



OACI

Organización de Aviación Civil Internacional
Oficina para Norteamérica, Centroamérica y Caribe

NOTA DE ESTUDIO

NACC/DCA/09 — NE/15
14/06/19

**Novena Reunión de Directores de Aviación Civil de Norteamérica, Centroamérica y Caribe
(NACC/DCA/09)**

Puerto España, Trinidad y Tabago, 25 al 27 de junio de 2019

Cuestión 6 del

Orden del Día:

Implementación regional NAM/CAR de seguridad operacional/navegación aérea

6.1. General

IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN EL DESARROLLO DE PROYECTOS PARA LOS SERVICIOS DE NAVEGACIÓN AÉREA

(Presentada por Republica Dominicana)

RESUMEN EJECUTIVO

En esta nota se recomienda introducir capacitación sobre gestión del cambio, como parte de los procesos de implementación de los planes globales de OACI y de los proyectos técnicos que requieren ser gestionados tomando en cuenta la reducción al mínimo, de todos los riesgos posibles en materia de seguridad operacional. La capacitación sobre gestión del cambio garantizaría la toma de decisiones en colaboración y fases de familiarización y transición prudentes. Además permitiría una efectividad mayor en los procesos de desarrollo y ejecución de proyectos técnicos en la aviación.

La Gestión de Cambio es la aplicación de un marco proactivo que toma en consideración las necesidades de las personas que participan de un proceso de implementación o modificación de sus actividades, aplicando estrategias que garanticen que todos los puntos de vista sean escuchados y ponderados y que se lleve a cabo una toma de decisiones en conjunto, de manera que todas las personas afectadas por el nuevo proceso participen activamente durante el transcurso de la implementación.

Acción:	Ver Sección 3
<i>Objetivos Estratégicos:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Seguridad Operacional• Capacidad y eficiencia de la navegación aérea• Protección del medio ambiente

1. Introducción

1.1 Los sistemas de navegación aérea y en general el sistema aeronáutico de cualquier Estado, está constantemente en evolución, procurando mantenerse actualizado en cuanto a las nuevas tendencias, tecnologías y procedimientos. Las normas y métodos recomendados de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), constituyen su fuente de recursos para la implementación de proyectos que implican grandes retos para su realización.

1.2 Las áreas que deben implementar los proyectos, están constituidas y gestionadas por recursos humanos que muchas veces, no participan en los procesos de planificación y organización de los procedimientos que posteriormente deberán utilizar para cumplir con las funciones que les corresponden. Sin embargo, solo conocen del cambio en las etapas de ejecución y no se ponderan las implicaciones de su resistencia al cambio.

1.3 El concepto de Gestión del Cambio aplicado a las diferentes áreas del sector aviación, es sin duda alguna, una necesidad impostergable, que podría mejorar y eficientizar los procesos de implementación que se realizan como resultado de la aplicación de nuevas regulaciones, adquisición de nuevos equipos, aplicación de procedimientos actualizados, entre otros.

1.4 El éxito de cualquier proyecto dependerá de la positiva integración de las personas que aplicaran los procedimientos o utilizaran las nuevas tecnologías adquiridas, razón por la cual, debe ser siempre una constante, el que la alta gerencia pondere todas las repercusiones de cada cambio; de lo contrario, además de afectarse la seguridad operacional, podría generarse un dispendio de recursos económicos.

2.0 Discusión

2.1 El entrenamiento relativo a estrategias de Gestión del Cambio, orientado inicialmente a gerentes y equipos de proyectos, es vital para la apropiada gestión de todos los aspectos asociados a los procesos implementación y consecuentemente lograr los mejores resultados.

2.2 Como es de todos sabido, el personal técnico aeronáutico tiene particularidades inherentes al tipo de labor que realiza e inclusive aptitudes que deben formar parte de los perfiles requeridos durante los procesos de reclutamiento. Así, controladores aéreos, pilotos, inspectores, técnicos de información aeronáutica, supervisores técnicos, etc. tienen perfiles que deben ser tomados en cuenta al momento de implementar proyectos que requerirán de su intervención.

2.3 Las especificidades del área en la que labora el personal mencionado también es importante ya que dependiendo del grado de relevancia de la tarea y su impacto en la seguridad operacional, el personal será mucho más diligente en cuanto a los procedimientos a ser aplicados.

2.4 El propósito de esta nota es crear conciencia sobre la necesidad de capacitación en materia de gestión del cambio a todos los niveles de las organizaciones aeronáuticas. Todo Cambio implica riesgos, los cuales se podrían ver agravados si el personal que ejecutará las labores y utilizara los nuevos procedimientos o equipos no se ha involucrado en el proceso.

2.5 Un ejemplo claro de esto es, la implementación de cambios en la configuración de los espacios aéreos, afectando su clasificación y tipos de servicios ofrecidos. En esos casos, es de vital importancia que tanto el personal de línea, como los gerentes e inclusive los usuarios, sean integrados al proyecto y manejen los detalles referentes a los cambios y novedades, como una garantía de que los riesgos sean gestionados.

2.6 La resistencia normal al cambio en las organizaciones solo puede ser gestionada a través de la capacitación, la cual además debe considerar la formación del personal que gestiona y prepara los proyectos a los fines de que estén en capacidad para ponderar y cuantificar las inversiones necesarias para que cada proyecto cuente con partidas que cubran los procesos de gestión del cambio, lo cual garantizará una implementación más fluida y sin inconvenientes.

2.7 En aviación esto es muy importante porque solo de esta manera se puede pronosticar el uso activo de una nueva tecnología o procedimiento. En los ambientes técnicos existe una particular resistencia al cambio, justificada en la consigna de que: Lo que funciona no hay por qué cambiarlo. Sin embargo, en el mundo cambiante en el que vivimos hoy, no podemos esperar a que algo no funcione bien para entonces iniciar las mejoras o remplazos.

2.8 Según experiencias observadas en diferentes centros de control, esto se debe principalmente a que dichos técnicos no son normalmente integrados durante el proceso de creación de los nuevos procedimientos y aunque reciben la correspondiente inducción previa a la utilización de los mismos, estos en el fondo, no comprenden las ventajas asociadas o se sienten más bien obligados a aplicar esas iniciativas. El entrenamiento técnico de la gerencia alta y media, con relación a la Gestión del Cambio es clave para la implementación exitosa.

2.9 En la mayoría de las organizaciones se aplican los conceptos de gestión del riesgo e identificación de peligros. Sin embargo, estas acciones no bastan para lograr la participación efectiva de todas las partes. La gestión del cambio permite que las partes se integren e intercambien información sobre los cambios e implementaciones desde las primeras etapas de cualquier proyecto, permitiendo así que las antiguas prácticas sean abandonadas y adoptadas las nuevas, de manera voluntaria y no como una imposición de los equipos gerenciales.

3.0 Conclusión

3.1 Atendiendo a la cantidad de proyectos de implementación incluidos en los planes globales de OACI, (ATFM, PBN, ASBU, etc.) se hace impostergable la introducción de capacitación relacionada con la GESTIÓN DEL CAMBIO, tanto para la parte ejecutora, como para la parte gerencial, elevándose así las garantías en cuanto a los riesgos inherentes a la intervención de los recursos humanos y haciendo más eficientes los procesos de implementación, prestándose especial atención a la toma de decisiones en colaboración y la ejecución de fases de familiarización y transición prudentes.

3.2 Se invita a la Reunión a:

- a) apoyar el contenido de esta nota, instando a los Estados para que implementen capacitación relacionada con la gestión del cambio y establezcan esto como una parte fundamental en la planificación y ejecución de sus proyectos;
- b) solicitar a los organismos de OACI la elaboración de nuevas provisiones y material guía para asistir a los estados en la creación de capacidad para la Gestión del Cambio.
- c) verificar proyectos vigentes y considerar la disposición de presupuestos especiales para incluir herramientas de Gestión del Cambio, ara garantizar la efectividad en la implementación; y
- d) consolidar proyectos que contribuyan a mejorar la seguridad operacional mediante la integración y toma de decisiones de manera colaborativa, que ponderen la gestión del cambio, como elemento sine qua non para el éxito de los procesos.