Comisión.

31. Cuando se observan las macrotareas, se percibe que el plan estratégico asume una mayor concreción. Aun así, no están definidas las directrices y los temas prioritarios dentro de cada una de las macrotareas. Aunque sea posible identificar las áreas de la aviación civil más importantes para la CLAC, no es posible decir cuáles son las acciones que se pretende ejecutar en cada una de ellas. Es decir, no están fijados en el plan estratégico de la CLAC los objetivos y directrices de largo plazo para las macrotareas con base a un diagnóstico preciso.

32. Por consiguiente, es de fundamental importancia que la CLAC establezca como parte de su plan estratégico objetivos rectores de largo plazo, que tengan la capacidad de orientar las acciones de la entidad por un período superior a 02 (dos) años, para proveer estabilidad y claridad del futuro que se desea obtener con las acciones de la Comisión. Para ello, sería necesario que hubiera la aprobación de planes específicos, que determinarían las directrices de actuación de la CLAC con respecto a las macrotareas, decurrentes de los objetivos rectores.

33. En este sentido, la Resolución de aprobación del Plan Estratégico debería contener la definición de los objetivos rectores de la CLAC, que deben mantenerse por lo menos algunos bienios, no menos de 02 (dos), garantizando un largo plazo para el enfoque principal de la CLAC.

ii. Puntos focales

34. El establecimiento de puntos focales es de fundamental importancia para que se tenga un sistema de asignación de responsabilidades que garantice la plena ejecución de las tareas planeadas. Según la Resolución A20-11, es de competencia de los puntos focales proponer al

² La Resolución A20-11 fue aprobada durante la 20ª Asamblea de la CLAC, ocurrida en Brasilia, en 2012. Por medio de ella, se establecen misión, visión, objetivos, así como cálculo de metas para cada una de las seis macrotareas de la CLAC, los cuales orientarían los trabajos de los Estados por el bienio 2013-2014.

Comité Ejecutivo, para su aprobación, los objetivos y actividades a cumplir para el desarrollo de la macrotarea de su responsabilidad.

35. Sin embargo, no están definidas las competencias y responsabilidades de los puntos focales en lo que se refiere a la ejecución de las tareas propuestas, lo que, en conjunto con la indefinición de objetivos rectores de corto y largo plazo, impiden una acción más efectiva por parte de los puntos focales.

iii. Metas cuantificables

36. Considerando la ausencia de objetivos rectores más específicos, que orienten la actuación de la Comisión, la elección de las tareas que son ejecutadas en el ámbito de las macrotareas no obedece a criterios previamente establecidos. El criterio básico para la inclusión de una tarea en el plan estratégico de CLAC es la solicitud de un Estado miembro. Aunque este procedimiento garantice flexibilidad a la formación del plan, genera también una difusión de esfuerzos de los agentes responsables por el cumplimiento de las macrotareas (puntos focales). En consecuencia, al consolidar el Plan Estratégico, no se tiene una garantía de cohesión, lo que imposibilita una evaluación objetiva de los avances frente a los objetivos estratégicos de la Comisión.

37. Consecuentemente, las directrices de elaboración del Plan Estratégico deben contener la definición general de lo que representa una macrotarea y una sistemática clara de inserción o alteración de las macrotareas del Plan Estratégico. Es importante destacar que el conjunto de macrotareas, por sí solo, representa exactamente los objetivos estratégicos de la CLAC, o en otras palabras, la forma de acción de la CLAC para alcanzar su "visión" considerando sus objetivos rectores.

38. Los objetivos estratégicos de una organización son compuestos por metas cuantificables, establecidas a través de un proceso racional que tenga en cuenta la diversidad de intereses representados, la elección de prioridades y la eficiente asignación de recursos.

39. En consecuencia a la equiparación de las macrotareas de la CLAC a sus objetivos estratégicos, se hace necesario definir la composición de cada macrotarea por subgrupos de asuntos relacionados con un mismo objetivo estratégico, así como con sus metas. Esto proveería a la entidad directrices orientadores específicos para cada una de las actividades que ejerce.

40. La ventaja del establecimiento de metas para cada macrotarea es de organizar las tareas en grupos coherentes, los cuales buscan resultados evaluados desde una misma macrotarea. Otra ventaja es proveer una solución al problema de imprecisión de evaluación de cumplimiento de objetivos, tema ampliamente debatido en la 83ª Reunión del Comité Ejecutivo.

iv. Imprecisión de los conceptos de "visión" y "propósito" (misión)

41. El concepto de "visión" en la literatura académica sobre planificación estratégica se refiere al ambiente en el que la organización actúa. Se trata de un enunciado que describe el ambiente ideal que resultará de las acciones emprendidas por la organización. La declaración de "visión" presentada en la Resolución A20-11 hace referencia al propósito de actuación de la CLAC. No se hace alusión al ambiente pretendido por la Comisión.

42. El concepto de “propósito” (misión) se refiere a las acciones que serán ejecutadas por la organización con el objetivo de atinjar la materialización de su “visión”. En la Resolución A20-11, la declaración de “propósito” presentada se confunde con los propósitos del propio plan estratégico. Además, el “propósito” declarado hace referencia a los objetivos trazados, sin considerar que el plan estratégico menciona solamente un objetivo, extremadamente genérico (integración del transporte aéreo en Latinoamérica).

43. La redefinición de las declaraciones de “visión” y “propósito” son necesarias para adecuar los conceptos utilizados en el plan estratégico de la CLAC y diseminar más claramente el papel de la CLAC junto a los Estados miembros y a los organismos internacionales afectos.

v. Evaluación del impacto de las decisiones de la Comisión

44. El agrupamiento de las tareas en metas cuantificables permite que cada macrotarea, definida por un conjunto de metas coherentes, pueda ser evaluada en cualquier período considerado. En especial, por ejemplo, esto permite que al final del bienio de trabajos se obtenga un grado más preciso de los avances de cada macrotarea.

45. Adicionalmente, para que se pueda tener conocimiento aún más preciso respecto el efecto de las decisiones de la CLAC sobre los reglamentos nacionales de sus Estados miembros (en otras palabras, la efectividad de las decisiones que orientarán la definición del Plan Estratégico), es necesario que se instituya algún tipo de evaluación complementar a los avances de los trabajos del Comité Ejecutivo.

46. Se propone aquí que durante las Asambleas Ordinarias de la Comisión los Estados miembros sean fuertemente recomendados a informar cuales de sus leyes, reglamentos u otros dispositivos de estandarización nacionales fueran adoptados, complementados o enmendados con base en decisiones (resoluciones o recomendaciones) de la CLAC. Así, se puede proveer a la CLAC un método completo de evaluación de la eficiencia (relacionada a la realización de las tareas) y de la eficacia (evaluando el impacto de sus actos aprobados) de sus acciones.

47. Consecuentemente, con una evaluación sistemática, la Comisión tendrá datos concretos para orientar sus decisiones sobre el Plan Estratégico, sea modificando sus objetivos estratégicos (cambiando el grupo de macrotareas), sea alterando lo enfoque de una macrotarea, con miras siempre de mejorar la eficacia de sus decisiones para que pueda, de hecho, actuar como un referencial de mejores prácticas en aviación civil para toda la región de Latinoamérica.

vi. Otros Temas

48. Además de los puntos indicados arriba, otras materias deben ser observadas por los miembros del Grupo Permanente para una correcta reafirmación de los aspectos de Plan Estratégico y las capacidades de entregas de la CLAC, como se sigue:

- a. Falta de diagnóstico preciso sobre las funciones de la CLAC, escenarios de corto y mediano plazo del ambiente internacional y de la Comisión;
- b. Falta de relación entre los objetivos de la Comisión y sus capacidades financieras;
- c. Falta de una metodología para revisión periódica del Plan Estratégico de la CLAC y de los Planes de Trabajos; y

- d. Falta de establecimiento, de modo más claro y objetivo, de responsabilidades, deberes y poderes del Secretario de la CLAC, así como el proceso de su elección y reelección.

49. En resumen, se puede consolidar el presente diagnóstico preliminar en el siguiente cuadro:

IV. Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (Análisis FODA)

Deficiencias Identificadas	Acciones Deseables
Falta de diagnóstico preciso sobre las funciones de la CLAC, sus debilidades y fortalezas ³ , escenarios de corto y mediano plazo del ambiente internacional y de la Comisión.	a) Diagnóstico interno: levantamiento de procesos, actividades y recursos; b) Levantamiento de respectivos puntos fuertes y débiles; c) Diagnóstico externo: carta de las variables y actores claves, con análisis de oportunidades y amenazas; d) Elaboración de visión presente: cruce de puntos fuertes y débiles con oportunidades y amenazas (matriz <i>swot</i>); e) Elaboración de escenarios prospectivos: definición de cuestiones estratégicas, consulta a especialistas (método Delphi), definición de escenarios más probables, más deseables.
Falta de definición de objetivos de largo plazo y de elección de prioridades.	Definición de objetivos estratégicos: mapa estratégico (BSC), indicadores, metas cuantificables relacionadas con los objetivos estratégicos de la Comisión y tareas.
Falta de planes de trabajo específicos y detallados para las macrotareas.	a) Elaboración de criterios para la definición de planos específicos para las macrotareas; b) Catastro de iniciativas (proyectos) y estrategias para alcanzar los objetivos.
Falta de responsabilidades y atribuciones de los puntos focales.	Definición de responsabilidades y atribuciones para los puntos focales.
Falta de relación entre los objetivos de la Comisión y sus capacidades financieras.	Observación de aspectos financieros en estrecha relación a los objetivos estratégicos de la CLAC.
Imprecisión de los conceptos de “visión” y “propósito” (misión).	Redefinición de los conceptos de visión y misión de la Comisión.
Falta de evaluación de los impactos y aceptación de Resoluciones y Recomendaciones.	Establecimiento de metodología de evaluación de nivel de implementación y aceptación de Resoluciones y Recomendaciones.
Falta de una metodología para revisión periódica del Plan de Trabajos y del Plan Estratégico de la CLAC.	Desarrollo de un Guía de Orientaciones para Revisión del Plan de Trabajos y del Plan Estratégico de la CLAC.
Falta de establecimiento, de modo más claro y objetivo, de responsabilidades, deberes y poderes del Secretario de la CLAC, así como el proceso de su elección y reelección.	Establecimiento y revisión, de modo más objetivo, de responsabilidades, deberes y poderes del Secretario de la CLAC, proceso de elección y reelección.

50. Entre los días 23 y 24 de marzo de 2015, los miembros del Grupo Permanente se reunieron presencialmente, en la ciudad de Bogotá, Colombia, para elaborar un análisis profundizado, del tipo FODA, acerca de las fortalezas y debilidades que actualmente caracterizan la CLAC, y que deben ser tenidos en cuenta en el proceso de elaboración del plan estratégico. También hicieron un mapeo de las oportunidades y de las amenazas que podrán ser enfrentadas por la Comisión en el corto y medio plazo.

³ Análisis SWOT (FODA) hecha por el Grupo Permanente e incluida en la sección abajo de este diagnóstico.

51. De acuerdo con la metodología propuesta, el Grupo primeramente hizo una “lluvia de ideas” (o un brainstorming) y, posteriormente, analizo con más detalle cada una de estas ideas. A partir de ello, el Grupo llegó a la siguiente matriz *SWOT* o FODA:

4.1. Fortalezas

52. En esta “lluvia de ideas” inicial, los expertos del Grupo Permanente apuntaron como fortalezas de la CLAC que deben ser fortalecidas en el plan estratégico de la institución los siguientes aspectos:

Idea	Justificativa
1. Cultura de reuniones y alto poder de convocatoria.	Cultura importante para compartir informaciones en la región y establecer posiciones conjuntas.
2. Característica consultiva y no vinculante de las resoluciones y decisiones.	Esta naturaleza permite que las discusiones sean más completas y que se tengan en cuenta las diferentes perspectivas de los Estados. No vinculante no es lo mismo que no importante. (Posible estrategia: mecanismos de divulgación de las decisiones y de los procedimientos de la CLAC, así como de su importancia).
3. Fórum de discusión de asuntos comunes de la región.	Reconocimiento extra regional y poder de negociación.
4. Productos cualitativos, en especial sobre temas políticos - poder político de la CLAC.	
5. Establecimiento de acuerdos y convenios con otras regiones y países.	La CLAC facilita el establecimiento de estos acuerdos.
6. Gestión política de los temas técnicos (i.e. seguridad operacional).	La CLAC provee el impulso político necesario a la adopción de cuestiones técnicas por parte de los Estados.
7. Promoción de la integración del marco normativo y asistencia a los Estados que aún no han internalizado las normas del sistema regional.	Referencia al punto anterior.
8. Respeto a los diferentes puntos de vista de la región.	
9. Presencia internacional de la CLAC.	La participación de la CLAC en los diferentes foros internacionales permite que la postura regional sea tenida en cuenta en las discusiones.
10. Capacidad de coordinar y orientar los trabajos de la CLAC.	
11. Carácter democrático de las decisiones de la CLAC - búsqueda de consenso.	La búsqueda de consenso hace que todos los puntos de vista sean considerados durante las discusiones.
12. Rol político de la CLAC.	La CLAC juega un rol importante en negociaciones internacionales con la OACI y con otros organismos regionales y Estados independientes. Referencia también al punto 07 (Aportes políticos a los temas técnicos).
13. Fórum de capacitación.	La CLAC ofrece diversos cursos y talleres a los Estados sobre temas de la aviación.

Idea	Justificativa
14. Fórum de retroalimentación e intercambio con los grupos y foros técnicos (i.e. SRVSOP, RASG-PA, COCESNA/ACSA).	
15. La CLAC se constituye en un organismo con amplia participación de Estados y organismos extra regionales, así como de otros actores del sector (i.e. aerolíneas).	Además de los Estados, tenemos otros actores como observadores en las reuniones de la CLAC.
16. La experiencia y habilidad del actual Secretario de la CLAC.	
17. Ofrecimiento de pasantías y becas a los Estados miembros sobre la base acuerdos suscritos con otros Estados y organismos internacionales en materia de capacitación.	

4.2. Debilidades

53. Además de los aspectos apuntados en la sección anterior, los expertos del Grupo Permanente llegaron a las siguientes conclusiones acerca de las debilidades del actual modelo de actuación y trabajo de la CLAC:

Idea	Justificativa
1. Posición de algunos países en la Asamblea sin haber participado oportunamente en los trabajos a lo largo del bienio.	Algunos Estados no participan de las discusiones a lo largo del bienio y, por ocasión de la Asamblea, adoptan posiciones divergentes que pueden impactar el proceso de decisiones de la CLAC. (Falta de procedimiento o mecanismo para incentivar la participación constante de los Estados).
2. Falta de objetividad en las reuniones y dilación de las discusiones.	
3. Falta de continuidad de los expertos designados por los Estados a los trabajos de los grupos.	Esta falta de continuidad puede dificultar las discusiones en el ámbito de los grupos, dado que, por veces, es necesario retomar asuntos o discusiones ya concluidos, retrasando las tareas.
4. Poca cantidad de respuesta por parte de los Estados (i.e. encuestas y demandas/requerimiento de informaciones por parte de los grupos de la CLAC).	
5. Naturaleza consultiva y no vinculante de las decisiones de la CLAC ⁴ .	Esta naturaleza consultiva hace que no haya un carácter mandatorio de las decisiones.
6. Duplicidad de esfuerzos.	Por veces, no se toman en cuenta los desarrollos o avances de otros organismos o Estados en determinados temas aeronáuticos trabajados por la CLAC.

⁴ Sobre el hecho de que esta característica es considerada, al mismo tiempo, una fortaleza y una debilidad, se debe añadir el comentario de Argentina: "Esta dicotomía conlleva a realizar un análisis respecto de lo expresado en ambas afirmaciones. Entendemos que debería resumirse en una sola. Fundamenta lo expuesto que en primer término, el carácter no vinculante, expresado como debilidad de forma tan escueta y simple, no refleja la importancia del tema, en tanto no esté asociado y expresamente dicho, cuál sería el problema que causa esta situación, por lo que, si se desea mantener el carácter como "debilidad" debería completarse. A modo de ejemplo, no resulta igual cualquier temática vinculada a la seguridad operacional, que aquella relacionada a aspectos de otra naturaleza. En segundo término expresada como fortaleza efectivamente permite discusiones más exhaustivas, para lo cual debería reformularse el procedimiento que permitiera informar las discrepancias, tal como ocurre con la OACI. Dicho así, proponemos tratar el concepto como una fortaleza, con las modificaciones que ello conlleva."

Idea	Justificativa
7. Falta de coordinación con otros organismos para establecer un enfoque político de la CLAC en asuntos aeronáuticos.	Hay asuntos que son tratados en otros foros regionales y que son (o no) llevados a discusión de la CLAC, sin que esté claro el enfoque más político que debe ser adoptado por los grupos de la CLAC respecto a estos asuntos aeronáuticos.
8. Baja coordinación con los foros técnicos (SRVSOP, RASG-PA, etc.) respecto a los aportes necesarios por parte de la CLAC.	Es necesario que haya coordinación e intercambio de informaciones con estos foros.
9. Falta de claridad de las atribuciones y responsabilidades de los puntos focales en su rol de coordinador de la macrotarea.	Por ejemplo, por veces, el punto focal no asume su rol de coordinador en conferencias internacionales, lo que resulta en la publicación de notas de estudios individuales, mientras se podría haber coordinado una posición común de la región.
10. Falta de apoyo de los demás Estados a las actividades propuestas por el punto focal.	También se puede entender como una amenaza de lo que se puede lograr con los trabajos.
11. Falta de procedimiento en caso de incumplimiento de las tareas por parte del punto focal.	Necesidad de desarrollar un mecanismo para que haga sustitución del punto focal con miras a garantizar el cumplimiento de la tarea.
12. Falta de avances en determinadas tareas.	Referencia al punto anterior.
13. Falta de apoyo interno a los representantes de las autoridades nacionales.	
14. Tipos de las reuniones de la CLAC (duplicidad de las reuniones, a ejemplo del GEPEJTA/CE).	Ocurre en los cuatro casos: grupos ad hoc, GEPEJTA, Comité Ejecutivo y Asamblea.
15. Falta de coordinación y de seguimiento de la participación de los Estados a lo largo del bienio.	Referencia al punto 21.
16. La elección de los temas de la agenda de trabajo.	Poco interés de los Estados sobre ciertos temas. Así, la elección de los temas debe tener en cuenta los asuntos considerados más importantes o prioritarios para los Estados.
17. Falta de claridad con relación al concepto de integración del transporte aéreo.	
18. El rol de la CLAC para las aerolíneas en cuanto a la integración regional.	
19. Retraso en la divulgación de las notas de estudios en la página web de la CLAC.	
20. Falta de diferenciación clara de los conceptos de integración y liberalización.	
21. Definición de tendencias de mercado únicas o generales por parte de la CLAC en asuntos de transporte aéreo (por ejemplo, en el caso de liberalización de mercados).	Hay casos en que los asuntos de la CLAC no tienen claras las diferentes perspectivas y políticas adoptadas por los Estados.

Idea	Justificativa
22. Falta de seguimiento de los trabajos o notas de estudios presentadas en conferencias, grupos y Asambleas de la OACI.	
23. Falta de coordinación de las autoridades aeronáuticas y sus representantes en el Consejo de la OACI sobre los asuntos trabajados por la CLAC.	
24. La falta de iniciativa de los Estados genera un alto grado de dependencia de la CLAC en la labor de la Secretaria.	
25. Demora en la respuesta de los puntos focales para la construcción de la agenda de las reuniones de la CLAC y en el envío de las notas de estudio.	
26. Falta de análisis previo de las notas de estudios por los representantes de los Estados antes de las reuniones.	
27. No está claramente especificada en la Resolución A20-11 la función de los puntos focales, en lo concerniente a preparar la documentación necesaria para discutir al interior de la CLAC los temas que serán llevados a conferencias o reuniones internacionales (Guía de Orientaciones).	
28. Falta de claridad en la definición de puntos focales y de sus actividades en las reuniones de coordinación de la CLAC durante conferencias o reuniones internacionales.	
29. Falta de claridad en los métodos de adhesión de nuevos Estados.	
30. Falta de definición en la adecuación del presupuesto a la estructura que se espera de la CLAC.	
31. Falta de claridad en la estructura de los documentos promulgados por la CLAC.	
32. Necesidad de revisión de los mecanismos de comunicación con los Estados.	Necesidad de modificar la Recomendación A17-18.
33. Falta de opinión de la totalidad de Estados respecto a los temas que se tratan en el ámbito de los grupos de la CLAC.	

4.3. Oportunidades

Idea
1. Necesidad de utilizar otros idiomas (inglés y portugués) en los trabajos de la región, como incentivo a la participación de otros Estados.
2. Presencia internacional de la CLAC.
3. Asistencia de la OACI (estudios y resoluciones emitidas por el Organismo).
4. Utilización de herramientas virtuales para algunas reuniones de la CLAC.
5. Elaboración de estudios económicos del transporte aéreo.
6. Coordinación con otros organismos internacionales que tratan de temas del transporte aéreo (i.e. OMC), por medio de un fórum.
7. Establecimiento de mecanismos vinculantes y no vinculantes (a ejemplo de la OACI).
8. Revisión de la Resolución A16-11.
9. Establecimiento de mecanismos de comunicación entre los Estados de la región y organismos o Estados de otras regiones.
10. Establecimiento de la CLAC como referencia en los documentos presentados por la región, dado su reconocimiento internacional.
11. Actuación conjunta de la región en los foros y conferencias internacionales.
12. Procedimiento para que las autoridades aeronáuticas instruyan a sus representantes en el Consejo de la OACI para que haya coordinación de posiciones de la CLAC.
13. Establecer mecanismos de manejo de diferencias de posiciones y de políticas.
14. Funcionarios internacionales adscritos a la Secretaría para el desarrollo de proyectos y estudios.

4.4. Amenazas

Idea	Justificativa
1. Falta de relación clara entre la CLAC y otros foros subregionales (ejemplo Comunidad Andina, Acuerdo de Fortaleza, Unasur) - establecimiento de límites de actuación.	Posibilidad de que estos foros no reconozcan a la CLAC como principal organismo regional en asuntos de transporte aéreo.
2. Riesgo de pérdida de representatividad en el Consejo de la OACI, así como en el cuadro de dignatarios de la OACI.	Se observa que otros Estados y regiones consideran que existe una sobre representatividad de la América Latina en el Consejo de la OACI.
3. Pérdida de motivación por parte de los Estados en cuanto al rol de la CLAC.	
4. Pérdida de influencia de la CLAC en el seno del Consejo de la OACI por la falta de competencias y experiencia de algunos representantes de los Estados de Latinoamérica	



Comisión Latinoamericana de Aviación Civil
Av. Víctor Andrés Belaúnde 147, Edificio Real Cuatro - 3° Piso, San Isidro, Lima, Perú
Dirección postal: Apartado 27032, Lima, PERÚ
TEL: (51 1) 422-6905, 422-9367 FAX: (51 1) 422-8236
Página Web: <http://clacsec.lima.icao.int> E-mail: clacsec@icao.int