

COMISSÃO LATINO-AMERICANA  
DE AVIAÇÃO CIVIL



LATIN AMERICAN CIVIL  
AVIATION COMMISSION

COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL

SECRETARÍA  
Apartado Postal 27032,  
Lima, Perú

CLAC/CE/87-INFORME  
20/05/16

## LXXXVII REUNIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO DE LA CLAC

(Mendoza, Argentina, 15 y 16 de marzo de 2016)

### RESUMEN

#### **Presidencia, lugar y fecha de la reunión**

1. Bajo la Presidencia del Sr. Carlos Velásquez, Director de la Dirección General de Aeronáutica Civil de Guatemala y Presidente de la CLAC, se celebró la LXXXVII Reunión del Comité Ejecutivo en la ciudad de Mendoza, Argentina, los días 15 y 16 de marzo de 2016, en el Hotel Sheraton.

#### **Secretaría y participantes**

2. La Secretaría estuvo a cargo del Sr. Marco Ospina, Secretario de la CLAC y participaron en la reunión 83 delegados, representando a 18 Estados miembros, 5 Estados no miembro y 8 organismos internacionales. La lista completa de los participantes figura como **Adjunto 1**.

#### **Ceremonia de apertura**

3. El Sr. Carlos Velásquez, Director de la Dirección General de Aeronáutica Civil de Guatemala y Presidente de la CLAC, inició la Reunión con un discurso de apertura, el mismo que se acompaña como **Adjunto 2**. Seguidamente, el Sr. Juan Irigoien, Administrador de la Administración Nacional de Aviación Civil de Argentina, dio bienvenida a los asistentes a su país e inauguró la Reunión, como **Adjunto 3** se acompaña el discurso correspondiente.

#### **Orden del Día**

4. El Secretario presentó el Orden del día provisional, el mismo que, en esta oportunidad, incluía los discursos que presentarían los Delegados de Singapur, Indonesia y Malasia. También acordó incluir el pedido de Brasil para presentar la Nota de estudio CLAC/CE/87-NE/12 sobre el "Informe del Grupo encargado de modificar la Res. A20-11" el primer día, dado que el Sr. Marcelo dos Guarany, Director de la ANAC de Brasil, sólo podría estar presente ese día.

5. A continuación, el Delegado de Brasil manifestó su deseo de presentar también la Nota de estudio CLAC/CE/87-NE/10 referida a "Propuesta de Término de Referencia para la Secretaría de la CLAC", también el primer día. Sin mayores comentarios, el Comité Ejecutivo adoptó el Orden del Día, tal como se detalla en el **Adjunto 4** del presente informe, incluyendo las propuestas de Brasil.

**Cuestión 1 del  
Orden del Día:**

**Informe de la Trigésimo Cuarta Reunión del Grupo de Expertos  
GEPEJTA/34 (Colombia, marzo 2015)**

*Nota de estudio CLAC/CE/87-NE/02 – Secretaría*

**Cuestión 6 del  
Orden del Día:**

**Informe de la Trigésimo Quinta Reunión del Grupo de Expertos  
GEPE3JTA/35 (Perú, agosto 2015)**

*Nota de estudio CLAC/CE/87-NE/07 – Secretaría*

6. Para mantener la continuidad de los temas, el Secretario presentó las Notas de Estudio CLAC/CE/87-NE/02 y CLAC/CE/87-NE/07 seguidamente, acordando referirse únicamente a las conclusiones alcanzadas durante dichas Reuniones. Antes de terminar, al referirse al Programa de Trabajo de la CLAC, aclaró que se tenía previsto realizar un evento que incluya el tema de “sistema estadístico integrado” en el próximo bienio.

7. Inició el debate el Delegado de Chile refiriéndose a la coordinación de COCESNA y el SRVSOP, recordando la decisión de avanzar con este trabajo tal como se aprobó en la Asamblea anterior, agregando que siente que aunque el trabajo conjunto traerá beneficios para la Región, este era un tema en el que no se había avanzado sustancialmente.

8. Seguidamente, el Representante de COCESNA tomó la palabra para ratificar la intención de su Organismo de realizar un trabajo conjunto y que esta podría ser una buena oportunidad para mantener una reunión. Al respecto, el Secretario consultó al Director del SRVSOP sobre su disposición a lo manifestado por el Representante de COCESNA y, dada la anuencia de ambos, se concluyó realizar una reunión con el apoyo de la Secretaría y Brasil (Punto Focal de la Macrotarea “Seguridad Operacional”), quien manifestó tener un Delegado designado para cumplir con este objetivo.

9. A continuación, el Delegado de Argentina agradeció el envío de la encuesta sobre Acuerdo Multinacional para trabajar en conjunto en Estudios de Investigación de Accidentes. Por su parte, Brasil ofreció circular nuevamente la encuesta. Seguidamente, el Representante de la FAA manifestó su deseo de colaboración con la Región, específicamente en temas de Medio Ambiente, fomentando el apoyo mutuo.

10. De forma puntual, el Secretario se refirió al tema de Cooperación Horizontal, comentando el pedido de Guatemala de buscar apoyo sobre el “cálculo de tasas de derechos aeroportuarios”. Al respecto, indicó que la Secretaría buscaría que Estado podría apoyarlo y, asimismo, invitó a los Estados que se encontrarán en disposición para brindar apoyo, lo hagan saber a través de la Secretaría.

11. Tomó la palabra la Delegada de Argentina, para agradecer las respuestas que se recibieron sobre el RCM e invitó a los que no lo han hecho a enviar sus respuestas y comentó acerca de los avances del Grupo, instando a los Estados a participar activamente del Grupo.

**Conclusiones**

12. Sin mayores comentarios, el Comité Ejecutivo acogió favorablemente los informes y conclusiones de las Reuniones 34 y 35 del GEPEJTA.

Por otro lado, considerando lo expuesto por el Delegado de COCESNA y el Director del SRVSOP, se acordó realizar una reunión, con el apoyo de Brasil y la Secretaría, durante la misma Reunión del Comité Ejecutivo.

**Cuestión 2 del  
Orden del Día:**

**Informe del Seminario/Taller “Facilitación del Transporte Aéreo”  
(Bolivia, marzo 2015)**

*Nota de estudio CLAC/CE/87-NE/03 – Secretaría*

13. El Secretario presentó la Nota de estudio *CLAC/CE/87-NE/03* refiriéndose al objetivo y a los puntos tratados durante el mencionado Seminario de la referencia y las conclusiones a las que se llegaron durante el mismo, las mismas que se detallan a continuación y deberían ser tomadas en cuenta para incluirlas en el Plan Estratégico del próximo período:

- Desarrollar un sistema de control de calidad en materia FAL considerando el marco normativo que existe (Anexo 9) dentro de un Plan Maestro de desarrollo aeroportuario, que considere el uso de la tecnología actual y la capacitación del personal, tomando en cuenta los indicadores de satisfacción de los usuarios del transporte aéreo.
- Incorporar la tecnología para los procesos que son parte de la Facilitación con un enfoque holístico.
- Armonizar y simplificar la información que se solicita en un solo formulario, para cumplir con las formalidades de Frontera, implementando el uso del API (Información anticipada de los pasajeros).
- Coordinar acciones para la emisión de documentos de identificación (Nacionales y pasaportes) de lectura mecánica por parte de la institución responsable de cada Estado.
- Implementar “canales múltiples” en la entrada y salida de pasajeros, estandarizando el orden de control a ejecutar por las entidades involucradas.
- Sinergia y capacitación continua del personal para cumplir con tareas FAL y/o AVSEC.

14. Iniciando el debate, la Delegada de Bolivia tomó la palabra para expresar que para la DGAC de Bolivia fue un honor ser la sede de este evento que superó expectativas prevista en relación a resultados y participantes. Dado el éxito del evento, ofrecía a Bolivia como sede de un nuevo Seminario/Taller para tratar temas de normas propias y reglamentaciones de facilitación para hacerlo en el segundo semestre del presente año.

**Conclusión**

15. Sin mayores comentarios, el Comité Ejecutivo acogió favorablemente el informe presentado y la propuesta de Bolivia, encargando a la Secretaría incluir en su Programa de Trabajo un Seminario sobre Facilitación para el segundo semestre del presente año.

**Cuestión 3 del  
Orden del Día:**

**Informe de la V Reunión del Grupo CLAC/OACI/AVSEC/FAL/RG (Perú,  
junio 2015)**

*Nota de estudio CLAC/CE/87-NE/04 – Secretaría*

16. El Secretario presentó la Nota de Estudio *CLAC/CE/-NE/04* que contenía el informe de la V Reunión del Grupo FAL/AVSEC-RG-OACI/CLAC, también se refirió al programa de “buenas prácticas” e invitó a compartirlas no sólo en materia AVSEC/FAL sino en todo lo que pueda ser compartido, pues ya se había creado un espacio en la página web de la CLAC para tal efecto. Asimismo, se refirió a la Reunión del Grupo ad hoc de Planificación del Grupo que estaba prevista en Jamaica, la misma se realizará en México, en ocasión de la VI Reunión del Grupo CLAC/OACI/AVSEC/FAL/RG, para evitar la duplicación de esfuerzos.

17. Durante el debate, el Delegado de Chile tomó la palabra para expresar su preocupación en relación a que no se tenía conocimiento del trabajo real de este Grupo y sugirió que en las Reuniones del Comité Ejecutivo deberían estar presentes los Especialistas de este Grupo para que puedan compartir ideas sobre el trabajo realizado y/o aclarar algunas dudas técnicas, de ser el caso.

18. Al respecto, la Secretaría aclaró que el Informe previo de la Reunión del Grupo AVSEC/FAL era circulado a los Estados para que estos lo revisen y aprueben su publicación y que, si bien es cierto que en las Reuniones CLAC no participan los Especialistas de este Grupo se suponía que al interior de cada Estado se ha transmitido la información pertinente. Sin embargo, resaltó la importancia de la observación de Chile para que en reuniones futuras participe el Presidente del Grupo o algún Representante.

19. Seguidamente, el Delegado de Brasil tomó la palabra para sumarse a la observación de Chile y agregó que, durante el trabajo realizado para la Actualización de la Res. A20-11 se vio la incompatibilidad del Plan Estratégico de la CLAC con el del Grupo FAL/AVSEC-RG-OACI/CLAC.

20. El Delegado de Chile, por su parte manifestó que no conoce ningún Organismo que tenga dos planes estratégicos y que, en ese sentido, sugiere la evaluación del trabajo del Grupo FAL/AVSEC, no en relación a la calidad y/o importancia sino sobre la pertinencia de continuar o no trabajando de esta manera.

### **Conclusión**

21. En función del debate, el Comité Ejecutivo acogió la información presentada y acordó:

- a) Invitar al presidente del Grupo AVSEC/FAL a que participe en las Reuniones del Comité Ejecutivo o designe un Delegado para que compartan ideas sobre el trabajo realizado y/o aclarar 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.

#### **• *Riesgo Conspirador Interno en la Aviación Civil***

*Nota de estudio CLAC/CE/87-NE/15 – TSA / USA*

22. La Delegada de TSA se refirió al Panel de AVSEC realizado en Montreal, con el fin de hacer referencia a los temas que se tratarán en la próxima Asamblea de la OACI, como es el de Riesgo de Conspirador Interno y aquellos temas en los que se enfocan las responsabilidades de los Estados para compartir información sobre amenazas y accidentes, para así crear una cultura de prevención.

23. Agregó asimismo que la TSA es una agencia que trabaja en la disminución del riesgo sobre cualquier tipo de ataque de aviación y terminó instando a los participantes a crear una conciencia de seguridad y de compartir las mejores prácticas con que cada Organismo cuenta.

### **Conclusión**

24. Sin comentarios, el Comité Ejecutivo acogió favorablemente la información presentada por la TSA/USA y la necesidad de que, el tema relativo al “Riesgo del Conspirador Interno” sea reconocido por las Autoridades de Aviación Civil. De igual forma, alentar a los Estados miembros a compartir las “mejores prácticas” para mitigar este riesgo.

**Cuestión 4 del  
Orden del Día:**

**Informe del Seminario “Transporte y Política Aérea” (Chile, junio 2015)**

*Nota de estudio CLAC/CE/87-NE/05 – Secretaría*

25. La Secretaría presentó la Nota de estudio CLAC/CE/87-NE/05 en relación al Seminario sobre “Transporte y Política Aérea” realizado conjuntamente con la Junta de Aviación Civil de Chile y la CEPAL. Durante la presentación destacó los objetivos del evento, la participación importante de los Estados y la temática desarrollada. El texto del documento publicado sobre este evento y sus conclusiones se acompañan como **Adjunto 5**.

26. A continuación, el Delegado de Chile resaltando el gran trabajo desarrollado entre la CEPAC/CLAC y la JAC de Chile y lo fructífero de este Seminario, mostró su disposición para ser sede de futuros eventos similares de Capacitación.

**Conclusión:**

27. Sin comentarios, el Comité Ejecutivo tomó nota de la información presentada y acogió favorablemente el informe, encargando a la Secretaría tener en cuenta el ofrecimiento de Chile.

**Cuestión 5 del  
Orden del Día:**

**Informe del Seminario CLAC/CAAS “Planificación del uso del suelo en la expansión de aeropuertos y medio ambiente” (Perú, julio 2015)**

*Nota de estudio CLAC/CE/87-NE/06 – Secretaría*

28. La Secretaría presentó la Nota de Estudio CLAC/CE/87-NE/06 que contenía el informe sobre el Seminario sobre “Planificación del uso del suelo en la expansión de aeropuertos y medio ambiente”, desarrollado conjuntamente con la CAAS de Singapur, en el que se discutieron temas relativos a:

- Introducción a la planificación de aeropuertos
- Pronóstico de Tráfico de Aviación
- Capacidad y Análisis de Retraso en vuelos
- Disposición de Planificación Aeroportuaria
- Cuestiones ambientales (ruido y aire)
- Planificación de Uso del Suelo y Terminal de Pasajeros

29. Por otro lado, informó que durante la misma Reunión se suscribiría una nueva Adenda de actualización del Memorandum de Entendimiento que mantiene la CLAC con la Autoridad Aeronáutica de Singapur.

**Conclusión**

30. Sin comentarios, el Comité Ejecutivo tomó nota de la información presentada y acogió favorablemente el informe.

**Cuestión 7 del  
Orden del Día:**

**Informe del Seminario CLAC/TSA “Tecnología y Control de calidad AVSEC” (Brasil, septiembre 2015)**

*Nota de estudio CLAC/CE/87-NE/08 – Secretaría*

31. La Secretaría presentó la Nota de estudio CLAC/CE/87-NE/08 sobre el Informe del Seminario “Tecnología y Control de calidad AVSEC”, desarrollado conjuntamente con la TSA/USA, refiriéndose a las conclusiones alcanzadas durante dicho Seminario, el mismo que estuvo dirigido a los gerentes y planificadores para el control de calidad de la Región Latinoamericana para que como

resultado previsto al final del curso, los participantes, deberían ser capaces de describir las diferencias entre, encuestas, auditorías, inspecciones y pruebas, así como crear listas de control de auditoría e inspección para aeropuertos.

32. Asimismo, destacó que el Seminario proporcionó a los asistentes una profunda exposición de las normas de la OACI y prácticas recomendadas para los procesos de control de calidad eficaz de los programas de seguridad de la aviación civil, teniendo como objetivos de aprendizaje los siguientes puntos:

- Propósito y función del control de calidad;
- Las normas de control de calidad y las prácticas recomendadas de la OACI;
- Descripción y técnicas para la realización de encuestas, auditorías, inspecciones y pruebas;
- Análisis de las circunstancias individuales de los Aeropuertos para determinar la actividad óptima de monitoreo / verificación a ser utilizada.

### **Conclusión**

33. Sin comentarios, el Comité Ejecutivo acogió favorablemente la información presentada.

### **Cuestión 8 del Orden del Día:**

### **Informe del Seminario CLAC/EAU “Planificación Estratégica de la Aviación Civil” (Uruguay, octubre 2015)**

*Nota de estudio CLAC/CE/87-NE/09 – Secretaría*

34. La Secretaría presentó la Nota de estudio CLAC/CE/87/-NE/09 sobre el Informe del Seminario “Planificación Estratégica de la Aviación Civil”, realizado conjuntamente con la Autoridad Aeronáutica de Emiratos Árabes Unidos, refiriéndose a las conclusiones alcanzadas durante dicho Seminario, cuyo objetivo fue el de brindar a los asistentes conocimientos acerca del proceso de planificación estratégica con los diversos elementos de gestión (planificación, organización, ejecución, control y evaluación) y explicar las diversas herramientas y técnicas de apoyo a la planificación y la toma de decisiones.

35. A continuación, se refirió al contenido del Seminario, el mismo que fue dictado en base a los siguientes temas:

- Descripción de los roles y funciones de los directores en una organización de aviación civil
- Descripción del proceso de planificación, establecimiento y aplicación de una estrategia de negocios
- Identificación y comprensión de, por lo menos, doce diferentes tipos de estrategias de negocios
- Descripción de distintos tipos de herramientas y técnicas para apoyar la planificación y la toma de decisiones
- Comprensión de diferentes métodos de gestión del rendimiento
- Identificación de enfoques correctivos para guiar a los ejecutores de los procesos, de manera constructiva.

### **Conclusión**

36. Sin comentarios, el Comité Ejecutivo acogió favorablemente la información presentada.

**Cuestión 9 del  
Orden del Día:**

**Reactivación del IPAC**

*Nota de estudio CLAC/CE/87-NI/02 – Argentina*

37. El Experto de Argentina se refirió a la Nota informativa CLAC/CE/87-NI/01 sobre los avances y acciones realizadas para la Reactivación del Instituto Panamericano de Aviación Civil – IPAC. En ese sentido, expresó que continuaban trabajando en la encuesta sobre las necesidades de capacitación en la Región, en base a las respuestas recibidas, incluyendo cursos de inducción y de cargos jerárquicos. Manifestó asimismo, que solicitaban la colaboración de todos los Estados miembros para sumar esfuerzos y definir mejor las necesidades que abarcará el IPAC en su currícula.

38. El Representante de ALADA por su parte, se refirió a la estrecha relación que mantiene su Organismo con la CLAC desde su fundación y que en las últimas décadas han venido desarrollando cursos en materias relacionadas a la aviación, a efectos de seguir colaborando con la CLAC en lo que a capacitación se refiere.

39. Seguidamente, el Delegado de Venezuela manifestó su intención de apoyar a Argentina en todo lo que al IPAC concierne. Asimismo, el Delegado de Brasil puso a disposición el Instituto de Aviación Civil y del Espacio Aéreo.

**Conclusión:**

40. Sin comentarios, el Comité Ejecutivo acogió favorablemente la información presentada.

**Cuestión 10 del  
Orden del Día:**

**Otros asuntos**

*Nota informativa CLAC/CE/87-NI/02 – Secretaría*

- Boletín Electrónico OACI “El Virus del Zika y la aviación”

41. La Secretaría presentó la Nota informativa CLAC/CE/87-NI/02 acerca del Boletín Electrónico EB 2016/10 de la OACI sobre “El virus del Zika y la Aviación” para conocimiento de todas las Delegaciones.

**Conclusión:**

42. Sin comentarios, el Comité Ejecutivo acogió la información presentada.

**Clausura**

43. El Presidente de la CLAC, agradeció a las Autoridades Argentinas por el apoyo recibido, al personal de la Secretaría y a los participantes por el trabajo desarrollado y procedió a clausurar la reunión.



COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL

LXXXVII REUNIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO  
DE LA CLAC

(Mendoza, Argentina, 17 y 18 de marzo de 2016)

LISTA DE PARTICIPANTES	
ESTADOS MIEMBROS	
<u>ARGENTINA</u>	
<p>JUAN PEDRO IRIGOIN Administrador Nacional Administración Nacional de Aviación Civil – ANAC Azopardo 1405, Piso 9 Buenos Aires, Argentina T: (54 11) 5941 3111/12 E: kiglesias@anac.gob.ar</p>	
<p>HERNAN ADRIAN GOMEZ Director Nacional de Transporte Aéreo Administración Nacional de Aviación Civil – ANAC Azopardo 1405, Piso 9 Buenos Aires, Argentina T: (54 11) 5941 3111/12 E: hagomez@anac.gob.ar</p>	
<p>HORACIO KNOBEL Director de Normas Aeronáuticas y Acuerdos Internacionales Administración Nacional de Aviación Civil – ANAC Azopardo 1405, Piso 9 Buenos Aires, Argentina T: (54 11) 5941 3115 E: hknobel@anac.gob.ar</p>	
<p>CARLOS FERNANDEZ Jefe Unidad Planificación Administración Nacional de Aviación Civil – ANAC Azopardo 1405, Piso 9 Buenos Aires, Argentina T: (54 11) 5941 3000 E: cfernandez@anac.gob</p>	

<p>PAMELA SUAREZ  Presidenta  Junta de Investigación de Accidentes de Aviación Civil – JIAAC  Av. Belgrano 1370, Piso 12  Buenos Aires, Argentina  T: (5411) 4382 8890 / 8891  E: psuarez@jiaac.gob.ar</p>	
<p>GABRIEL ADRAGNA  Director de Gestión Institucional  Policía de Seguridad Aeroportuaria – PSA  Bizet 2627, Hurlingman  Buenos Aires Argentina  T: (5411) 6664 7918  E: gadragna@psa.gob.ar</p>	
<p>NATALIA AVENDAÑO  Asesora Legal  Aeropuerto Internacional de Mendoza  Mendoza, Argentina  T: (5411) 5976 4643  E: navendano@anac.gob.ar</p>	
<p>CARLOS VALLARINO  Primer Secretario de Embajada  Cancillería Argentina  Esmeralda 1212  Buenos Aires, Argentina  E: vno@cancilleria.gob.ar</p>	
<b><u>BOLIVIA</u></b>	
<p>VIRGILIO PEREYRA  Director Ejecutivo (a.i)  Dirección General de Aeronáutica Civil - DGAC  Av. Arce 2631 Edificio Multicine Piso 9,  La Paz, Bolivia  T: (591) 244 4450  E: dgacbol@dgac.gob.bo</p>	
<p>MARTHA JACOB  Jefa Unidad Facilitación  Dirección General de Aeronáutica Civil - DGAC  Av. Arce 2631 Edificio Multicine Piso 9,  La Paz, Bolivia  T: (591) 2 244 4450 Ext. 2702  E: mjacob@dgac.gob.bo</p>	

<p>ROBERTO GIRONAS CERVANTES  Coodinador Proyecto OACI  Dirección General de Aeronáutica Civil – DGAC  Av. Arce 2631, Edif. Multicine, piso 9,  La Paz, Bolivia  T: (591) 244 4450  rgironas@dgac.gob.bo</p>	
<p><b><u>BRASIL</u></b></p>	
<p>MARCELO DOS GUARANYS  Director Presidente  Agencia Nacional de Aviación Civil – ANAC  Setor Comercial Sul, Qd 09, Lote C Ed. Pq. Cidade  Corporate, Torre A DF - CEP: 70.308-200  Brasília, Brasil  T: (55) 61 3314 4202  E: presidencia@anac.gov.br</p>	
<p>BRUNO SILVA DALCOLMO  Superintendente de Relaciones Internacionales  Agencia Nacional de Aviación Civil – ANAC  Setor Comercial Sul - Qd 09 - Lote C Ed. Pq.  CidadeCorporate - Torre A CEP: 70.308-200,  Brasilia DF, Brasil  T: (55) 21 3501 5153  E: bruno.dalcolmo@anac.gov.br</p>	
<p>DANIEL VIEIRA SOARES  Gerente Técnico de Coordinación con Organismos  Internacionales  Agencia Nacional de Aviación Civil – ANAC  Setor Comercial Sul - Qd 09 - Lote C Ed. Pq.  CidadeCorporate - Torre A  Brasilia, Brasil  T: (55) 61 3314 4631  E: daniel.soares@anac.gov.br</p>	
<p>MARCELA BRAGA ANSELMÍ  Analista de Relaciones Internacionales  Agencia Nacional de Aviación Civil – ANAC  Setor Comercial Sul, Quadra 09, Lote C, Edificio Parque  Cidade Corporate - Torre A - 4º Andar  Brasilia, Brasil  T: (55 61) 3314 4692  E: marcela.anselmi@anac.gov.br</p>	

<p>FREDERICO MORETTI DA SILVEIRA  Jefe del Sub Departamento de Administración  Departamento de Control del Espacio Aéreo – DECEA  Av. General Justo 160, Castelo  Rio de Janeiro, Brasil  T: (55 21) 2101 6300  E: morettifms@decea.gov.br</p>	
<p><b><u>CHILE</u></b></p>	
<p>VICTOR VILLALOBOS  Director General  Dirección de Aeronáutica Civil – DGAC  Av. Miguel Claro 1314, Providencia  Santiago de Chile, Chile  T: (562) 2439 2101  E: director@dgac.gob.cl /  secretaria_director@dgac.gob.cl</p>	
<p>LORENZO SEPULVEDA  Director Departamento de Seguridad Operacional  Dirección General de Aeronáutica Civil - DGAC  Miguel Claro 1314, Providencia,  Santiago de Chile, Chile  T: (562) 2439 2498  E: lsepulveda@dgac.cl</p>	
<p>PAULINA RADRIGAN  Abogado  Dirección General de Aeronáutica Civil - DGAC  Miguel Claro 1314, Providencia,  Santiago de Chile, Chile  T: (562) 2439 2498  E: pradrigan@dgac.cl</p>	
<p>EDUARDO VILLALOBOS  Director de Planificación  Dirección General de Aeronáutica Civil - DGAC  Miguel Claro 1314, Providencia,  Santiago de Chile, Chile  T: (562)  E: evillalobos@dgac.cl</p>	
<p>JAIME BINDER  Secretario  Junta de Aeronáutica Civil – JAC  Moneda 1020, 4to Piso  Santiago de Chile, Chile  T: (56) 2 519 0900  E: jrbinder@mtt.gob.cl</p>	

<p>ALVARO LISBOA Asesor Legal Junta de Aeronáutica Civil - JAC Moneda 1020, 4 piso, Santiago de Chile, Chile T: (56 2) 519 0910 E: alisboa@mtt.cl</p>	
<b><u>COLOMBIA</u></b>	
<p>EDUARDO TOVAR Jefe de Oficina de Transporte Aéreo Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil – UAEAC Av. El Dorado 103/15, piso 5, Bogotá, Colombia T: (57) 1 296 3184 E: eduardo.tovar@aerocivil.gov.co</p>	
<p>ALEXANDRA PALOMINO Jefe Grupo Asuntos Internacionales y Regulatorios Oficina de Transporte Aéreo Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil – UAEAC Av. El Dorado 103/15, piso 5, Bogotá, Colombia T: (57) 1 296 3184 E: jazmin.palomino@aerocivil.gov.co</p>	
<b><u>COSTA RICA</u></b>	
<p>ENIO CUBILLO Director General Dirección General de Aviación Civil – DGAC La Uruca, contiguo a Migración San José, Costa Rica T: (506) 2290-0090/2290-2356 E: ecubillo@dgac.go.cr</p>	
<b><u>CUBA</u></b>	
<p>MAYDA MOLINA MARTÍNEZ Directora de Transporte Aéreo y Relaciones Interacionales Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba – IACC Calle 23 N° 64, La Rampa, Plaza de la Revolución La Habana, Cuba T: (53 7) 830 6046 E: mayda.molina@iacc.avianet.cu</p>	

<p>MERCEDES VAZQUEZ  Jefa Departamento Asesoría Legal  Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba – IACC  Calle 23 N° 64, La Rampa, Plaza de la Revolución  La Habana, Cuba  T: (53 7) 838 1131  E: mercedes.vasquez@iacc.avianet.cu</p>	
<p><b><u>ECUADOR</u></b></p>	
<p>BYRON CARRIÓN  Subdirector General  Dirección General de Aviación Civil – DAC  Buenos Aires 0e1-53 y Av. 10 de Agosto  Quito, Ecuador  T: (593 2) 252 1600 / 252 1114  E: Byron.carrion@aviacioncivil.gob.ec</p>	
<p><b><u>EL SALVADOR</u></b></p>	
<p>JORGE PUQUIRRE  Director Ejecutivo  Autoridad Aeronáutica Civil – AAC  Carretera Panamericana Km. 9 ½  Blvd. Ejército, Ilopango  San Salvador, El Salvador  T: (50 3) 256-54401 / 256-54400  E: jpuquirre@aac.gob.sv</p>	
<p><b><u>GUATEMALA</u></b></p>	
<p>CARLOS VELÁSQUEZ  Director General  Dirección General de Aeronáutica Civil – DGAC  Aeropuerto Internacional La Aurora, Zona 13  Ciudad de Guatemala, Guatemala  T: (502) 2321 5000  E: carlos.velasquez@dgac.gob.gt</p>	
<p>MANUEL POLANCO  Asesor en Asuntos Internacionales Dirección General de  Aeronáutica Civil – DGAC  9na. Avenida 14-75 zona 13  Ciudad de Guatemala, Guatemala  T: (502) 5412 4100  E: manuelpolancoasociados@gmail.com</p>	

<p>GIOVANNI TOBAR          Consultor en Medio Ambiente, Aviación Civil y Cambio Climático          15 Calle A, 7a. Avenida A Zona 13          Aeropuerto Internacional La Aurora          Ciudad de Guatemala, Guatemala          T: (502) 4211 2222          E: giovatoba@gmail.com</p>	
<b><u>HONDURAS</u></b>	
<p>JOSE NAVARRO          Director General          Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil          500 Mts. al Norte del Aeropuerto Internacional          Toncontin          Tegucigalpa, Honduras          T: (504) 22233 1115          E: capinave@yahoo.com / jnavarro@ahac.gob.hn</p>	
<b><u>MÉXICO</u></b>	
<p>MIGUEL PELAEZ LIRA          Director General          Dirección General de Aeronáutica Civil          Blvd. Adolfo López Mateos 1990, Los Alpes          Ciudad de México, México          T: ( 5255) 5723 9300 Ext. 18000 / 18017          E: mpelaezl@sct.gob.mx</p>	
<b><u>NICARAGUA</u></b>	
<p>CARLOS BONILLA VILCHEZ          Director de Transporte Aéreo          Instituto Nicaragüense de Aeronáutica Civil – INAC          Km 11 1/2 Carretera Norte          Managua, Nicaragua          T: (505) 2276 8580 Ext. 1732          E: capacitacion@inac.gob.ni</p>	
<b><u>PANAMÁ</u></b>	
<p>ROBERT KATZ          Sub Director General          Autoridad Aeronáutica Civil de Panamá          Edificio 870, Albrook          Ciudad de Panamá, Panamá          T: 501 9409          E: rkatz@aeronautica.gob.pa</p>	

<p>GERMINAL SARASQUETA  Asesor de la Dirección General de Relaciones Internacionales  Autoridad Aeronáutica Civil de Panamá  Edificio 870, Albrook  Ciudad de Panamá, Panamá  T: 501 9409  E: gsarasqueta@aeronautica.gob.pa</p>	
<b><u>PARAGUAY</u></b>	
<p>ADALBERTO MEZA  Asesor Jurídico Jefe  Dirección Nacional de Aeronáutica Civil – DINAC  Av. Mcal. López e/Vice Pdte. Sanchez y 22 de Setiembre,  Asunción, Paraguay  T: (595 21) 204 205  E: adal1980@dinac.gov.py</p>	
<p>VICTOR HUGO BAREIRO  Sub Director de Planificación  Dirección Nacional de Aeronáutica Civil – DINAC  Av. Mcal. López e/Vice Pdte. Sanchez y 22 de Setiembre,  Asunción, Paraguay  T: (595 21) 210 764  E: victorbareriro1980@gmail.com</p>	
<p>VICTOR VELASQUEZ  Director Aeropuertos  Dirección Nacional de Aeronáutica Civil – DINAC  Av. Mcal. López e/Vice Pdte. Sanchez y 22 de Setiembre,  Asunción, Paraguay  T: (595 21) 223 881  E: velasquez.victor@hotmail.com</p>	
<p>MARÍA LIZ VIVEROS DE BAZÁN  Sub Directora Transporte Aéreo  Dirección Nacional de Aeronáutica Civil – DINAC  Av. Mcal. López e/Vice Pdte. Sanchez y 22 de Setiembre,  Asunción, Paraguay  T: (595 21) 210 764  E: staai@dinac.gov.py</p>	
<b><u>REPÚBLICA DOMINICANA</u></b>	

<p>ROGER JOVER  Presidente  Junta de Aviación Civil - JAC  Calle José Joaquín Pérez #104, Gazcue  Santo Domingo, República Dominicana  T: (1 809) 689 4167  E: jacrd@jac.gob.do</p>	
<p>JOSÉ VALDEZ  Director Legal Instituto Dominicano de Aviación Civil - IDAC  Santo Domingo, República Dominicana  T: (1 809) 689 4167  E: jvaldez@idac.gov.do / jjvaldez-m@hotmail.com</p>	
<p>JOSE TOBAR  Encargado de Operaciones Aéreas  Junta de Aviación Civil - JAC  Calle José Joaquín Pérez #104, Gazcue  Santo Domingo, República Dominicana  T: (1 809) 689 4167  E: jtobari@jac.gob.do</p>	
<p>CARLOS VERAS  Representante Permanente ante la OACI  999 University Street Suite 12 55 H3C 5H7  Montreal, Canadá  T: (514) 954 5808  E: dominicanrepublic@icao.int</p>	
<p><b><u>URUGUAY</u></b></p>	
<p>ANTONIO ALARCÓN  Director Nacional  Dirección Nacional de Aviación Civil e Infraestructura Aeronáutica - DINACIA  Av. Wilson Ferreira Aldunate 5519, Canelones  Montevideo, Uruguay  T: (598) 2 604 0408 Ext. 4000  E: dinacia@dinacia.gub.uy</p>	

<p>MARIA ANGÉLICA GONZALEZ  Directora General de Transporte Aéreo  Junta Nacional de Aeronáutica Civil - JNAC  Ministerio de Transporte y Obras Públicas  Rincón 575 - Piso 12, CP 11000  Montevideo, Uruguay  T: (598) 2 915 1218  E: juntaaeronautica@mtop.gub.uy /  dntaereo@adinet.com.uy</p>	
<p><b><u>VENEZUELA</u></b></p>	
<p>JORGE LUIS MONTENEGRO  Presidente  Instituto Nacional de Aeronáutica Civil – INAC  Av. José Félix Sosa con Av. Luis Roche, Torre  Británica, Piso 6, Altamira Sur  Caracas, Venezuela  T: (58 212) 277 4535  E: jorgemontenegro@inac.gob.ve</p>	
<p>MARILEM NOGUERA  Gerente General de Transporte Aéreo  Instituto Nacional de Aeronáutica Civil – INAC  Av. José Félix Sosa con Av. Luis Roche, Torre  Británica, Piso 6, Altamira Sur  Caracas, Venezuela  T: (58 212) 277 4535  E: m.noguera@inac.gob.ve</p>	
<p>YURAIMA AVENDAÑO  Gerente de Oficina de Relaciones Internacionales  Instituto Nacional de Aeronáutica Civil – INAC  Av. José Félix Sosa con Av. Luis Roche, Torre  Británica, Piso 6, Altamira Sur  Caracas, Venezuela  T: (58 212) 277 4535  E: y.avendano@inac.gob.ve</p>	
<p>GERMAN PEREZ  Gerente de Derecho Aeronáutico  Instituto Nacional de Aeronáutica Civil – INAC  Av. José Félix Sosa con Av. Luis Roche, Torre  Británica, Piso 6, Altamira Sur  Caracas, Venezuela  T: (58 212) 277 4535  E: g.perez@inac.gob.ve</p>	
<p><b>ESTADOS NO MIEMBROS</b></p>	
<p><b><u>ESPAÑA</u></b></p>	

<p>ALFREDO IGLESIAS  Miembro Comité Medio Ambiental CAEP / OACI  General Pero 40 – 28020  Madrid, España  T: (3491) 396 8107  E: aiglesias@fomento.es</p>	
<b><u>ESTADOS UNIDOS</u></b>	
<p>CHRISTOPHER BARKS  Director  Western Hemisphere  Federal Aviation Administration – FAA  U. S. Embassy, Panamá  T: (507) 317 5860  E: christopher.barks@faa.gov</p>	
<p>LOURDES MAURICE  Executive Director  Office of Environment and Energy  Federal Aviation Administration – FAA  T: (202) 267 3576  E: lourdes.maurice@faa.gov</p>	
<p>CARLOS AGUEDA  Senior Representative  Federal Aviation Administration – FAA  US Embassy Panama Building  783 Demetrio Basilio Lakas Clayton  Ciudad de Panamá, Panamá  T: (507) 317 5860  E: carlos.agueda@faa.gov</p>	
<p>CARL BURLESON  Deputy Assistant Administrator  Policy, International Affairs and Environment  Federal Aviation Administration – FAA  T: (202) 267 7954  E: carl.burleson@faa.gov</p>	
<p>TERE FRANCESCHI  Bureau Chief  Western Hemisphere, Office of Global Strategies  Transportation Security Administration – TSA  601 South 12<sup>th</sup> Street, Arlington  Virginia, Estados Unidos  T: (1 571) 227 5732  E: tere.franceschi@tsa.dhs.gov</p>	
<b><u>INDONESIA</u></b>	

<p>MOKHAMMAD KHUSNU  Head of International Aviation Organization Affairs  Ministry of Transportation  Jl. Medan Merdeka Barat No. 8 Jarkarta 10110  Indonesia  T: (6221) 381 1308 / 350 5006  E: khusnu_dgac@yahoo.com</p>	
<p>VINCA VIRGITA  Senior Officer  International Aviation Organization Affairs  Ministry of Transportation  Jl. Medan Merdeka Barat No. 8 Jarkarta 10110  Indonesia  T: (6221) 381 1308 / 350 5006  E: vincavirgita@gmail.com</p>	
<p>FITRI YANIS  Public Relations Senior Officer  Ministry of Transportation  Jl. Medan Merdeka Barat No. 8 Jarkarta 10110  Indonesia  T: (6221) 381 1308 / 350 5006  E: fy_palem@yahoo.com</p>	
<p>AGOES SOEBAGIO  Head of International Affairs and Public Relations  Ministry of Transportation  Jl. Medan Merdeka Barat No. 8 Jarkarta 10110  Indonesia  T: (6221) 381 1308 / 350 5006  E: ASoebagio@icao.int</p>	
<p>INDROYONO SOESILO  Indonesia Special Envoy of ICAO  Ministry of Transportation  Jl. Medan Merdeka Barat No. 8 Jarkarta 10110  Indonesia  T: (6221) 381 1308 / 350 5006  E: soesiloindroyono@gmail.com</p>	
<b><u>MALASIA</u></b>	
<p>AZHARUDDIN ABD. RAHMAN  Director General of Civil Aviation  Department of Civil Aviation Malaysia  No. 27, Persiaran Perdana, Aras 3, Podium B Presint 4,  62100  Putrajaya, Malasia  T: (603) 8871 4218  E: azhar@dca.gov.my</p>	

<p>AZMAN BIN HITAM  Senior Assistant Director  Department of Civil Aviation Malaysia  No. 27, Persiaran Perdana, Aras 3, Podium B Presint 4,  62100  Putrajaya, Malasia  T: (603) 8871 4237  E: azman.hitam@dca.gov.my</p>	
<p>LOW LAI YOONG  Under Secretary  Ministry of Transport Malaysia  No. 26, Jalan Tun Hussein, Presint 4, 62100  Putrajaya, Malasia  T: (603) 8892 1408  E: lylow@mot.gov.my</p>	
<p>ALFARIZ MOHD MUSTAFA  Assistant Secretary  Ministry of Transport Malaysia  No. 26, Jalan Tun Hussein, Presint 4, 62100  Putrajaya, Malasia  T: (603) 8892 1408  E: alfariz@mot.gov.my</p>	
<p><b><u>SINGAPUR</u></b></p>	
<p>SOH POH THEEN  Deputy Director General Air Navigation Services  Civil Aviation Authority of Singapore  Singapore Changi Airport, PO Box 1  Singapore 918141, Singapore  T: (65) 6540 3088  E: soh_poh_theen@caas.gov.sg</p>	
<p>ANGELA NG  Assistant Director International Relations  Civil Aviation Authority of Singapore  Singapore Changi Airport, PO Box 1  Singapore 918141, Singapore  T: (65) 6540 3088  E: angela.ng@caas.gov.sg</p>	
<p>JAIME SEAH  Manager International Relations  Civil Aviation Authority of Singapore  Singapore Changi Airport, PO Box 1  Singapore 918141, Singapore  T: (65) 6540 3086  E: jaime_seah@caas.gov.sg</p>	

**ORGANISMOS INTERNACIONALES****ACI/LAC**

EZEQUIEL BARRENECHEA  
Vicepresidente Ejecutivo  
TAGSA  
Guayaquil, Ecuador  
T: (593) 4216 9091  
E: ezequiel.barrenechea@corporacionamerica.com

**ALADA**

MARIO FOLCHI  
Presidente  
Asociación Latinoamericana de Derecho Aeronáutico y  
Espacial – ALADA  
Arroyo 950, 6 A  
Buenos Aires, Argentina  
T: (54 11) 4327 0611  
E: mofolchi@alada.org

FRANCISCO LOSADA  
Miembro Plenario Argentino  
Asociación Latinoamericana de Derecho Aeronáutico y  
Espacial – ALADA  
Arroyo 950, 6 A  
Buenos Aires, Argentina  
T: (54 11) 4327 0611  
E: flosada@alada.org

**ALTA**

EDUARDO IGLESIAS  
Director Ejecutivo  
Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte  
Aéreo – ALTA  
6355 NW 36th St., Suite 601,  
Miami FL. 33166, USA  
T: (1 786) 388 0222  
E: eiglesias@alta.aero



GONZALO YELPO  
Director Legal  
Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte  
Aéreo – ALTA  
6355 NW 36th St., Suite 601,  
Miami FL. 33166, USA  
T: (1 786) 388 0222  
E: gyelpo@alta.aero

**COCESNA**

<p>JORGE VARGAS  Presidente Ejecutivo  Corporación Centroamericana de Servicios de Navegación Aérea – COCESNA  150 mts. al sur del Aeropuerto de Toncontin  San José, Costa Rica  T: (504) 2275 7090  E: presidencia@cocesna.org</p>	
<p>CARLOS SEGNINI  Miembro del Consejo Directivo  Corporación Centroamericana de Servicios de Navegación Aérea – COCESNA  150 mts. al sur del Aeropuerto de Toncontin  San José, Costa Rica  T: (504) 2275 7090  E: presidencia@cocesna.org</p>	
<b><u>IATA</u></b>	
<p>ORACIO MARQUEZ  Director  Miembros y Relaciones Externas  703 Waterford Way (NW 62nd Ave), Suite 600  Miami, FL 33126, Estados Unidos  T: (1 305) 775 4761  E: marquez@iata.org</p>	
<p>JUAN CARLOS CASANOVA  Campaign Manager  Farlos Pellegrini 1142 P2  Buenhos Aires, Argentina  E: casanovaj@iata.org</p>	
<b><u>IFALPA</u></b>	
<p>MARIA FLORENCIA DOVICH  Legal Counsellor  Federación Internacional de Asociaciones de Pilotos de Líneas Aéreas - IFALPA  Lezica 4031  Buenos Aires, Argentina  T: (54) 11 4958 5114  E: legales@apla.org.ar</p>	
<p>JUAN PABLO MAZZIERI  On behalf of RVP SAM SOUTH  Federación Internacional de Asociaciones de Pilotos de Líneas Aéreas - IFALPA  Lezica 4031  Buenos Aires, Argentina  T: (54) 11 4958 5114  E: seguridad@apla.org.ar</p>	

**OACI**

FRANKLIN HOYER  
Director Regional OACI Oficina Regional SAM  
Lima Av. Víctor Andrés Belaúnde No 147, Torre 4,  
Piso 4, San Isidro  
Lima, Perú  
T: (51) 1 611 8686  
E: SAM\_icaord@icao.int



MELVIN CINTRON  
Director Regional  
Oficina Regional NACC / OACI  
Presidente Masaryk 29, 3er piso, 11560  
Ciudad de México, México  
T: (5255) 5250 3211  
E: icaonacc@icao.int

**PERU**

VERONICA PAJUELO (Observadora)  
Abogada  
Dirección General de Aeronáutica Civil – DGAC  
Jirón Zorritos 1203, Lima 1  
Lima, Perú  
T: (51) 1 615 7800 Ext.1181  
E: vpajuelo@mintc.gob.pe



**DISCURSO DEL PRESIDENTE DE LA CLAC EN OCASIÓN DE LA LXXXVII  
REUNIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO DE LA CLAC**

**(MENDOZA, ARGENTINA, 15 DE MARZO DE 2016)**

DISTINGUIDOS SEÑORES:

EN PRIMER TÉRMINO, EN MI CALIDAD DE DIRECTOR GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL DE GUATEMALA Y PRESIDENTE DE LA CLAC, PERMÍTAME EXPRESAR UN CORDIAL SALUDO A LOS MIEMBROS DEL COMITÉ EJECUTIVO DE ESTA COMISIÓN, EN PARTICULAR AL SEÑOR JUAN PEDRO IRIGOIN, ADMINISTRADOR DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL DE ARGENTINA, POR HABER OFRECIDO SEDE PARA LA OCTOGÉSIMO SÉPTIMA REUNIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO DE LA CLAC Y POR HABERNOS BRINDADO TODAS LAS FACILIDADES PARA LLEVAR A CABO ESTA REUNIÓN, HACIÉNDONOS SENTIR COMO EN NUESTRA PROPIA CASA, EN ESTA CAPITAL MUNDIAL DEL VINO, “MENDOZA”.

EXPRESO TAMBIÉN MI CORDIAL SALUDO A LAS AUTORIDADES AERONÁUTICAS DE LOS ESTADOS MIEMBROS, DE LOS ESTADOS NO MIEMBROS QUE HOY NOS VISITAN, OBSERVADORES Y DEMÁS ASISTENTES.

COMO ES DE CONOCIMIENTO DE USTEDES, LA COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL SE HA CONSTITUIDO EN EL FORO MÁS IMPORTANTE PARA LA COOPERACIÓN Y COORDINACIÓN DEL TRANSPORTE AÉREO DE NUESTRA REGIÓN. LA TRADICIÓN DEMOCRÁTICA DE TRABAJO EN CONSENSO DE ESTE ORGANISMO QUE HA MATERIALIZADO SUS ACTIVIDADES EN DECISIONES PARA QUE LOS ESTADOS PUEDAN CONSIDERARLOS EN SU LEGISLACIÓN.

POR ELLO ES DE SUMA IMPORTANCIA DIMENSIONAR EL TRABAJO REALIZADO POR LA CLAC DE MANERA CONJUNTA Y COORDINADA CON LA OACI EN LA GESTIÓN DE LOS ASPECTOS POLÍTICOS, ECONÓMICOS, JURÍDICOS, TÉCNICOS Y OPERATIVOS DEL TRANSPORTE AÉREO EN LA REGIÓN.

MANIFIESTO A USTEDES EL ALTÍSIMO HONOR QUE PARA MÍ, REPRESENTA EL PARTICIPAR EN ESTA INSTANCIA A TRAVÉS DE LA CUAL, LAS AUTORIDADES DE AVIACIÓN CIVIL DE LOS ESTADOS MIEMBROS, DISCUTEN, PLANIFICAN Y GESTIONAN DIVERSAS MEDIDAS PARA LA COOPERACIÓN Y COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE AVIACIÓN CIVIL, IMPULSANDO EL DESARROLLO EFICIENTE, SOSTENIBLE, SEGURO, PROTEGIDO, ORDENADO Y ARMONIZADO DEL TRANSPORTE AÉREO LATINOAMERICANO.

ASÍ MISMO, COMO PRESIDENTE DEL COMITÉ EJECUTIVO DE LA CLAC; ESTOY CONSCIENTE DE LA ALTÍSIMA RESPONSABILIDAD QUE CONLLEVA EL

TRABAJO DE CADA UNO DE LOS ESTADOS QUE LIDERAN LAS MACROTAREAS QUE CONFORMAN NUESTRO PLAN ESTRATÉGICO, COMO SON: TRANSPORTE Y POLÍTICA AÉREA, GESTIÓN AEROPORTUARIA, FAL/AVSEC, SEGURIDAD OPERACIONAL, CAPACITACIÓN Y MEDIO AMBIENTE.

EN ESE CONTEXTO, LE HA CORRESPONDIDO A MI PAÍS, LA CONDUCCIÓN DE LA MACROTAREA DE MEDIO AMBIENTE, POR LO QUE AGRADEZCO INFINITAMENTE TODO EL APOYO BRINDADO POR LOS ESPECIALISTAS DE SUS ESTADOS MIEMBROS QUE HAN PARTICIPADO ACTIVAMENTE, EN EL TRABAJO QUE HEMOS DESARROLLADO. EN ESTE PUNTO PERMÍTANME TAMBIÉN RESALTAR EL TRABAJO QUE HEMOS REALIZADO EN LA CORPORACIÓN CENTROAMERICANA DE SERVICIOS DE NAVEGACIÓN AÉREA (COCESNA), PUES PARA IMPULSAR ESTA MACROTAREA HEMOS RECIBIDO SU APOYO TÉCNICO Y FINANCIERO NECESARIO PARA CUMPLIR CON NUESTRO PLAN DE TRABAJO.

QUISIERA COMENTARLES QUE LOS ESTADOS CENTROAMERICANOS, CONCENTRADOS EN COCESNA, HEMOS RESUELTO CONTRIBUIR SUSTANCIALMENTE CON LA CLAC Y SU GESTIÓN, ASPIRANDO A TENER UNA REPRESENTACIÓN EN EL COMITÉ EJECUTIVO SOBRE LA BASE DE LO QUE ESTABLECE EL ESTATUTO, EN LO QUE HACE RELACIÓN A LA REPRESENTACIÓN GEOGRÁFICA. EN ESE SENTIDO, QUISIERA COMPARTIR QUE “COSTA RICA” PRESENTARÁ SU INTENCIÓN DE FORMAR PARTE DEL COMITÉ EJECUTIVO DE LA CLAC PARA EL PRÓXIMO BIENIO, ASPIRANDO A LA SEGUNDA VICEPRESIDENCIA, ESTADO QUE CUENTA CON TODO EL APOYO DE LOS ESTADOS CENTROAMERICANOS Y DESDE YA, LES PEDIMOS VUESTRO APOYO.

DE IGUAL MANERA, PONDERO LO REALIZADO POR MIS ANTECESORES Y ME COMPROMETO A CONTINUAR EL TRABAJO DE ESTA PRESIDENCIA, PONIENDO TODO LO QUE SEA NECESARIO PARA CULMINAR CON ÉXITO NUESTRA GESTIÓN Y, POR SUPUESTO, PARA IMPULSAR EN EL FUTURO EL TRABAJO QUE DESARROLLA LA CLAC.

EN LA REUNIÓN QUE HOY NOS OCUPA, TENDREMOS LA OPORTUNIDAD DE PASAR REVISTA Y ACOGER EL TRABAJO QUE HAN DESARROLLADO NUESTROS GRUPOS DE ESPECIALISTAS, ESTO ES EL GEPEJTA, EL GRUPO AVSEC/FAL/RG, ASÍ COMO LOS INFORMES DE CAPACITACIÓN DE DIFERENTES SEMINARIOS, QUE HA IMPULSADO LA SECRETARÍA EN COORDINACIÓN CON OTROS ORGANISMOS Y ESTADOS CON LOS QUE HEMOS SUSCRITO ACUERDOS.

NO QUISIERA DEJAR DE RESALTAR Y AGRADECER A NUESTRO PAÍS ANFITRIÓN, ARGENTINA, POR LA GRAN CONTRIBUCIÓN QUE VIENE BRINDANDO Y BRINDARÁ A LA REGIÓN, CON LA REACTIVACIÓN DEL INSTITUTO PANAMERICANO DE AVIACIÓN CIVIL – IPAC, Y A LA IMPORTANTE CANTIDAD DE INSUMOS QUE ENTREGARÁ A DICHO INSTITUTO. SOBRE ESTE PUNTO, ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE ARGENTINA NOS PROVEERÁ

RECURSOS DE INFRAESTRUCTURA Y FINANCIEROS, QUE SUPERAN EL MILLON DE DOLÁRES Y QUE SERVIRÁN PARA IMPULSAR LA CAPACITACIÓN DE NUESTROS ESPECIALISTAS A NIVEL GERENCIAL Y GESTIONAR CONSULTORÍAS EN LOS TEMAS QUE ATAÑEN A LA AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL.

NOS CORRESPONDERÁ TAMBIÉN, ANALIZAR EL TRABAJO ENCOMENDADO AL GRUPO ENCARGADO DE ACTUALIZAR LA RESOLUCIÓN A20-11, SOBRE LA MODIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CLAC, ASUNTO DE SUMA IMPORTANCIA QUE ESTA PRESIDENCIA, EN NOMBRE DEL COMITÉ EJECUTIVO, LO SOMETERÁ A CONSIDERACIÓN Y APROBACIÓN DE LA PRÓXIMA ASAMBLEA. EN ESA MISMA LÍNEA, EXHORTO A QUE DESPUÉS DE SU APROBACIÓN, NUESTROS ESPECIALISTAS CONTINUEN CON LA IMPLEMENTACIÓN DE DICHO PLAN EN EL PRÓXIMO PERÍODO.

OTRO TEMA QUE DEBEREMOS ANALIZAR SERÁ LA PARTICIPACIÓN DE LA CLAC EN EL 39 PERÍODO DE SESIONES DE LA ASAMBLEA DE LA OACI, Y EN PARTICULAR, LA ELECCIÓN DE NUESTROS ESTADOS PARA EL CONSEJO DE DICHA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO EL AUMENTO EN EL NÚMERO DE ASIENTOS DE ESTE Y DE LA COMISIÓN DE NAVEGACIÓN AÉREA.

NO PUEDO DEJAR DE LADO, EL TEMA RELACIONADO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MBMs Y LA POSICIÓN QUE DEBEREMOS ADOPTAR COMO REGIÓN EN ESTE TEMA DE SUMA IMPORTANCIA, RAZÓN POR LA CUAL LOS INVITO A PARTICIPAR DE LA “MESA REDONDA” QUE HA ORGANIZADO LA IATA EN ESTA OPORTUNIDAD.

EN EL TEMA DE MEDIO AMBIENTE, NOS QUEDA MUCHO CAMINO POR RECORRER Y QUISIERA DESTACAR:

- EL ACOMPAÑAMIENTO A LOS ESTADOS EN LA ELABORACIÓN Y/O IMPLEMENTACIÓN DE SUS RESPECTIVOS PLANES DE ACCIÓN PARA LA REDUCCIÓN DE EMISIONES PROVENIENTES DE LA AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL; Y,
- LA GESTIÓN PARA UNA MAYOR REPRESENTACIÓN EN LA INSTANCIAS DE DISCUSIÓN EN TORNO A LA TEMÁTICA AMBIENTAL, INCLUYENDO EL CAEP, DADO QUE EN LA REGIÓN SE ENCUENTRAN LOS PAÍSES MÁS VULNERABLES A LOS EFECTOS GENERADOS POR LA AFECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y DEL FENÓMENO GLOBAL DEL CAMBIO CLIMÁTICO.

ANTES DE TERMINAR, QUIERO REITERAR QUE EL ESTADO DE GUATEMALA, CONTINUARÁ CONTRIBUYENDO CON EL TRABAJO DE NUESTRA COMISIÓN Y SEGUIRÁ APORTANDO PERMANENTEMENTE CON SUS ESPECIALISTAS EN LOS TEMAS QUE USTEDES LO ESTIMEN NECESARIO.

PARA CONCLUIR, PERMÍTANME PARAFRASEAR LO QUE DICE ANTONIO MACHADO, **“CAMINANTE NO HAY CAMINO, SE HACE CAMINO AL ANDAR”.**

MUCHAS GRACIAS Y BUENOS DÍAS.

**DISCURSO DEL PRESIDENTE DE LA CLAC EN OCASIÓN DE LA  
LXXXVII REUNIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO DE LA CLAC**

**(MENDOZA, ARGENTINA, 15 DE MARZO DE 2016)**

DISTINGUIDOS SEÑORES:

EN PRIMER TÉRMINO, EN MI CALIDAD DE DIRECTOR GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL DE GUATEMALA Y PRESIDENTE DE LA CLAC, PERMÍTAME EXPRESAR UN CORDIAL SALUDO A LOS MIEMBROS DEL COMITÉ EJECUTIVO DE ESTA COMISIÓN, EN PARTICULAR AL SEÑOR JUAN PEDRO IRIGOIN, ADMINISTRADOR DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL DE ARGENTINA, POR HABER OFRECIDO SEDE PARA LA OCTOGÉSIMO SÉPTIMA REUNIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO DE LA CLAC Y POR HABERNOS BRINDADO TODAS LAS FACILIDADES PARA LLEVAR A CABO ESTA REUNIÓN, HACIÉNDONOS SENTIR COMO EN NUESTRA PROPIA CASA, EN ESTA CAPITAL MUNDIAL DEL VINO, “MENDOZA”.

EXPRESO TAMBIÉN MI CORDIAL SALUDO A LAS AUTORIDADES AERONÁUTICAS DE LOS ESTADOS MIEMBROS, DE LOS ESTADOS NO MIEMBROS QUE HOY NOS VISITAN, OBSERVADORES Y DEMÁS

ASISTENTES.

COMO ES DE CONOCIMIENTO DE USTEDES, LA COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL SE HA CONSTITUIDO EN EL FORO MÁS IMPORTANTE PARA LA COOPERACIÓN Y COORDINACIÓN DEL TRANSPORTE AÉREO DE NUESTRA REGIÓN. LA TRADICIÓN DEMOCRÁTICA DE TRABAJO EN CONSENSO DE ESTE ORGANISMO QUE HA MATERIALIZADO SUS ACTIVIDADES EN DECISIONES PARA QUE LOS ESTADOS PUEDAN CONSIDERARLOS EN SU LEGISLACIÓN.

POR ELLO ES DE SUMA IMPORTANCIA DIMENSIONAR EL TRABAJO REALIZADO POR LA CLAC DE MANERA CONJUNTA Y COORDINADA CON LA OACI EN LA GESTIÓN DE LOS ASPECTOS POLÍTICOS, ECONÓMICOS, JURÍDICOS, TÉCNICOS Y OPERATIVOS DEL TRANSPORTE AÉREO EN LA REGIÓN.

MANIFIESTO A USTEDES EL ALTÍSIMO HONOR QUE PARA MÍ, REPRESENTA EL PARTICIPAR EN ESTA INSTANCIA A TRAVÉS DE LA CUAL, LAS AUTORIDADES DE AVIACIÓN CIVIL DE LOS ESTADOS MIEMBROS, DISCUTEN, PLANIFICAN Y GESTIONAN DIVERSAS MEDIDAS PARA LA COOPERACIÓN Y COORDINACIÓN DE LAS

ACTIVIDADES DE AVIACIÓN CIVIL, IMPULSANDO EL DESARROLLO EFICIENTE, SOSTENIBLE, SEGURO, PROTEGIDO, ORDENADO Y ARMONIZADO DEL TRANSPORTE AÉREO LATINOAMERICANO.

ASÍ MISMO, COMO PRESIDENTE DEL COMITÉ EJECUTIVO DE LA CLAC; ESTOY CONSCIENTE DE LA ALTÍSIMA RESPONSABILIDAD QUE CONLLEVA EL TRABAJO DE CADA UNO DE LOS ESTADOS QUE LIDERAN LAS MACROTAREAS QUE CONFORMAN NUESTRO PLAN ESTRATÉGICO, COMO SON: TRANSPORTE Y POLÍTICA AÉREA, GESTIÓN AEROPORTUARIA, FAL/AVSEC, SEGURIDAD OPERACIONAL, CAPACITACIÓN Y MEDIO AMBIENTE.

EN ESE CONTEXTO, LE HA CORRESPONDIDO A MI PAÍS, LA CONDUCCIÓN DE LA MACROTAREA DE MEDIO AMBIENTE, POR LO QUE AGRADEZCO INFINITAMENTE TODO EL APOYO BRINDADO POR LOS ESPECIALISTAS DE SUS ESTADOS MIEMBROS QUE HAN PARTICIPADO ACTIVAMENTE, EN EL TRABAJO QUE HEMOS DESARROLLADO. EN ESTE PUNTO PERMÍTANME TAMBIÉN RESALTAR EL TRABAJO QUE HEMOS REALIZADO EN LA CORPORACIÓN CENTROAMERICANA DE SERVICIOS DE NAVEGACIÓN AÉREA (COCESNA), PUES PARA IMPULSAR ESTA MACROTAREA HEMOS RECIBIDO SU APOYO TÉCNICO Y FINANCIERO NECESARIO PARA CUMPLIR CON NUESTRO PLAN DE

TRABAJO.

QUISIERA COMENTARLES QUE LOS ESTADOS CENTROAMERICANOS, CONCENTRADOS EN COCESNA, HEMOS RESUELTO CONTRIBUIR SUSTANCIALMENTE CON LA CLAC Y SU GESTIÓN, ASPIRANDO A TENER UNA REPRESENTACIÓN EN EL COMITÉ EJECUTIVO SOBRE LA BASE DE LO QUE ESTABLECE EL ESTATUTO, EN LO QUE HACE RELACIÓN A LA REPRESENTACIÓN GEOGRÁFICA. EN ESE SENTIDO, QUISIERA COMPARTIR QUE “COSTA RICA” PRESENTARÁ SU INTENCIÓN DE FORMAR PARTE DEL COMITÉ EJECUTIVO DE LA CLAC PARA EL PRÓXIMO BIENIO, ASPIRANDO A LA SEGUNDA VICEPRESIDENCIA, ESTADO QUE CUENTA CON TODO EL APOYO DE LOS ESTADOS CENTROAMERICANOS Y DESDE YA, LES PEDIMOS VUESTRO APOYO.

DE IGUAL MANERA, PONDERO LO REALIZADO POR MIS ANTECESORES Y ME COMPROMETO A CONTINUAR EL TRABAJO DE ESTA PRESIDENCIA, PONIENDO TODO LO QUE SEA NECESARIO PARA CULMINAR CON ÉXITO NUESTRA GESTIÓN Y, POR SUPUESTO, PARA IMPULSAR EN EL FUTURO EL TRABAJO QUE DESARROLLA LA CLAC.

EN LA REUNIÓN QUE HOY NOS OCUPA, TENDREMOS LA OPORTUNIDAD DE PASAR REVISTA Y ACOGER EL TRABAJO QUE HAN DESARROLLADO NUESTROS GRUPOS DE ESPECIALISTAS, ESTO ES EL GEPEJTA, EL GRUPO AVSEC/FAL/RG, ASÍ COMO LOS INFORMES DE CAPACITACIÓN DE DIFERENTES SEMINARIOS, QUE HA IMPULSADO LA SECRETARÍA EN COORDINACIÓN CON OTROS ORGANISMOS Y ESTADOS CON LOS QUE HEMOS SUSCRITO ACUERDOS.

NO QUISIERA DEJAR DE RESALTAR Y AGRADECER A NUESTRO PAÍS ANFITRIÓN, ARGENTINA, POR LA GRAN CONTRIBUCIÓN QUE VIENE BRINDANDO Y BRINDARÁ A LA REGIÓN, CON LA REACTIVACIÓN DEL INSTITUTO PANAMERICANO DE AVIACIÓN CIVIL – IPAC, Y A LA IMPORTANTE CANTIDAD DE INSUMOS QUE ENTREGARÁ A DICHO INSTITUTO. SOBRE ESTE PUNTO, ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE ARGENTINA NOS PROVEERÁ RECURSOS DE INFRAESTRUCTURA Y FINANCIEROS, QUE SUPERAN EL MILLON DE DOLÁRES Y QUE SERVIRÁN PARA IMPULSAR LA CAPACITACIÓN DE NUESTROS ESPECIALISTAS A NIVEL GERENCIAL Y GESTIONAR CONSULTORÍAS EN LOS TEMAS QUE ATAÑEN A LA AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL.

NOS CORRESPONDERÁ TAMBIÉN, ANALIZAR EL TRABAJO ENCOMENDADO AL GRUPO ENCARGADO DE ACTUALIZAR LA RESOLUCIÓN A20-11, SOBRE LA MODIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CLAC, ASUNTO DE SUMA IMPORTANCIA QUE ESTA PRESIDENCIA, EN NOMBRE DEL COMITÉ EJECUTIVO, LO SOMETERÁ A CONSIDERACIÓN Y APROBACIÓN DE LA PRÓXIMA ASAMBLEA. EN ESA MISMA LÍNEA, EXHORTO A QUE DESPUÉS DE SU APROBACIÓN, NUESTROS ESPECIALISTAS CONTINUEN CON LA IMPLEMENTACIÓN DE DICHO PLAN EN EL PRÓXIMO PERÍODO.

OTRO TEMA QUE DEBEREMOS ANALIZAR SERÁ LA PARTICIPACIÓN DE LA CLAC EN EL 39 PERÍODO DE SESIONES DE LA ASAMBLEA DE LA OACI, Y EN PARTICULAR, LA ELECCIÓN DE NUESTROS ESTADOS PARA EL CONSEJO DE DICHA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO EL AUMENTO EN EL NÚMERO DE ASIENTOS DE ESTE Y DE LA COMISIÓN DE NAVEGACIÓN AÉREA.

NO PUEDO DEJAR DE LADO, EL TEMA RELACIONADO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MBMs Y LA POSICIÓN QUE DEBEREMOS ADOPTAR COMO REGIÓN EN ESTE TEMA DE SUMA IMPORTANCIA, RAZÓN POR LA CUAL LOS INVITO A PARTICIPAR DE LA “MESA

REDONDA” QUE HA ORGANIZADO LA IATA EN ESTA OPORTUNIDAD.

EN EL TEMA DE MEDIO AMBIENTE, NOS QUEDA MUCHO CAMINO POR RECORRER Y QUISIERA DESTACAR:

- EL ACOMPAÑAMIENTO A LOS ESTADOS EN LA ELABORACIÓN Y/O IMPLEMENTACIÓN DE SUS RESPECTIVOS PLANES DE ACCIÓN PARA LA REDUCCIÓN DE EMISIONES PROVENIENTES DE LA AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL; Y,
- LA GESTIÓN PARA UNA MAYOR REPRESENTACIÓN EN LA INSTANCIAS DE DISCUSIÓN EN TORNO A LA TEMÁTICA AMBIENTAL, INCLUYENDO EL CAEP, DADO QUE EN LA REGIÓN SE ENCUENTRAN LOS PAÍSES MÁS VULNERABLES A LOS EFECTOS GENERADOS POR LA AFECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y DEL FENÓMENO GLOBAL DEL CAMBIO CLIMÁTICO.

ANTES DE TERMINAR, QUIERO REITERAR QUE EL ESTADO DE GUATEMALA, CONTINUARÁ CONTRIBUYENDO CON EL TRABAJO DE NUESTRA COMISIÓN Y SEGUIRÁ APORTANDO

PERMANENTEMENTE CON SUS ESPECIALISTAS EN LOS TEMAS QUE USTEDES LO ESTIMEN NECESARIO.

PARA CONCLUIR, PERMÍTANME PARAFRASEAR LO QUE DICE ANTONIO MACHADO, **“CAMINANTE NO HAY CAMINO, SE HACE CAMINO AL ANDAR”**.

MUCHAS GRACIAS Y BUENOS DÍAS.

## **LXXXVII REUNIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO DE LA CLAC**

(Mendoza, Argentina, 15 y 16 de marzo de 2016)

### **ORDEN DEL DÍA PROVISIONAL**

(Presentado por la Secretaría)

#### **SESIÓN ABIERTA**

1. Informe de la Trigésimo Cuarta Reunión del Grupo de Expertos GEPEJTA/34 (Colombia, marzo de 2015) (Secretaría)
2. Informe del Seminario/Taller “Facilitación del Transporte Aéreo” (Bolivia, marzo de 2015) (Secretaría)
3. Informe de la V Reunión del Grupo CLAC/OACI AVSEC/FAL/RG (Perú, junio de 2015) (Secretaría)
  - Riesgo de conspirador interno en la aviación civil (TSA / USA)
4. Informe del Seminario sobre “Transporte y Política Aérea” (Chile, junio de 2015) (Secretaría)
5. Informe del Seminario CLAC/CAAS sobre “Planificación del uso del suelo en la expansión de aeropuertos y medio ambiente” (Perú, julio de 2015) (Secretaría)
6. Informe de la Trigésimo Quinta Reunión del Grupo de Expertos GEPEJTA/35 (Perú, agosto de 2015) (Secretaría)
  - Posición ALTA con respecto al Global Market Based Measure (GMBM) (ALTA)
7. Informe del Seminario CLAC/TSA sobre “Tecnología y Control de Calidad AVSEC” (Brasil, septiembre de 2015) (Secretaría)
8. Informe del Seminario CLAC/EAU sobre “Planificación Estratégica de la Aviación Civil” (Uruguay, octubre de 2015) (Secretaría)
9. Reactivación del IPAC (Argentina)
10. Otros asuntos
  - Información sobre el avance del ARCM (Argentina)
  - Boletín Electrónico OACI “El Virus de Zika y la Aviación” (Secretaría)
  - Renovación Memorandum de Entendimiento CLAC/CAAS Singapur (CLAC / CAAS)
  - Palabras Representante de Singapur (Singapur)
  - Palabras Representante de Malasia (Malasia)
  - Palabras Representante de Indonesia (Indonesia)

**SESIÓN CERRADA**

11. Cuotas de contribución y Gestión Presupuestaria 2015 – 2016 (Secretaría)
12. Informe del Grupo encargado de modificar la Res. A20-11 (Punto Focal: Brasil)
13. Negociaciones con Otros Organismos Internacionales (Presidencia / Secretaría)
14. Otros asuntos
  - Propuesta de Término de Referencia para la Secretaría de la CLAC (Brasil)
  - Solicitud de Francia, INDRA y ALACPA para participar como Observadores en Reuniones CLAC (Secretaría)



BOLETÍN

FAL

FACILITACIÓN DEL TRANSPORTE Y EL COMERCIO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

# Transporte y política aérea en América Latina y el Caribe en el contexto del desarrollo sostenible

## Antecedentes

Durante su siglo de existencia, la aviación civil comercial, ha sido consecuencia y al mismo tiempo, motor del comercio y la conectividad global. Si en el año 1914 el primer vuelo comercial contó con 1.205 pasajeros, en el año 2014 la aviación civil transportó alrededor de 3,3 billones de pasajeros y 51,5 millones de toneladas, por un valor total de 6.468 billones de dólares, (IATA, Economic Performance of the Airline Industry, 2015).

Aunque la importancia del transporte aéreo para las economías nacionales y regionales ha sido objeto de varios estudios<sup>1</sup>, todavía falta un reconocimiento de la contribución (actual y potencial) del sector aéreo al desarrollo sostenible de la región, así como las implicancias de este planteamiento para las políticas públicas. Promover una reflexión en este sentido y evaluar los desafíos pendientes para las políticas de transporte aéreo constituyeron los objetivos principales del Taller de expertos de alto nivel sobre transporte y política aérea organizado del 15 al 18 de junio del 2015 en Santiago de Chile, por la CEPAL en colaboración con la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC) y la Junta de Aeronáutica Civil de Chile.

El presente *Boletín Fal* recapitula las principales ideas compartidas durante el seminario, presentando el contexto general del desarrollo del transporte aéreo en América Latina y exponiendo las temáticas en torno a políticas aerocomerciales, gestión aeroportuaria, los efectos medio ambientales del transporte aéreo, facilitación y seguridad en la industria aeronáutica, para abordar en la sección final las principales conclusiones del evento<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Para el caso de los países de América Latina, véanse estudios realizados por IATA y Oxford Economics: <http://clacsec.lima.icao.int/2013-publicaciones/estudioIATA-Oxford.htm>.

<sup>2</sup> El programa y las presentaciones del evento están disponibles en la página <http://clacsec.lima.icao.int/Reuniones/2015/SemChile-TPA/conv.html#PRESENTACIONES>.

El presente *Boletín Fal* recapitula las principales ideas compartidas durante el taller de expertos de alto nivel sobre “transporte y política aérea” celebrado del 15 al 18 de junio de 2015 en la ciudad de Santiago de Chile. El evento fue organizado por la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC), la Junta de Aeronáutica Civil de Chile y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL)-Naciones Unidas.

Los autores del documento son Azhar Jaimurzina, Oficial a Cargo de la Unidad de Servicios de Infraestructura de CEPAL; Julia Carranza, colaboradora de la misma Unidad; Marco Ospina y Veronika Meza Rodríguez de la secretaría de la CLAC y Sebastián Flores de la Junta de Aeronáutica Civil de Chile. Para mayores antecedentes contactar a [azhar.jaimurzina@cepal.org](mailto:azhar.jaimurzina@cepal.org).

Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.



Antecedentes



I. Antecedentes sobre el transporte aéreo en América Latina y el Caribe



II. Políticas aerocomerciales



III. Gestión aeroportuaria



IV. Medio ambiente



V. Facilitación aeroportuaria



VI. Desafíos para impulsar la conectividad y estandarización de la política de transporte aéreo de la región



NACIONES UNIDAS

CEPAL

## Antecedentes sobre el transporte aéreo en América Latina y el Caribe<sup>3</sup>

Como lo demuestran varios estudios, América Latina y el Caribe siguen enfrentando una gran variedad de desafíos que se reflejan en el modesto desempeño logístico de la región frente a un mundo cada vez más exigente en términos de transporte de carga y de pasajeros. Se observa, en particular, la persistente escasez de infraestructura de transporte, el desaprovechamiento de las ventajas competitivas de las distintas opciones modales, el uso insuficiente de la tecnología y de la innovación, así como un aumento de las externalidades negativas y la falta de seguridad y de la facilitación de procesos.

Basado en este diagnóstico, la CEPAL —en su propuesta a la región— plantea que, para materializar los cambios necesarios en el ámbito de la infraestructura y transporte, es preciso desarrollar políticas públicas que se conviertan en verdaderos asuntos de Estado con una visión de largo plazo y estables ante los vaivenes económicos y políticos. Fundamental en este proceso es adoptar un enfoque integrado, abordando los temas de la calidad de la infraestructura y logística, junto con la regulación eficaz de servicios, la mejor sostenibilidad del sector y la facilitación de los procesos. Se requiere igualmente de la incorporación efectiva de todas las dimensiones de sostenibilidad: económica, social, ambiental o institucional, en cada etapa de las políticas públicas.

Esta visión basada en integralidad y sostenibilidad tiene una implicancia directa con respecto a la articulación tradicional del sector de transporte, generalmente pensado en torno a modos de transporte. El cambio requerido en las políticas públicas es adaptar un enfoque de comodidad, es decir, buscar la eficiencia en la distribución modal del transporte y sus servicios, para cada viaje y grupo de viajes, a través de la utilización óptima de cada medio de transporte y su eventual combinación con otros, de manera que el trayecto completo resulte eficiente y sostenible de acuerdo con las necesidades particulares de las operaciones y los costos totales para la sociedad. Esto implica aprovechar las ventajas de cada modo de transporte en su vinculación con el sistema integrado de logística y movilidad nacional. En este contexto, merece una atención particular el transporte aéreo —uno de los principales medios de conectividad local y global— esencial para la integración territorial y el desarrollo socioeconómico de los países.

Como destacó la CLAC, el transporte aéreo genera 58,1 millones de empleos a nivel mundial, transporta alrededor de 2,97 billones de pasajeros anualmente y contribuye con 2.4 trillones dólares a la economía mundial (equivalente a 3,4% del PIB mundial).

La demanda del transporte aéreo se encuentra profundamente ligada al crecimiento económico y, por lo tanto, se espera que siga aumentando en la región. De acuerdo con los datos presentados por la Aeronáutica Civil de Colombia, el tráfico de pasajeros se duplicó en los últimos 10 años a nivel mundial, mientras que el de carga creció un 25% en el mismo período. En América Latina y el Caribe, la demanda de transporte de pasajeros, ha crecido significativamente, siendo el mercado de América Central el que presenta el mayor crecimiento entre 1992 y 2014 (21,64%) seguido por América del Sur, en circunstancias que América del Norte presenta una contracción en su participación en el mercado internacional y Europa un comportamiento constante. Algo similar ocurre con el segmento de carga internacional, América del Sur ha incrementado casi tres veces su participación en el mismo período, con crecimiento promedio anual entre 1992 y 2014 de un 8,4%, seguido por América Central y Europa, mientras que América del Norte ha disminuido gradualmente su participación, de un 75,7% del total del mercado que representaba en el año 1992 a un 63,3% en el año 2014.

Según las últimas proyecciones sobre la Previsión Global de Pasajeros de IATA, publicada en octubre del 2014, se espera que el número de pasajeros alcance los 7.300 millones en el año 2034, lo que representa más del doble de los pasajeros transportados en el año 2014, con una tasa de crecimiento promedio anual de 4,1%. En particular para América Latina, se proyecta un crecimiento anual de 4,7%, siendo Brasil uno de los cinco mercados de pasajeros de más rápido crecimiento a nivel mundial. Se estima también que en términos de pares de países, los destinos de Asia y América del Sur serán los mercados de más rápido crecimiento<sup>4</sup>.

Dar una respuesta adecuada al crecimiento de esta demanda, asegurando no sólo la eficiencia, sino también la seguridad y la gestión de las externalidades generadas, es uno de los desafíos claves para las políticas públicas de la región. En el contexto de globalización, todos los actores del transporte aéreo (pasajeros, líneas aéreas, carga y aeropuertos) entran en una relación dinámica interdependiente y de complementariedad. Por lo tanto,

<sup>3</sup> Esta sección se basa en las presentaciones de la CEPAL, CLAC y la de los representantes de los gobiernos de Chile y Colombia durante la primera Sesión del evento.

<sup>4</sup> Para información más detallada, véanse <http://www.iata.org/pressroom/pr/pages/2014-10-16-01.aspx>.

una política de transporte aéreo tiene que abordar, junto con las normativas propias, aspectos vinculados a la seguridad, acceso, propiedad y control de los transportistas aéreos, protección del consumidor, competencia leal, salvaguardias, impuestos y otros gravámenes sobre los servicios aéreos, aspectos económicos de los aeropuertos y los servicios de navegación aérea, transporte multimodal, nuevas tecnologías, etc.

En este contexto, cabe señalar el rol fundamental de las instituciones internacionales, como la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), en el desarrollo de un marco global de la actividad aeronáutica. Al mismo tiempo, también tienen un papel clave las instituciones regionales y, particularmente, la CLAC, que se posiciona como una plataforma para impulsar el desarrollo de la aviación civil latinoamericana con la misión de integración del transporte aéreo regional.

## II. Políticas aerocomerciales<sup>5</sup>

El acceso al espacio aéreo es un asunto directamente vinculado a la soberanía de los Estados. Actualmente, a nivel internacional, los mercados aeronáuticos no son perfectamente competitivos al existir diferentes acuerdos en cuanto a libertades aéreas entre los países. Según el representante de la Junta de Aeronáutica Civil de Chile, sigue siendo muy activa la discusión entre países, respecto a cuál política en la materia es mejor: apertura o protección de mercados. Este hecho ha llevado a los Estados a tener mesas de negociación, de forma bilateral o multilateral en búsqueda de llegar a acuerdos en materia de libertades aéreas.

Según el Secretario de la CLAC, en América Latina hay países que cuentan con una política de transporte abierta, como Chile, Uruguay y Paraguay, países que tienen una política flexible (Bolivia (Estado Plurinacional de), Colombia, Ecuador, Perú, Surinam, y Guyana) y países con una política más restrictiva (Argentina, Venezuela (República Bolivariana de)). En este sentido, la CLAC subrayó la importancia del Acuerdo multilateral de cielos abiertos firmado por 9 países en el año 2010 por los gobiernos de Brasil, Colombia, Chile, Honduras, Uruguay, República Dominicana, Panamá, Paraguay y Guatemala. El representante de la CLAC considera que, es de gran importancia para la región la búsqueda de una política común, como lo ha hecho Europa con su reforma de integración y de cielos abiertos. Además, es importante coordinar las políticas de transporte aéreo con

el desarrollo del sector de turismo, ya que no es posible tener una política abierta en un sector, mientras que el otro sector continúe cerrado. En cuanto a los beneficios de la liberalización, la CLAC señaló que estos impactan directamente a los Estados (al quedar más conectados con el exterior), a la industria (al poder operar más rutas), a los consumidores (al tener acceso a mejores tarifas) y finalmente a la economía y al comercio en general. Por otra parte, se mencionó la importancia de la competencia leal y del papel de los Estados en la aplicación de leyes que velen por la misma.

En torno a esta temática, representantes de Chile y Colombia expusieron las experiencias que han tenido sus respectivos países en torno a la política de cielos abiertos aplicada en los últimos años. En el caso de Chile, se hizo referencia a los cinco principios de su política aerocomercial, es decir: libre acceso a los mercados, libertad de precios, mínima intervención de la autoridad, liberalización de propiedad y control, y reglas estables. El representante de Colombia, por su parte, señaló que si bien su país ha adoptado una política de cielos abiertos, por el momento tiene una posición de liberalización gradual, considerando importante cautelar su industria de la competencia extranjera hasta que esté lista para una sana competencia, siendo en la actualidad más abierta en el tráfico de carga que en el de pasajeros.

Cabe señalar por último, que los expositores coincidieron sobre el impulso y beneficios de la liberalización de cielos, tomando en cuenta los casos de países donde sí ha funcionado esta política y aquellos donde no, sugiriendo a las organizaciones presentes se incentiven los estudios de análisis en esta materia a fin de mejorar el desarrollo de políticas aéreas.

## III. Gestión aeroportuaria<sup>6</sup>

En el pasado, los aeropuertos eran simplemente proveedores de infraestructura, que tenían como motivación principal asegurar las necesidades de líneas aéreas de bandera, bajo financiamiento y control de cada Estado y por lo tanto, eran considerados como monopolios naturales. Durante la década de 1990 comenzó una tendencia hacia liberalizar y privatizar los aeropuertos. Mediante la privatización o concesión, los Estados buscaron una respuesta ante el crecimiento del tráfico aéreo y la necesidad de financiamiento para la inversión en infraestructura aeroportuaria, transformando la gestión de los aeropuertos en un negocio, con actividades diversificadas para clientes con distintas necesidades. Con la

<sup>5</sup> Esta sección está basada en las presentaciones de CLAC y de los representantes de los gobiernos de Chile y Colombia durante la Sesión 2.

<sup>6</sup> Esta sección está basada en las presentaciones de la CEPAL, ACI y los representantes de los gobiernos de Ecuador, México, Argentina, Paraguay y Uruguay durante la Sesión 3.

liberalización del transporte aéreo y la creciente competencia entre líneas aéreas, los aeropuertos pasaron de ser un ente reactivo a uno proactivo, incluso compitiendo entre ellos por el mercado.

En la actualidad, no existe un mecanismo único de gestión de aeropuertos, inclusive dentro de cada país difieren las características de gobernanza y propiedad de estos. Según datos de la Asociación Internacional de Aeropuertos (ACI), la mayoría de los aeropuertos a nivel mundial (74%) son de propiedad pública, 19% tiene modelos mixtos público-privado y 8% son completamente privados.

Según el número de pasajeros transportados por año, los aeropuertos de América Latina pueden agruparse de acuerdo a la siguiente tipología: el 71% corresponde a pequeños (menor a 1 millón de pasajeros al año), 19% a medianamente pequeños (entre 1 y 5 millones), 8% son medianamente grandes (entre 5 y 15 millones) y 2% son grandes (tráfico anual mayor a 15 millones) siendo estos últimos los que mueven el 60% de los pasajeros. En este sentido y dado que, la capacidad óptima en función de los costos se ubica entre 5 y 15 millones de pasajeros, los costos operativos de más de 90% de los aeropuertos son ítems importantes dentro de sus aspectos financieros.

Según datos de la ACI, a nivel mundial cada pasajero gasta en promedio 20 dólares en los aeropuertos, sin embargo en América Latina el ingreso por pasajero es de 14,4 dólares de los cuales 9,4 corresponden a ingresos aeronáuticos y 5,1 a fuentes no aeronáuticas. Razón por la cual, aún hay espacio para mejoras especialmente en ingresos no aeronáuticos, como comidas y tiendas de *retail*. Con respecto a la composición de los costos, América Latina tiene el menor gasto en personal con 27%, mientras que a nivel mundial este ítem corresponde a un 35%. En contraparte, la mayor proporción de los costos en América Latina es la partida "otros" con 27%, ítem en el cual esta contabilizada la tecnología, en circunstancias que a nivel mundial este ítem corresponde a 17% del total. Como resultado, solo el 33% de los aeropuertos son rentables, el resto subsiste gracias a subsidios cruzados o financiamiento desde los aeropuertos grandes.

Pese a ello, los cambios en la gestión aeroportuaria, en general, han permitido una creciente competencia entre los aeropuertos, debido a la eficiencia alcanzada, mediante la disminución de los costos de operación y la atracción del tráfico local. Además, han facilitado el ingreso de nuevas aerolíneas, nuevas mercancías y nuevas rutas así como alianzas entre aeropuertos, compartiendo métodos de operación, atracción y fidelización de los clientes.

Los contratos de concesiones en América Latina son mayoritariamente B.O.T. (Build Operate Transfer), su duración depende de un período de años determinados

o el cumplimiento de una meta de ingresos, donde generalmente no se garantizan retornos mínimos al operador y suelen regular los ingresos aeroportuarios pero dejan libres los precios en conceptos no aeroportuarios, aunque la experiencia nacional de las concesiones aeroportuarias en América Latina es bastante diversa.

El representante de México destacó la estrategia de concesionar por grupos de aeropuertos, donde habrá un aeropuerto de gran rentabilidad junto con otros de menor retorno, como es el caso del grupo de Cancún. Dada la estrategia de concesiones en México, el operador aeroportuario transforma el riesgo a la proyección de pasajeros, dado que de éstos dependen los ingresos provenientes de fuentes no aéreas, y determinarán las necesidades de inversión en infraestructura, aunque cada aeropuerto debe ser eficiente y rentable.

La experiencia en Ecuador mostró que los aeropuertos compiten cuando tienen un mercado global y local cercano, como es el caso de los aeropuertos de Guayaquil y Quito, que compiten por los mercados de pasajeros y carga de las ciudades alrededor de ellos que no cuentan con aeropuertos internacionales. Por lo tanto, quién desarrolle un mejor sistema de rutas en conjunto con las aerolíneas, serán quien más mercado atraiga.

El Director Nacional de Aeropuertos de Chile señaló que gracias a las concesiones, en 10 años este país cuadruplicó la inversión pública en infraestructura aeroportuaria. Explicó que cuando se cumple anticipadamente el ITC (Ingresos Totales Conseguidos) genera complejidades para el Estado, pues no se encuentra preparado para un nuevo proceso de re-licitación. Por lo tanto, se considera la ampliación del plazo al cumplimiento del ITC y cinco años más de explotación. En la última concesión del Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez (AMB) que sirve a la ciudad de Santiago de Chile y alrededores, se incluyó un gatillo de inversión dependiente de la demanda por pasajeros embarcados.

En Uruguay, mantener el sistema aeroportuario nacional ha sido un reto importante (12 aeropuertos internacionales, aunque no todos con vuelos internacionales regulares, y 4 nacionales). En este contexto, dos aeropuertos internacionales están bajo régimen de concesión y el desafío principal es mantener operativo al resto de la red por el bienestar social de sus comunidades.

La discusión sobre las concesiones aeroportuarias en la región destacó que cada concesión es diferente y —a nivel regional o global— solamente se puede generar un código de buenas prácticas, basado en las experiencias nacionales. El nivel de tecnicismo y conocimiento que cada Estado adquiere puede convertirse en un insumo para otros que están en procesos de concesiones. El bienestar y

la inclusión social que cada aeropuerto genera dependen del desarrollo económico del país. Ante un aumento de la utilización de la infraestructura aeroportuaria, aparecen nuevos desafíos, como, entre otros, educación de pasajeros, estrategias de información sobre sus derechos, o contratos de transporte más transparentes.

Como las concesiones son exitosas a medida que crece el tráfico aéreo, las políticas adoptadas en otros sectores, como la liberalización de cielos o el desarrollo del turismo, inciden en su desempeño. Por esta razón es vital que los países desarrollen un plan a nivel nacional que defina qué es primordial para ellos, mayor conectividad o mayor cantidad de metros cuadrados construidos, y actuar en función de un plan estratégico acabado.

#### IV. Medio ambiente<sup>7</sup>

Actualmente las aeronaves son un 90% menos ruidosas y un 70% más eficientes de lo que eran en 1960, pese a ello se estima que la aviación es responsable del 2% de las emisiones de los gases efecto invernadero, lo que equivale a 697 millones de toneladas al año.

Las emisiones de CO<sub>2</sub> provenientes del uso de combustibles fósiles por parte de las aeronaves, han estado presentes desde la primera Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (UNFCCC). En el Protocolo de Kioto, la obligación de limitar o reducir el efecto de los gases invernadero se aplica solo a países pertenecientes al anexo 1, donde hay una referencia explícita al transporte aéreo internacional y se estableció que la OACI sería la organización encargada en lo que respecta al transporte aéreo. La CLAC ha estado muy activa en la organización del intercambio de experiencias y opiniones de los países de América Latina con el objetivo de brindar la perspectiva de la región en las negociaciones globales.

La aviación civil establece metas medioambientales basadas en los siguientes cuatro elementos: mejoras tecnológicas con aeronaves más eficientes, optimización de medidas operacionales como aterrizajes y despegues, las Medidas de Compensación basadas en Mercados (MBM, por sus siglas en inglés) y el uso de biocombustibles. La discusión durante el seminario se focalizó en estos dos últimos instrumentos.

##### A. Medidas de mercado

Las MBM son instrumentos económicos de regulación para internalizar externalidades negativas, mediante un mercado de emisiones o medidas de compensación. Dado que las reducciones basadas en mejoras tecnológicas y

operacionales sigue siendo insuficiente para alcanzar la meta, las MBM son el mecanismo elegido por la OACI para cumplir la meta crecimiento de carbono neutral a partir del año 2020.

La OACI actualmente, está estudiando un modelo del comercio de emisiones, que tiene como objetivo principal el crecimiento neutro de carbono a partir del año 2020. Se considera solo la emisión de CO<sub>2</sub> y se usa como línea base el crecimiento de los últimos 3 años, se incluyen todos los vuelos internacionales y compensaciones por emisiones por parte individual y colectiva. Además hay ajustes para aerolíneas de rápido crecimiento y para aquellos que adopten tecnología que reduzca emisiones. Este esquema, que aún está en modificaciones, sería obligatorio a partir del año 2020.

El tema crucial en este contexto es cómo optimizar las MBM en beneficio de la región, ya que las MBM no consideran la posición geográfica de los países y algunos recorren mayor distancia para llegar a los mercados relevantes. Esto podría disminuir la cantidad de vuelos directos a esos mercados, lo que puede significar pérdida de competitividad de las aerolíneas de América Latina. Según el representante de la CLAC, en los derechos o cargos de protección de vuelo en ruta se incorporan como parámetros de cálculo la distancia y el peso de la aeronave, lo que podría ser una alternativa para el cobro de las MBM.

Los expertos en la temática subrayaron que las MBM son una oportunidad única para innovar, a pesar de la posibilidad de que no haya un acuerdo global, dada la diversidad de los intereses nacionales. Según el representante de Guatemala, que a la vez es punto focal de medio ambiente de la CLAC, los acuerdos regionales previos podrían facilitar un acuerdo global siempre y cuando esas posiciones regionales se ubiquen en un marco global con máximos y mínimos para guiar las propuestas. Aquí la CLAC propone basarse en tres elementos fundamentales. Primero, asumir la huella de carbono como propia, segundo, asegurar que las políticas ambientales no inhiban el crecimiento en América Latina y tercero, no permitir la utilización del sector aéreo para compensar emisiones de otros sectores.

Para la Asociación Latinoamericana de Transporte Aéreo (ALTA) resulta primordial defender la industria aérea y la región, no sólo para proteger el crecimiento económico sino también el beneficio social de la aeronáutica, dado que en América Latina para muchos trayectos no existe un modo de transporte alternativo. Según el representante de ALTA, América Latina (la segunda región que más crece en tráfico aéreo), posee una de las flotas más jóvenes, actualmente invierte mucho y cada vez más

<sup>7</sup> Esta sección está basada en las presentaciones de CEPAL, ALTA y los representantes de los gobiernos de Chile, Guatemala, México, Paraguay y Uruguay durante la Sesión 3.



en infraestructura. La región tiene ventajas en medidas de mitigación y se deben defender estas inversiones realizadas. Para ALTA, los indicadores de mitigación, debiesen ser discutidos cuando otras regiones alcancen los indicadores que tiene América Latina. Los países de la región han estado trabajando en políticas de MBM y lo que se requiere es alineación de criterios en el marco de la OACI.

Por otro lado, se señaló que se debiera incorporar al trabajo del grupo constituido por el consejo de la OACI denominado "Strawman" componentes acerca de medidas operacionales y tecnológicas. Durante el debate, la representante de México expresó que su país ha mostrado buenos resultados con biocombustibles y América Central ha reestructurado sus rutas con procedimientos de navegación basada en la Performance (PBN), ambas representan medidas significativas pero necesitan mayor difusión y financiamiento. Se destacó también que los modelos MBM utilizan el precio actual de un bono de carbono, sin simulaciones acerca del precio para cuando exista mayor demanda por compensación, lo cual puede transformarse en una barrera comercial para el mercado de la aviación.

Hasta ahora no se ha aplicado un impuesto al combustible, porque existen consideraciones legales como convenios bilaterales que exoneran el combustible. Esta medida podría limitar el crecimiento por ser más costoso y menos eficiente que una MBM y podría perjudicar la competitividad. Sin embargo, estos cargos o derechos podrían facilitar la creación de un fondo verde dentro del sector aeronáutico, para que sean reinvertidos en investigación, biocombustibles, procedimientos y medidas operacionales.

Finalmente, según algunos expertos, sería posible que se den retrasos en la negociación de un acuerdo global, aunque los participantes coincidieron que lograr una propuesta y posición regional permitiría un fortalecimiento de la presencia de sus gobiernos y su industria en las negociaciones globales y facilitaría la búsqueda de aliados con la propuesta regional.

## B. Biocombustibles

Los biocombustibles, producidos a través de biomasa renovable, pueden sustituir al combustible fósil de forma directa, es decir, los aviones no requieren cambios para su utilización y se pueden mezclar con los combustibles fósiles.

Algunos expertos consideran que la bioturbosina, como se denomina a los biocombustibles para la aviación comercial y las MBM, son por ahora las únicas vías para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> en el largo plazo, puesto que, dada la maquinaria de vuelo y la densidad energética que requieren, los combustibles líquidos son la única opción realista para la aviación comercial. Pese a diversas críticas sobre las desventajas de los biocombustibles, éstos poseen beneficios económicos (porque reducen la dependencia de la industria aérea de las fluctuaciones del petróleo), energéticos (porque la bioturbosina tiene un contenido energético mayor), ambientales (porque pueden reducir hasta un 80% las emisiones) y sociales (porque provienen de cultivos que generan empleos y campos productivos).

Sin embargo, actualmente no existe una industria productiva de la bioturbosina, resultando costosa, entre 6 y 9 veces el valor del combustible fósil. Por lo tanto, no existe espacio económico para forzar a las aerolíneas a utilizar biocombustibles, aunque sean una clara solución al problema ambiental.

En el año 2008 se fundó el Sustainable Aviation Fuel Users Group, un grupo en el cual se comparten iniciativas y proyectos para potenciar el crecimiento de los biocombustibles, y que en conjunto representan el 32% de la demanda mundial de combustible aéreo. El desarrollo de los biocombustibles ha encontrado distintos problemas, entre ellos, producción insuficiente de materia prima, ausencia de la infraestructura para refinación y un marco legal y financiamiento para potenciar los biocombustibles. Además, la producción de biocombustibles exige que a lo largo de toda la cadena productiva se mantenga un estándar medioambiental. Para esto existen certificaciones que obligan al refinador a producir con la menor contaminación posible, comenzando desde el campesino en el sector primario, hasta la revisión de los aspectos ambientales, sociales y económicos, para que toda la cadena pueda certificarse y así evitar una producción sucia de biocombustibles.

Por lo tanto, las presentaciones y las discusiones destacaron que sin un conjunto de medidas económicas, financieras, regulatorias y otras para fomentar el desarrollo de la industria e incentivar a las aerolíneas a utilizar biocombustibles, el potencial de biocombustible quedaría inexplorado en la región.

## V. Facilitación aeroportuaria<sup>8</sup>

La facilitación aeroportuaria se ubica en el marco más general de la facilitación del comercio y del transporte, enfocándose en la simplificación, armonización y estandarización de los procedimientos y los flujos de información requeridos para mover mercancías y pasajeros. El objetivo principal de la facilitación es ahorrar tiempo y reducir costos de las operaciones. Tradicionalmente abordado en una serie de convenios, códigos y recomendaciones de las Naciones Unidas y organizaciones especializadas según el modo de transporte, las operaciones consideradas o el ámbito geográfico, el tema de la facilitación recibió un impulso monumental y un marco global con la firma en 2014 del Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la Organización Mundial del Comercio. Sin embargo, en la práctica, el éxito de las reformas de facilitación depende de mucho más que el marco normativo, necesitando un compromiso de las agencias públicas y privadas, un cuadro institucional, cooperación regional y, finalmente, recursos y capacitación.

En el caso particular del transporte aéreo, la base jurídica y sustantiva de la facilitación proviene del Convenio sobre Aviación Civil Internacional de 1944 (Convenio de Chicago) el cual en su artículo 22 se refiere a la simplificación de formalidades, la cual consiste en adoptar las medidas posibles para facilitar y acelerar la navegación de las aeronaves y evitar todo retardo innecesario a aeronaves, tripulaciones, pasajeros y carga. El anexo 9 del Convenio enmarca las normas y métodos recomendados de la facilitación, incluyendo, limitar al mínimo los tiempos en realización de controles fronterizos, minimizar inconvenientes al aplicar controles y requisitos administrativos, mantener los niveles óptimos de seguridad y cumplir las leyes, potenciar el intercambio de información entre actores relevantes para las operaciones e implementar tecnologías para mejorar eficacia y eficiencia en aeropuertos, y utilizar la gestión de riesgo. Se destacan algunas normas de importancia particular como Advance Passenger Information (API), la expedición únicamente de pasaportes de lectura mecánica, la obligación de eliminar —en el transporte de carga— todo requisito de presentar manualmente los documentos necesarios y establecerlos por medios electrónicos, o la obligación de consultación previa con las autoridades competentes antes de toda modificación o planificación de las instalaciones de infraestructura. Otros temas relacionados con la facilitación en el ámbito de la OACI son despacho

y permanencia de aeronaves, medidas por salud pública, personas con discapacidad o limitación de desplazamiento, pasajeros insubordinados, información anticipada de los pasajeros, entre otros. El mismo anexo también invita a establecer comités a nivel nacional de facilitación y comités de facilitación de aeropuertos y generar un programa de trabajo y de cooperación en facilitación.

La implementación de las normas de OACI requiere un fuerte compromiso nacional. En Chile se revisó el anexo 9 norma a norma, con la participación de todas las autoridades competentes, para determinar cuáles eran posibles de incorporar a la normativa nacional y qué trabajos requieren las medidas que actualmente no se están cumpliendo. Este proceso duró 4 años e involucró a 16 servicios para armonizar las normas, esto evidencia lo complejo de interiorizar el dicho anexo a cada país.

Estrechamente vinculado al tema de facilitación es el tema de calidad de servicios y las resoluciones desarrolladas por la CLAC y ACI con respecto al control de calidad y su gestión, así como las distintas iniciativas globales y nacionales en términos de medición de la calidad de servicios aeroportuarios.

Finalmente, en el caso del transporte aéreo, la facilitación siempre ha ido de la mano con las preocupaciones de seguridad de las operaciones. Así, el anexo 17 del convenio de Chicago, tiene en cuenta 3 principios: seguridad en las operaciones, mantener la regularidad de las operaciones y ser eficiente en los costos. Se destaca, en este sentido, la fusión en 2011 de los grupos de trabajo en seguridad operacional (AVSEC) y en la facilitación (FAL) de la OACI y de la CLAC, en un solo grupo que tiene como objetivo mejorar la seguridad y facilitación de las operaciones de transporte aéreo, promoviendo el trabajo coordinado a nivel local e internacional. El grupo concilia los intereses que existen entre facilitación y seguridad, dado que existen actividades que son comunes en AVSEC y FAL, como el manejo automático de equipajes, API, identificación biométrica, procesamiento de carga con manifiestos electrónicos (eCargo), entre otros. Cada 5 años OACI a través de su programa universal de seguridad de la aviación, audita los aeropuertos según el anexo 17 y algunas normas del anexo 9, específicamente con la facilitación del trabajo de lectura mecánica, el manejo de la carga y pasaportes. Además, potencia el intercambio de información, experiencia, procedimientos y mejores prácticas en seguridad de la aviación y facilitación, lo cual ha permitido estandarizar la seguridad en América Latina.

<sup>8</sup> Esta sección está basada en las presentaciones de la CEPAL, CLAC y representantes de los gobiernos de Chile y Paraguay durante la Sesión 4.

## VI. Desafíos para impulsar la conectividad y estandarización de la política de transporte aéreo de la región<sup>9</sup>

La discusión final sobre los desafíos para impulsar el desarrollo del transporte aéreo en la región, hizo hincapié en una serie de elementos transversales, que deberían orientar las políticas nacionales así como el aporte de las instituciones globales, como Naciones Unidas, OACI o IATA, y sus brazos regionales, como la CEPAL y la CLAC.

En primer lugar, se subrayó que la visión integral del aporte del transporte aéreo al crecimiento económico y el impacto social y ambiental de la conectividad aérea establece un vínculo clave entre el desarrollo del sector y los objetivos del desarrollo sostenible, especialmente en el contexto actual de la Agenda del Desarrollo Post-2015. En este contexto, las políticas nacionales de transporte, logística y movilidad deben basarse en un debido reconocimiento del papel que juega el sector transporte en las distintas áreas de la Agenda Post-2015, desde la lucha contra la pobreza y desigualdad hasta la respuesta al cambio climático. En la elaboración e implementación de las políticas, son los usuarios de los servicios aeroportuarios así como el conjunto de la sociedad los que deberían estar al centro de las preocupaciones y de las estrategias elegidas.

<sup>9</sup> Esta sección está basada en la discusión en panel durante la sesión final del taller con la participación de la CEPAL, CLAC, IATA y expertos nacionales.

Se reconoció también la importancia de un enfoque integrado y sostenible, abordando los temas de la calidad de la infraestructura y logística, junto con la regulación eficaz de servicios, la mejor sostenibilidad (económica, social y ambiental) del sector y la facilitación de los procesos. Un desafío particular, pero no único, es la provisión y mantención de la infraestructura de calidad para alcanzar los niveles de conectividad esperados. Por ello, las políticas aéreas deben contener una estrategia en cuanto al financiamiento de infraestructura y el uso de las concesiones u otro tipo de asociaciones público-privadas que permitan dar respuesta a la brecha de infraestructura en la región.

Finalmente, se hizo énfasis en el avance de la integración regional, en general, y con respecto a la integración de transporte aéreo, en particular. Para acompañar la demanda de transporte aéreo, se requiere de un marco regional armonizado y compatible con las normas globales que prioricen la seguridad operacional, las políticas públicas, los aspectos económicos del sector, la protección medioambiental y demás temas conexos. Se espera una apertura, gradual y progresiva, de los mercados aéreos, respetando los intereses y las preocupaciones nacionales pero avanzando hacia un espacio común. En este contexto, resulta clave la intervención de las organizaciones como CEPAL, CLAC, ALTA, IATA y ACI/LAC las cuales trabajan con los Estados para mejorar la calidad de las políticas públicas, facilitar el intercambio de las mejores prácticas, promover el uso de las normas comunes y avanzar hacia compromisos y acciones concretas en la integración regional.

# Plan Estratégico

---

2016 - 2025





# Sumario

---

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





# 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

---

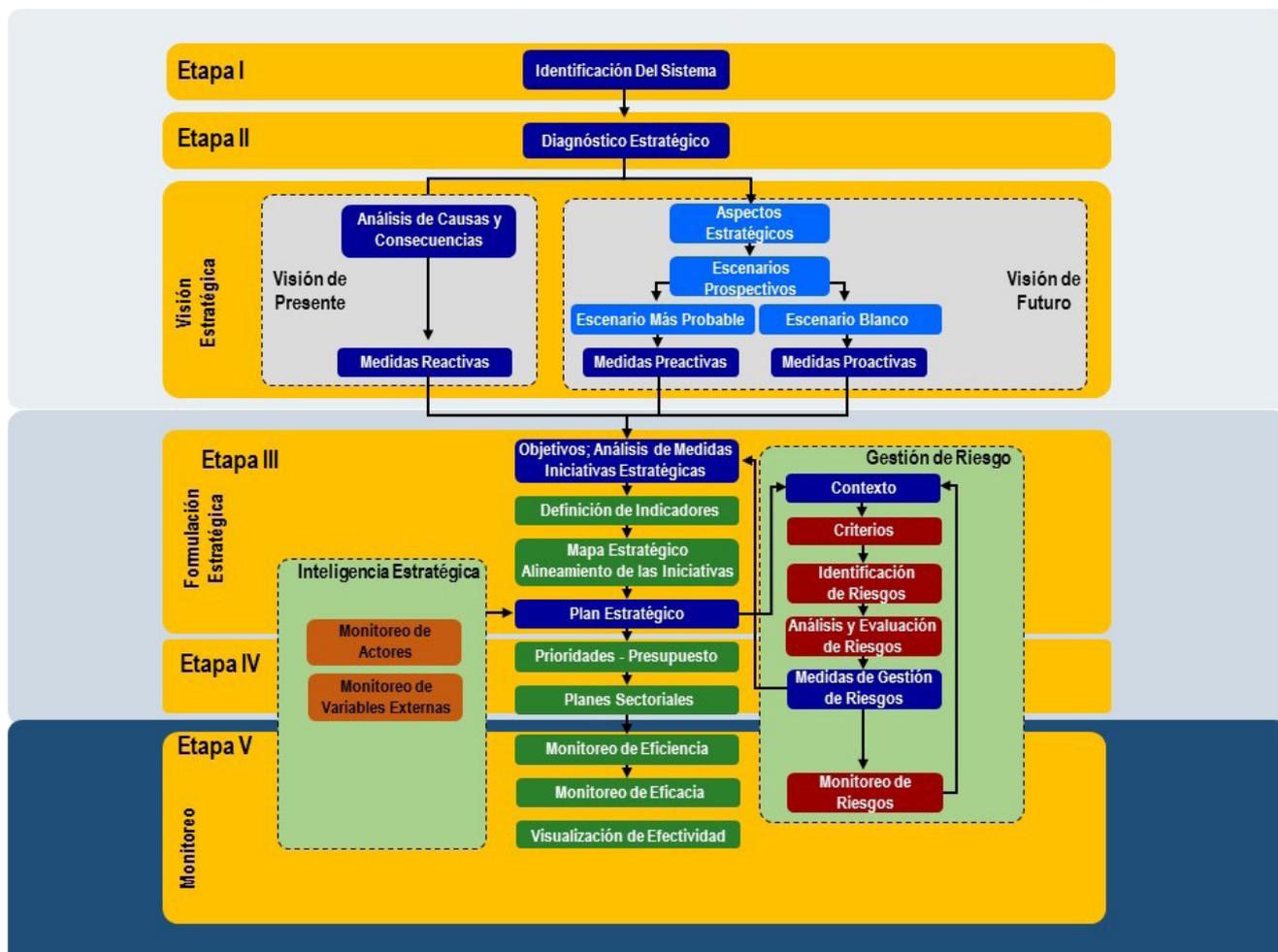


## Metodología

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*

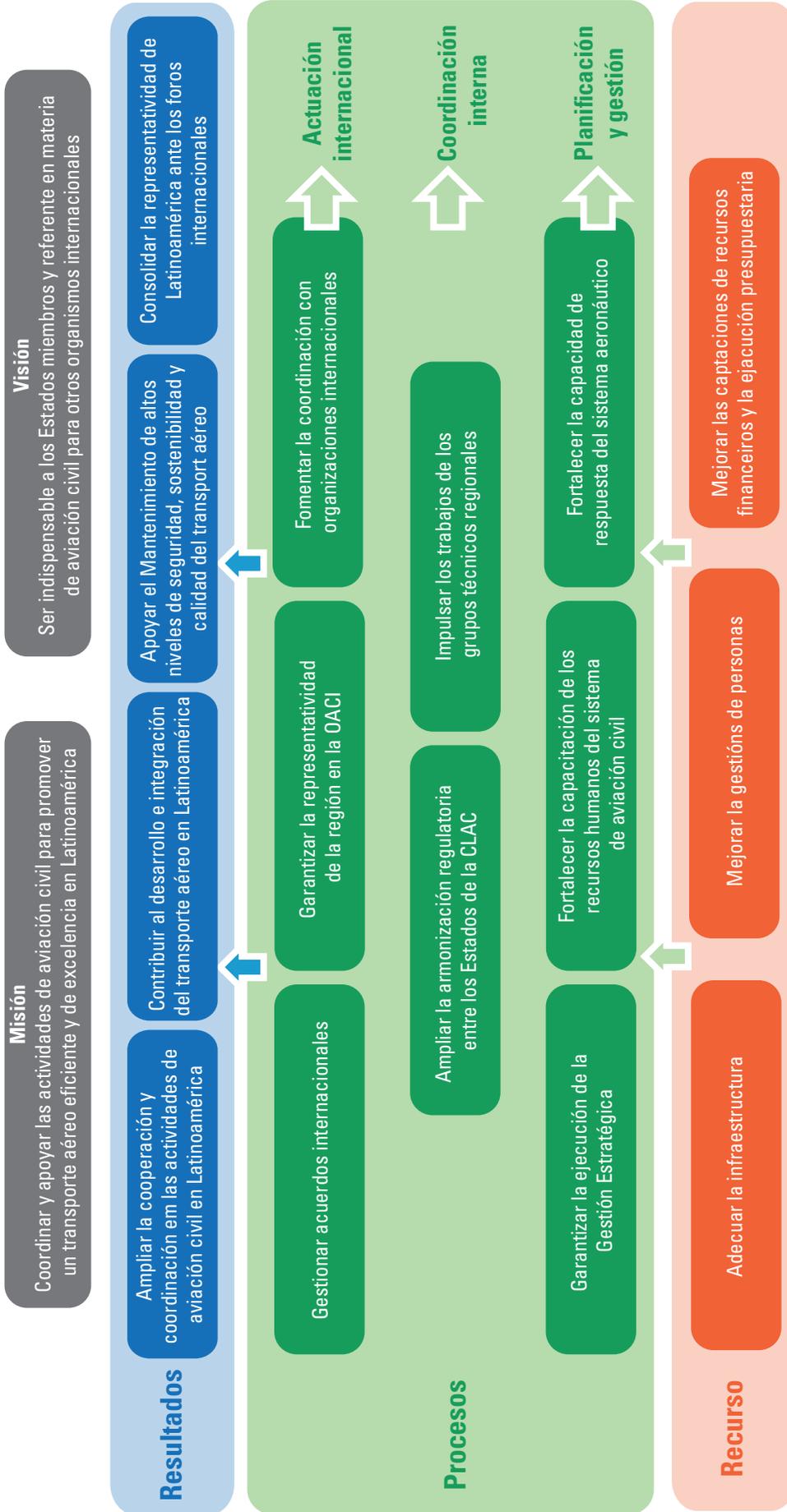
### Seguridad y protección laboral

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 inevitable 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 Estatuto<sup>1</sup>, 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;

---

<sup>1</sup> 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 practicas 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.

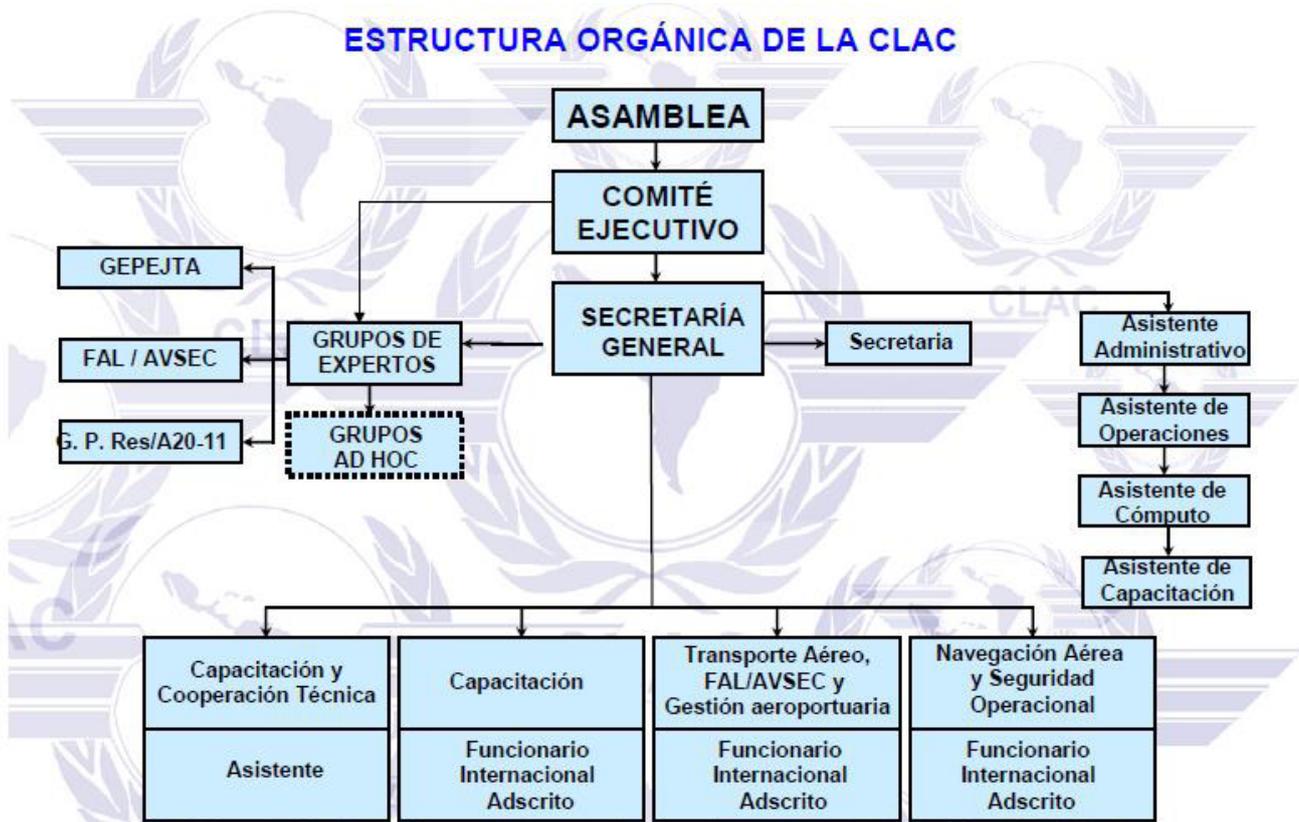
18. El Grupo se reúne 01 (una) vez al año, de acuerdo con el Programa de Reuniones aprobado durante las Asambleas ordinarias de la CLAC, en coordinación con la agenda de las oficinas regionales de la OACI. Compuesto por expertos de las regiones NAM/CAR/SAM, el Grupo AVSEC/FAL/RG debe reportar sus actividades 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 ASVSEC/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 A20-11<sup>2</sup>, 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

---

<sup>2</sup> 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 <sup>3</sup> , 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 macroáreas.	a) Elaboración de criterios para la definición de planos específicos para las macroáreas; 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.

<sup>3</sup> 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
<b>1. Cultura de reuniones y alto poder de convocatoria.</b>	Cultura importante para compartir informaciones en la región y establecer posiciones conjuntas.
<b>2. Característica consultiva y no vinculante de las resoluciones y decisiones.</b>	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).
<b>3. Fórum de discusión de asuntos comunes de la región.</b>	Reconocimiento extra regional y poder de negociación.
<b>4. Productos cualitativos, en especial sobre temas políticos - poder político de la CLAC.</b>	
<b>5. Establecimiento de acuerdos y convenios con otras regiones y países.</b>	La CLAC facilita el establecimiento de estos acuerdos.
<b>6. Gestión política de los temas técnicos (i.e. seguridad operacional).</b>	La CLAC provee el impulso político necesario a la adopción de cuestiones técnicas por parte de los Estados.
<b>7. Promoción de la integración del marco normativo y asistencia a los Estados que aún no han internalizado las normas del sistema regional.</b>	Referencia al punto anterior.
<b>8. Respeto a los diferentes puntos de vista de la región.</b>	
<b>9. Presencia internacional de la CLAC.</b>	La participación de la CLAC en los diferentes foros internacionales permite que la postura regional sea tenida en cuenta en las discusiones.
<b>10. Capacidad de coordinar y orientar los trabajos de la CLAC.</b>	
<b>11. Carácter democrático de las decisiones de la CLAC - búsqueda de consenso.</b>	La búsqueda de consenso hace que todos los puntos de vista sean considerados durante las discusiones.
<b>12. Rol político de la CLAC.</b>	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).
<b>13. Fórum de capacitación.</b>	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 <sup>4</sup> .	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.

<sup>4</sup> 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
<b>7. Falta de coordinación con otros organismos para establecer un enfoque político de la CLAC en asuntos aeronáuticos.</b>	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.
<b>8. Baja coordinación con los foros técnicos (SRVSOP, RASG-PA, etc.) respecto a los aportes necesarios por parte de la CLAC.</b>	Es necesario que haya coordinación e intercambio de informaciones con estos foros.
<b>9. Falta de claridad de las atribuciones y responsabilidades de los puntos focales en su rol de coordinador de la macrotarea.</b>	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.
<b>10. Falta de apoyo de los demás Estados a las actividades propuestas por el punto focal.</b>	También se puede entender como una amenaza de lo que se puede lograr con los trabajos.
<b>11. Falta de procedimiento en caso de incumplimiento de las tareas por parte del punto focal.</b>	Necesidad de desarrollar un mecanismo para que haga sustitución del punto focal con miras a garantizar el cumplimiento de la tarea.
<b>12. Falta de avances en determinadas tareas.</b>	Referencia al punto anterior.
<b>13. Falta de apoyo interno a los representantes de las autoridades nacionales.</b>	
<b>14. Tipos de las reuniones de la CLAC (duplicidad de las reuniones, a ejemplo del GEPEJTA/CE).</b>	Ocurre en los cuatro casos: grupos ad hoc, GEPEJTA, Comité Ejecutivo y Asamblea.
<b>15. Falta de coordinación y de seguimiento de la participación de los Estados a lo largo del bienio.</b>	Referencia al punto 21.
<b>16. La elección de los temas de la agenda de trabajo.</b>	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.
<b>17. Falta de claridad con relación al concepto de integración del transporte aéreo.</b>	
<b>18. El rol de la CLAC para las aerolíneas en cuanto a la integración regional.</b>	
<b>19. Retraso en la divulgación de las notas de estudios en la página web de la CLAC.</b>	
<b>20. Falta de diferenciación clara de los conceptos de integración y liberalización.</b>	
<b>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).</b>	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](mailto:clacsec@icao.int)