

## **COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL**

### **VII REUNIÓN DEL GRUPO DE GESTIÓN**

**(Ciudad de Guatemala, Guatemala, 21 y 22 de junio de 2018)**

#### **INFORME**

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

Bajo la coordinación de la Sra. Alexandra Palomino Pineda de Colombia, se realizó la Séptima Reunión del Grupo de Gestión en ciudad de Guatemala, Guatemala los días 21 y 22 de junio de 2018.

##### **Secretaría y participantes**

La Secretaría estuvo a cargo del Sr. Marco Ospina, secretario de la CLAC y participaron en la reunión doce (12) delegados, representando a siete (7) Estados miembros, esto es: Brasil, Cuba, Colombia, Guatemala/Cocessna, Nicaragua, República Dominicana y Uruguay.

##### **Orden del Día**

El orden del día propuesto tentativamente y que fue circulado a los Estados fue:

1. Modificación de la Res. A20-11 sobre el Plan Estratégico de la CLAC, priorizando e incorporando como elemento primordial las Macrotareas, considerando como elemento base el Estatuto y teniendo en cuenta las Notas de Estudio CLAC/GRUGES/4-NE/04 (Secretaría) y CLAC/GRUGES/4- NE/20 (Países Centroamericanos).
2. Modificar la Res. A22-11 sobre Directriz de Procedimiento para la Gestión Administrativa del Personal de la CLAC, considerando las alternativas para mejorar las condiciones salariales del personal que constan en la conclusión del informe de la III Asamblea Extraordinaria (Ushuaia - Argentina; noviembre de 2017)
3. Otros asuntos

##### **Desarrollo**

###### **1. Plan Estratégico**

El grupo pasó una revisión al proyecto del nuevo plan estratégico que prioriza las macro tareas, documento trabajado por Guatemala. El trabajo se concentró particularmente en las líneas estratégicas a partir de la cuales se establecieron las actividades enmarcadas

dentro del modelo conceptual propuesto y en consideración a las actuales macrotareas, de acuerdo a lo dispuesto por la III Asamblea Extraordinaria realizada en Argentina entre los días 22 y 23 de Noviembre de 2017.

En líneas generales se planteó el proceso metodológico de la planificación, en base a una matriz estratégica con la interrelación de objetivos y actividades del plan.

Se revisaron los objetivos estratégicos y se planteó una estructura de ejecución del mismo.

Se establecieron las líneas estratégicas y las actividades enmarcadas dentro del modelo estratégico desarrollado.

Se estableció en el grupo que en un plazo de dos semanas se circulara el documento para con base a ello cada punto focal proceda a determinar las actividades relevantes y completar las fichas de proyecto debidamente priorizadas.

Asimismo, con fecha 8 de agosto se determinó que se realizaría una reunión virtual que coordinará la Secretaria, en la que se analizaran las fichas de proyecto priorizadas.

Las fichas de proyecto deberán contener además una estimación de costo, las cuales servirán de base para la fijación del presupuesto de CLAC.

Se adjunta al presente, el documento primario ajustado por los expertos integrantes del GRUGES, y que servirá de base para el documento definitivo.

Es de destacar que del trabajo del Grupo, surgirá la Estructura de Ejecución del Plan y la estimación del Presupuesto de la CLAC, el cual se aprobaría en la reunión del Comité Ejecutivo del año 2019, y que regiría a partir del año 2021, hecho de suma importancia para que cada Estado miembro gestione la autorización correspondiente en cada uno de sus países con antelación a su vigencia.

## **2. Manual de procedimientos (Secretaría):**

La Secretaria de la CLAC informó que ha formulado casi en su totalidad la Directriz de Métodos y Procedimientos de las actividades de la CLAC.

Puso en conocimiento de los integrantes del GRUGES los manuales de procesos con las correspondientes actividades y los diferentes ejecutores en cada uno de ellos.

Asimismo manifestó que si bien no se ha concluido la totalidad de los procedimientos, los mismos estarían disponibles para su presentación al Comité Ejecutivo en el mes de setiembre próximo. Cabe señalar que a través de la página web los integrantes del GRUGES tienen acceso para su revisión y evaluación.

# Comisión Latinoamericana de Aviación Civil





Comisión Latinoamericana de Aviación Civil

Proceso Metodológico para la elaboración  
Del Plan Estratégico de la CLAC  
Periodo 2019-2025

# **PE – CLAC 19-25**

Resolución A-22 de la CLAC

## Estructura capitular propuesta:

### Contenido

<b>Presentación</b> .....	1
<b>Contexto mundial de la aviación</b> .....	2
<b>Contexto regional de la aviación</b> .....	3
<b>Constitución de la CLAC</b> .....	4
<b>Funciones de la CLAC</b> .....	4
<b>Rol de los Estados miembros</b> .....	5
<b>Visión</b> .....	6
<b>Valores institucionales</b> .....	6
<b>Proceso metodológico de planificación</b> .....	8
<b>Bosquejo conceptual del modelo de gestión estratégica propuesto</b> .....	8
<b>Matriz estratégica para la interrelación de objetivos y actividades del plan</b> .....	9
<b>Planteamiento de objetivos estratégicos</b> .....	10
<b>Estructura de ejecución del Plan Estratégico de la CLAC PE 2019-2025</b> .....	10
<b>Planteo de líneas estratégicas</b> .....	11
<b>Conclusiones</b> .....	21
<b>Bibliografía</b> .....	22
<b>Anexos</b> .....	23
<b>Formato A-1</b> .....	23
<b>Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)</b> .....	24
<b>Manual administrativo de la Secretaría de la CLAC</b> .....	¡Error! Marcador no definido.

# Presentación

LA Realiza el Presidente de la CLAC

## Contexto mundial de la aviación

Históricamente el transporte ha jugado un rol fundamental en el desarrollo en la economía de los países, tanto por la movilidad de mercancías como de personas. Hasta el siglo XVIII lo fue únicamente el transporte marítimo, posteriormente en el siglo XIX se suman los ferrocarriles, a inicios del siglo XX el apareamiento de los vehículos automotores y posteriormente el transporte aéreo que en el siglo XXI se ha constituido como un elemento vital de la económica globalizada.

La aviación es el gran conector de personas en el mundo, superando océanos y fronteras, creando crecimiento económico con lo cual contribuye al desarrollo sostenible de los países.

La red de transporte ayuda a mejorar la calidad de vida, difundir el conocimiento de diferentes sociedades y culturas, ofrecer mejores servicios y mejora el acceso a áreas remotas y menos desarrolladas.

De acuerdo a información vertida en el Plan Estratégico de la OACI, la aviación civil internacional moviliza 3.5 billones de pasajeros, 50 millones de toneladas de carga, y se cuenta con alrededor de 1,400 aerolíneas comerciales.

A su vez están en servicio 26,700 aviones, 4,130 aeropuertos, 173 proveedores de servicios de navegación aérea y 100,000 vuelos diarios en todo el mundo, la aviación es una industria global que afecta a todos los sectores de la economía mundial.

La aviación contribuyó directamente a la creación de 8,5 millones de empleos y aproximadamente USD 700 mil millones del producto interno bruto (PIB) mundial. Debido a su naturaleza transversal y enlaces múltiples a otros sectores económicos, el impacto económico total de la aviación alcanza aproximadamente el 3,5 por ciento del PIB mundial, equivalente a USD 2,4 billones, con la creación de más de 58 millones de puestos de trabajo.

La región latinoamericana aún se encuentra lejos del máximo umbral del crecimiento, ante lo cual es necesaria la coordinación de los diferentes actores del sector aéreo regional que garanticen este crecimiento continuo, seguro, eficiente. Económicamente viable, social y ambientalmente responsable.

## Contexto regional de la aviación

SECRETARIO GENERAL



## Constitución de la CLAC

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 el 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.

## Funciones de la CLAC<sup>1</sup>

Para el cumplimiento de sus fines, la Comisión desarrollará todas las funciones necesarias, y en particular:

- a. 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;
- b. Llevar a cabo estudios económicos sobre el transporte aéreo en la región;
- c. Promover un mayor intercambio de información estadística entre los Estados miembros, mediante una mejor y oportuna notificación de la información

---

<sup>1</sup> Estatutos de la CLAC

- d. 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;
- e. 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;
- f. Propiciar acuerdos para la capacitación del personal en todas las especialidades de la aviación civil;
- g. 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;
- h. Informar, dar su parecer técnico o especializado, respecto de los asuntos que se sometan a su consideración que sean compatibles con sus objetivos;
- i. Contribuir con el desarrollo e integración del transporte aéreo entre sus Estados miembros; y,
- j. Salvaguardar los intereses de sus Estados miembros en materia aeronáutica en los diferentes foros mundiales o regionales, donde se discutan estos asuntos.

## Rol de los Estados miembros

Los Estados miembros como parte medular de la CLAC, tienen un **rol activo** en las diferentes actividades que desarrolla la Comisión, especialmente en la ejecución del Plan Estratégico y participación en las Asambleas, Reuniones de Comité Ejecutivo, de sus grupos de expertos (GRUGES, GEPEJTA, FAL/AVSEC) y subgrupos. Su accionar es fundamental para el cumplimiento de la misión y visión de este organismo regional así como para la consecución de los objetivos del presente plan.

# Identidad estratégica

## Visión

Ser el referente para el desarrollo eficiente, sostenible, seguro, ordenado y armonizado del transporte aéreo regional y global.

## Misión

Promover la integración, cooperación y coordinación entre los Estados de Latinoamérica, en materia de transporte, política aérea, gestión aeroportuaria, formación de capacidades, seguridad operacional, medio ambiente, facilitación y seguridad de la aviación.

## Valores institucionales

- **Igualdad**

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

- **Integración**

Los miembros de la CLAC, interiorizan la importancia y la trascendencia de una región integrada por medio de procesos y regulaciones armonizadas en el sector aéreo internacional

- **Responsabilidad**

Realizando de manera eficaz y eficiente las tareas que se plantean en las diferentes instancias institucionales.

- **Ética y transparencia**

En el desempeño de todas las funciones, actuando con principios de ética y rendición de cuenta apegados a las mejores prácticas y estándares globales en la materia.

- **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.

- **Compromiso**

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

- **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.

## Proceso metodológico de planificación

El modelo de planificación estratégica propuesto es sui géneris, pues se basa en las características propias de la CLAC; en la cual deben abordarse elementos administrativos, así como de fundamentos técnicos y diversos niveles de relacionamiento con los diferentes actores del sector aéreo en la región latinoamericana y en el mundo.

Compila elementos valiosos determinados en el proceso de planificación iniciado previamente por la empresa Brainstorming, conjuntándolos con elementos vivenciales del ponente en su experiencia en la Comisión y en los estudios y prácticas realizadas en la temática.

El presente proceso probablemente se salga de los marcos formales de la planificación, sin embargo se adapta a las necesidades presentes y futuras para hacer de la CLAC una instancia que supere las expectativas en el amplio sentido de la palabra y puede trascender en tiempo y espacio de incidencia en la región y más allá de ella.

A continuación, en los siguientes esquemas se puede observar el planteamiento conceptual y sus elementos complementarios para su efectiva ejecución.

### Bosquejo conceptual del modelo de gestión estratégica propuesto

A continuación se conceptualizan los principales elementos que forman parte la estructura orgánica y funcional de la CLAC, partiendo desde su más alto nivel como lo es la Asamblea General conformada por todos los Estados miembros, pasando por el Comité Ejecutivo, los grupos GEPEJTA y AVSEC/FAL de donde se deslindan las diversas Macrotarea de trabajo y sus respectivos grupos técnicos.

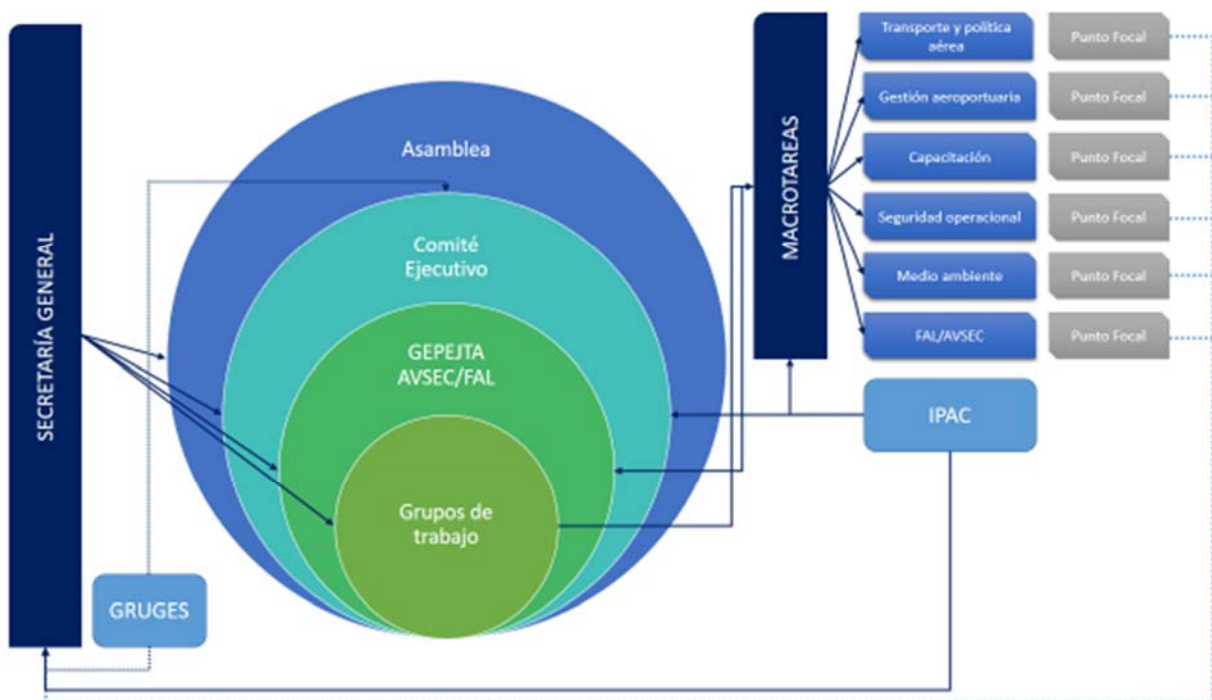


Ilustración 1: Modelo de gestión estratégica propuesto  
Fuente: elaboración propia

## Matriz estratégica para la interrelación de objetivos y actividades del plan

A continuación se presenta una matriz que correlaciona la visión, **hacia donde**, con la misión, **el cómo**, en función de redactar los objetivos estratégicos, de los cuales se deslindaran todas las acciones a ejecutar, con sus respectivos objetivos de proceso así como los diversos indicadores de cumplimiento.

<b>Visión</b> <b>Misión</b>	<i>Desarrollo seguro eficiente y sostenible de la aviación en L.A.</i>	<i>Garantizar la representación de la región en OACI y otras instancias</i>	<i>Fortalecimiento Institucional</i>
Gestión Técnico-político	A.1	A.2	A.3
Liderazgo global	B.1	B.2	B.3
Organización Estratégica	C.1	C.2	C.3

Ilustración 2: Matriz estratégica para la interrelación de objetivos y actividades del plan  
Fuente: elaboración propia

## Planteamiento de objetivos estratégicos

- A. Potenciar la coordinación entre las autoridades de aviación civil y demás actores del sector aéreo e impulsar el trabajo de los grupos técnicos para viabilizar el Desarrollo Sostenible del sector en Latinoamérica.
- B. Garantizar la representación regional en la OACI y otros foros internacionales.
- C. Desarrollar un modelo de gestión estratégica para el fortalecimiento institucional que garantice su permanencia en el tiempo y en su espacio de incidencia.

## Estructura de ejecución del Plan Estratégico de la CLAC PE 2019-2025

En la metodología de planificación propuesta, luego del establecimiento de la visión, así como la misión que nos permitirá alcanzarla, se hace el planteo de los objetivos estratégicos, en el marco de la matriz se puede visualizar la interrelación de dichos objetivos con las diversas líneas estratégicas a proponer. La anterior lógica se expresa gráficamente en el siguiente recuadro.

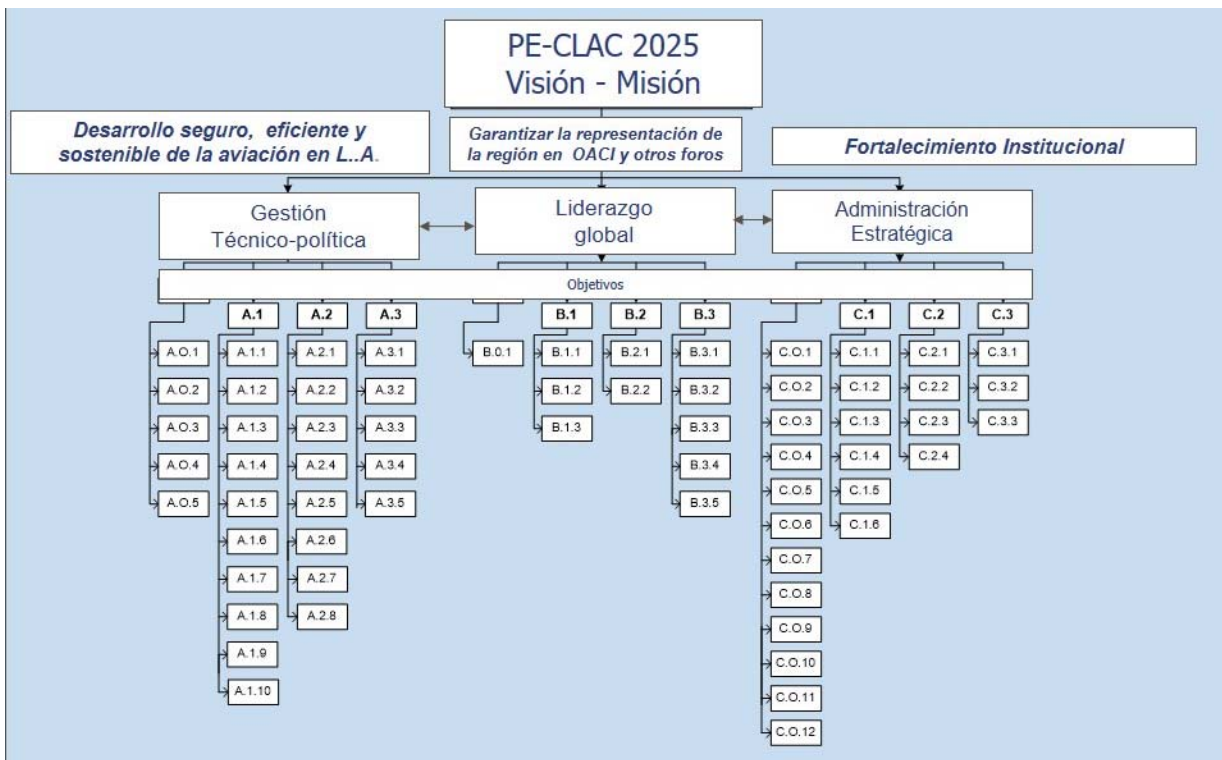


Ilustración 3: Estructura de ejecución del Plan Estratégico de la CLAC PE 2019-2025  
Fuente: elaboración propia

## Planteo de líneas estratégicas

Siguiendo el hilo inductor del recuadro anterior se toman como base los tres objetivos estratégicos, identificados con las literales A, B y C para plantear las líneas estratégicas que se derivan de él identificadas con el An, Bn y Cn.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

#### ***A. Potenciar la coordinación entre las autoridades de aviación civil y demás actores del sector aéreo e impulsar el trabajo de los grupos técnicos para viabilizar el Desarrollo Sostenible del sector en Latinoamérica***

##### A.1 Seguir promoviendo la Liberalización del transporte aéreo

- Seguimiento a la adhesión al acuerdo multilateral de cielos abiertos de la CLAC.

Presidencia, secretaria, Punto focal macrotarea de Transporte y Política Aérea.

- Actualización de la matriz de los inventarios de derecho de tráfico.

##### A.2 Dar seguimiento a los procesos de integración regional.

- Informe sobre los procesos de integración regional y su incidencia en el transporte aéreo.

Punto focal macrotarea de Transporte y Política Aérea.

##### A.3 Impulsar el intercambio sobre trabajos aéreos especializados y aviación general.

- Diagnostico en la región respecto a trabajos aéreos especializados y aviación general en Latinoamérica.

Punto focal macrotarea de Transporte y Política Aérea.

Punto focal macrotarea de Seguridad Operacional.

- Revisar la recomendación A17-8 respecto a trabajos aéreos especializados y preparar un proyecto de resolución y/o recomendación en materia de política aérea y/o seguridad operacional de aviación general.

Punto focal macrotarea de Transporte y Política Aérea.



Punto focal macrotarea de Seguridad Operacional.

A.4 Promover el establecimiento de sistemas de información del sector aéreo en Latinoamérica.

- Promover la implementación del sistema estadístico integrado por parte de los Estados.  
Punto focal macrotarea de Transporte y Política Aérea y Secretaría.
- Actualizar la base de datos sobre los sistemas de información existentes en los Estados.  
Secretaría.
- Actualizar el registro de buenas prácticas y sistemas implementados por las Autoridades de los Estados miembros.  
Secretaría.
- Desarrollar un directorio que permita conocer los centros y organismos especializados en materia de aviación civil a nivel gerencial.  
Secretaría en coordinación con el IPAC.

A.5 Desarrollar y actualizar documentos de consulta y guías en las diferentes esferas de la aviación civil en Latinoamérica.

- Elaborar el manual regulatorio de gestión aeroportuaria.  
Punto focal macrotarea Gestión Aeroportuaria.
- Actualización de la resolución A21-07  
Punto focal macrotarea sobre Medio Ambiente.
- Actualización resolución A16-6 Medidas para prevenir y controlar el tráfico ilícito de drogas en el transporte aéreo.
- Actualización A16-19 Orientación sobre la 83 bis sobre el  
A19-7  
A22-1  
A18-7  
A18-3  
A22-11  
Actualizar con el informe de Secretaría.

A.7 Promover el intercambio de información entre los diferentes grupos de trabajo de la OACI y el trabajo que desarrolla la Comisión.

- Elaborar un inventario sobre los grupos y comités de trabajo de la OACI. GRUGES y Secretaría.
- Establecer un mecanismo para informar sobre los resultados de las actividades de los grupos y comités de trabajo de la OACI. GRUGES y Secretaría.
- Actualizar la recomendación A17-16 sobre mecanismo de coordinación sobre la Comisión Latinoamericana de ... GRUGES y Secretaría.

**• Desarrollar el V Coloquio para 2020**

A.8 Promover la creación y el fortalecimiento de capacidades en las diferentes áreas de la aviación civil internacional.

- Apoyo y seguimiento al IPAC en el cumplimiento de sus funciones (capacitación, investigación y consultoría). GRUGES y Secretaría.
- Actualizar la encuesta sobre necesidades de instrucción gerencial. Secretaría.
- Actualizar el programa de capacitación de la CLAC. Secretaría.
- Crear las capacidades en los miembros de la función ejecutiva y judicial que tengan que decidir sobre temas de transporte aéreo. Estados miembros.

A.9 Armonizar e impulsar la coordinación de las actividades de las entidades regionales relacionadas con la seguridad operacional.

- Elaborar un procedimiento para la coordinación entre ACSA, SRVSOP y la CLAC. Punto focal de la macrotarea de Seguridad Operacional y Secretaría.
- Presentar notas de estudio en el GEPEJTA para compartir los trabajos desarrollados en los paneles que componen la Comisión de Navegación Aérea de la OACI. Punto focal de la macrotarea de Seguridad Operacional y Secretaría.

- Cooperar con los Estados miembros que tengan interés en los temas relacionados con los paneles de la ANC.  
Punto focal de la macrotarea de Seguridad Operacional.
- Brindar asistencia a los Estados interesados en los trabajos que se desarrollan en los paneles de Navegación Aérea de la OACI.  
Punto focal de la macrotarea de Seguridad Operacional y Secretaría.
- Desarrollar iniciativas respecto a la gestión de crisis.  
Punto focal de la macrotarea de Seguridad Operacional.

A.13 Promover los intercambios y colaboración en los temas de AVSEC/FAL.

- Promover las discusiones relacionadas con la ciberseguridad de la aviación civil para su regulación.  
Punto focal macrotarea de AVSEC/FAL.
- Promover la Implementación del TRIP.  
Punto focal macrotarea de AVSEC/FAL.

A.15 Desarrollar estrategias de publicidad y mercadeo de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil.

- Difundir y promover en redes sociales el trabajo de la CLAC.  
Secretaría.
- Actualizar regularmente el tarifario de publicidad de la pagina web de la CLAC.  
Secretaría.

A.16 Adoptar una actitud proactiva en el acercamiento a otros Estados y organismos internacionales para suscribir acuerdos de cooperación mutua.

- Realizar acercamientos de la Presidencia y Secretaría para gestionar la suscripción de acuerdos de cooperación mutua en materia de capacitación, y otros.  
Presidencia y Secretaría.

A.17 Gestionar acuerdos de cooperación horizontal entre los Estados miembros.

- Propiciar la coordinación entre los Estados con vistas a la preparación para las auditorías de la OACI (USOAP y USAP) y los planes de acción posteriores.  
Secretaría, puntos focales macrotareas Seguridad Operacional y AVSEC/FAL.

- Implementar la resolución A19-9.  
Secretaría.

A.18 Ampliar y mejorar la conectividad entre los Estados de la región a través del establecimiento de relaciones aerocomerciales.

- Elaborar un estudio en la región del movimiento de pasajeros y carga en la región.  
Punto focal macrotarea de Transporte y Política Aérea y Secretaría.
- Promover la implementación de las conclusiones del estudio para ampliar y mejorar la conectividad entre los Estados de la región.  
Punto focal macrotarea de Transporte y Política Aérea y Secretaría.
- Crear mesas de trabajo para coordinación interinstitucional en la planificación y ejecución de los servicios de transporte aéreo (turismo, comercio, relaciones exteriores y demás).  
Estados miembros.

A.20 Monitorear la adopción y vigencia de decisiones por los Estados Miembros.

- Revisar periódicamente las decisiones de la CLAC.  
GRUGES, Puntos focales y Secretaría.
- Crear una plataforma de seguimiento a la implementación de las decisiones de la CLAC por parte de los Estados.  
Secretaría.

A.22 Establecer un sistema de coordinación de contingencia de eventos naturales extremos entre autoridades aeronáuticas.

- Compilar información sobre los diferentes sistemas de contingencias aeronáuticos a eventos naturales extremos.  
Secretaría.
- Elaborar un directorio y generar una plataforma de los funcionarios de las Autoridades Aeronáuticas de cada país que se ocupan de este tema.  
Secretaría.

A.23 Promover los estudios sobre los impactos multidimensionales de la aviación en la región latinoamericana.

- Elaborar un estudio sobre el impacto de la reducción de emisiones derivados de los planes de acción de los Estados.  
Punto focal de la macrotarea de Medio Ambiente.

- Actualizar e Implementar la resolución A21-05 ----- Acuerdo IATA estudios contribución del transporte aéreo económicos. Secretaría y Estados miembros.
- Elaborar un estudio sobre lecciones aprendidas de concesiones de aeropuertos en Latinoamérica. Punto focal macrotarea de Gestión Aeroportuaria y Secretaría.

***B. Garantizar la representación regional en la OACI y otros foros internacionales.***

B.1 Potenciar las acciones que garanticen la representatividad de Latinoamérica en el Consejo de la OACI.

- Elaborar una resolución del contenido de la estrategia de negociación con otros organismos internacionales con vistas a la elección del Consejo de la OACI.  
Presidencia, Comité Ejecutivo y Secretaría.
- Implementar la estrategia aprobada con vistas a las Asambleas de la OACI.  
Presidencia, Comité Ejecutivo y Secretaría.
- Instar a los Estados a las ratificaciones de las modificaciones a los artículos ----- y ----- al Convenio de Aviación Civil Internacional, con el fin de aumentar los asientos en el Consejo y la Comisión de Navegación Aérea.  
Presidencia, Comité Ejecutivo y Secretaría.

B.3 Promover una mayor participación de funcionarios de la región latinoamericana trabajando en la OACI.

- Instar la postulación de especialistas latinoamericanos en cargos de las diferentes instancias de la OACI.  
Secretaría.
- Requerir a la OACI que adopte las medidas necesarias con vista a que los funcionarios de las Oficinas Regionales pertenezcan a los Estados de la región correspondiente.  
Presidencia, Comité Ejecutivo y Secretaría.

B.4 Coordinar el apoyo de los posicionamientos regionales en los distintos foros.

- Gestionar la elección de los Presidentes y Vicepresidentes en la Asamblea, Comité Ejecutivo y Comisiones, así como la participación en grupos y en otros foros internacionales, teniendo en cuenta la guía de orientación.  
Presidencia, Comité Ejecutivo y Secretaría.

- Gestionar el apoyo para la elección de dignidades de la OACI (Presidencia, Secretaría General, Direcciones y otras), teniendo en cuenta la guía de orientación.  
Presidencia, Comité Ejecutivo y Secretaría.
- Instar la participación activa de los Estados miembros de la CLAC en los debates que tengan lugar en los foros, teniendo en cuenta la guía de orientación.  
Presidencia, Comité Ejecutivo y Secretaría.
- Actualizar e implementar la Directriz de Procedimiento para las reuniones de coordinación de la CLAC en las Asambleas y/o Conferencias Mundiales de la OACI.  
Presidencia, Comité Ejecutivo y Secretaría.

***C. Desarrollar un modelo de gestión estratégica para el fortalecimiento institucional que garantice su permanencia en el tiempo y en su espacio de incidencia***

C.1 Analizar de manera integral el Estatuto de la CLAC.

- Revisar, actualizar y aprobar el Estatuto de la CLAC.  
GRUGES

C.2 Promover una mayor participación de los Estados miembros en las reuniones la CLAC.

- Elaborar un estudio para determinar las razones de la falta de continuidad de participación de los Estados en las reuniones de la CLAC.  
Presidencia, Comité Ejecutivo y Secretaría.
- Gestionar al más alto nivel la participación en las distintas actividades de la CLAC.  
Presidencia, Comité Ejecutivo y Secretaría.

C.3 Promover la adhesión de otros Estados de la región en la CLAC.

- Gestionar al más alto nivel la adhesión de otros Estados de la región en la CLAC.  
Presidencia, Comité Ejecutivo y Secretaría.

**Priorización de proyectos, iniciativas y actividades.**

Luego del planteo de las líneas estratégicas se realiza la priorización de proyectos, iniciativas y actividades a ejecutar en un determinado bienio, para lo cual se utilizará el Formato A-1 en el cual las diferentes instancias que participan en la Comisión tendrán una codificación específica para el planteamiento de sus líneas estratégicas con la respectiva correlación del objetivo estratégico al cual correspondan.

En este formato se describirá a su vez, el objetivo de proceso, los indicadores y las actividades que se llevaran a cabo. Procurando una armonización Plan-Presupuesto se debe agregar la descripción de los recursos utilizados y hacer una estimación de costes independientemente del origen de los mismos, sean estos provenientes de la secretaria de la CLAC, de los Estados, organismos multilaterales u otras instancias.

Así mismo el trimestre del bienio en que se piensa realizar determinada actividad, las metas y los responsables.

La codificación propuesta para el formato es la siguiente:

Comité Ejecutivo	CCE-01
Secretaria General	CSG-02
Transporte y Política Aérea	CMT-01
Gestión Aeroportuaria	CMT-02
Capacitación	CMT-03
Seguridad Operacional	CMT-04
Medio Ambiente	CMT-05
FAL/AVSEC	CGT-06
GRUGES	CMT-07
IPAC	CMT-08

Área de ejecución: Recursos estimados: Objetivo estratégico: Línea estratégica:			Fuente económica:												
Objetivo de proceso	Indicadores de proceso	Actividades a desarrollar	Trimestre estimado de finalización								Metas	Beneficios potenciales	Beneficiarios	Responsables	Presupuesto
			1	2	3	4	5	6	7	8					

<b>Sumatoria total USD</b>	
----------------------------	--

Tabla 1: Formato A-1

Fuente: elaboración propia

En donde:

**Área de Ejecución:**

Instancia orgánica o grupo de trabajo realiza la programación

**Recursos Estimados:**

Descripción de los principales recursos a ser utilizados en el desarrollo de esta línea estratégica.

**Fuente:**

El origen de los fondos, sean estos provenientes de la CLAC, de los Estados miembros, acuerdos bilaterales, organismos multilaterales u otros.

**Objetivo Estratégico:**

Descripción de a qué objetivo Estratégico se responde con el planteamiento de la actividad propuesta

**Línea Estratégica:**

Descripción de la línea estratégica a desarrollar enmarcada en los objetivos estratégicos propuestos.

**Objetivo de Proceso:**

Descripción del objetivo de una o varias actividades a desarrollar

**Indicadores de proceso:**

La definición de estos indicadores nos permitirá

**Actividades a desarrollar:**

Describir las actividades que se desarrollarán para alcanzar los objetivos.

**Trimestre estimado:**

Indicar el trimestre en el que se ejecutará la actividad.

**Metas:**

Indicar las metas que se alcanzarán con la ejecución de la actividad y su porcentaje de aporte al objetivo de proceso.

**Beneficios potenciales:**

Indicar los beneficios que la actividad tendrá en las esferas de la aviación (reducción de impactos ambientales, aumento de la seguridad operacional, aumento de la seguridad AVSEC, mejora en la implementación de tecnología, etc.)



**Beneficiarios:**

Indicar quienes serán los beneficiarios directos de la implementación de las actividades (Autoridades de Aviación Civil, líneas aéreas, aeropuertos, usuarios en general, comunidades, etc.).

**Responsables:**

Indicar los responsables que se encargarán de llevar a cabo las actividades.

**Presupuesto:**

Indicar el presupuesto estimado por actividad.

**Sumatoria Total en USD:**

Estimación económica total de las diferentes acciones a desarrollar en la actividad estratégica propuesta.

# Conclusiones

## Bibliografía

Hellriegel/Jackson/Slocum (2002), *Administración, Un enfoque basado en Competencias*, Thomson Editores S.A.

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL.

Comisión Latinoamericana de Aviación Civil. (2009). *Estatuto de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC)*. Recuperado de <http://clacsec.lima.icao.int/2016-QS/2016-Normativa/Estatuto/Estatuto%20Ratificar.pdf>

Comisión Latinoamericana de Aviación Civil. (2016). *Plan Estratégico 2016-2025*. Recuperado de [http://clacsec.lima.icao.int/2016-QS/2016-PlanEst/PE\\_2016-2025.pdf](http://clacsec.lima.icao.int/2016-QS/2016-PlanEst/PE_2016-2025.pdf)

Comisión Latinoamericana de Aviación Civil. (s.f.). *Reglamento Interno de las reuniones de la CLAC*. Recuperado de <http://clacsec.lima.icao.int/2016-QS/2016-Normativa/RegInt/RegIntCLAC.pdf>

Compromisos de Gestión. (2016). *Conceptos de Planificación Estratégica*. Recuperado de [https://www.opp.gub.uy/images/conceptos\\_y\\_vinculo\\_cg.pdf](https://www.opp.gub.uy/images/conceptos_y_vinculo_cg.pdf)

Corporación Centroamericana de Servicios de Navegación Aérea. (2015). *Plan Estratégico de COCESNA Periodo 2016-2020*. Centroamérica: COCESNA

Organización de Aviación Civil Internacional. (2016). *ICAO Business Plan 2017-2019*. Recuperado de <https://www.icao.int/Meetings/a39/Documents/Business%20Plan%202017-2019.pdf>

Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. Recuperado de <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/>

Merello, A. (1973). *Prospectiva, teoría y práctica*. Buenos Aires: Editorial Guadalupe

# Anexos

## Formato A-1

Área de ejecución: Recursos estimados: <span style="float: right;">Fuente económica:</span> Objetivo estratégico: Línea estratégica:															
Objetivo de proceso	Indicadores de proceso	Actividades a desarrollar	Trimestre estimado de finalización								Metas	Beneficios potenciales	Beneficiarios	Responsables	Presupuesto
			1	2	3	4	5	6	7	8					
<b>Sumatoria total USD</b>															

## Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)

Deficiencias Identificadas	Acciones Deseables
<b>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.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Diagnóstico interno: levantamiento de procesos, actividades y recursos;</li> <li>b) Levantamiento de respectivos puntos fuertes y débiles;</li> <li>c) Diagnóstico externo: carta de las variables y actores claves, con análisis de oportunidades y amenazas;</li> <li>d) Elaboración de visión presente: cruce de puntos fuertes y débiles con oportunidades y amenazas (matriz <i>swot</i>);</li> <li>e) Elaboración de escenarios prospectivos: definición de cuestiones estratégicas, consulta a especialistas (método Delphi), definición de escenarios más probables, más deseables.</li> </ul>
<b>Falta de definición de objetivos de largo plazo y de elección de prioridades.</b>	Definición de objetivos estratégicos: mapa estratégico (BSC), indicadores, metas cuantificables relacionadas con los objetivos estratégicos de la Comisión y tareas.
<b>Falta de planes de trabajo específicos y detallados para las macrotareas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Elaboración de criterios para la definición de planos específicos para las macrotareas;</li> <li>b) Catastro de iniciativas (proyectos) y estrategias para alcanzar los objetivos.</li> </ul>
<b>Falta de responsabilidades y atribuciones de los puntos focales.</b>	Definición de responsabilidades y atribuciones para los puntos focales.
<b>Falta de relación entre los objetivos de la Comisión y sus capacidades financieras.</b>	Observación de aspectos financieros en estrecha relación a los objetivos estratégicos de la CLAC.
<b>Imprecisión de los conceptos de “visión” y “propósito” (misión).</b>	Redefinición de los conceptos de visión y misión de la Comisión.
<b>Falta de evaluación de los impactos y aceptación de Resoluciones y Recomendaciones.</b>	Establecimiento de metodología de evaluación de nivel de implementación y aceptación de Resoluciones y Recomendaciones.
<b>Falta de una metodología para revisión periódica del Plan de Trabajos y del Plan Estratégico de la CLAC.</b>	Desarrollo de un Guía de Orientaciones para Revisión del Plan de Trabajos y del Plan Estratégico de la CLAC.
<b>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.</b>	Establecimiento y revisión, de modo más objetivo, de responsabilidades, deberes y poderes del Secretario de la CLAC, proceso de elección y reelección.

## Fortalezas

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.
<b>14. Fórum de retroalimentación e intercambio con los grupos y foros técnicos (i.e. SRVSOP, RASG-PA, COCESNA/ACSA).</b>	

<b>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).</b>	Además de los Estados, tenemos otros actores como observadores en las reuniones de la CLAC.
<b>16. La experiencia y habilidad del actual Secretario de la CLAC.</b>	

## Debilidades

Idea	Justificativa
<b>1. Posición de algunos países en la Asamblea sin haber participado oportunamente en los trabajos a lo largo del bienio.</b>	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).
<b>2. Falta de objetividad en las reuniones y dilación de las discusiones.</b>	
<b>3. Falta de continuidad de los expertos designados por los Estados a los trabajos de los grupos.</b>	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.
<b>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).</b>	
<b>5. Naturaleza consultiva y no vinculante de las decisiones de la CLAC<sup>4</sup>.</b>	Esta naturaleza consultiva hace que no haya un carácter mandatorio de las decisiones.
<b>6. Duplicidad de esfuerzos.</b>	Por veces, no se toman en cuenta los desarrollos o avances de otros organismos o Estados en determinados temas aeronáuticos trabajados por la CLAC.
<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</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>coordinador de la macrotarea.</b>	
<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



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.	

<b>31. Falta de claridad en la estructura de los documentos promulgados por la CLAC.</b>	
<b>32. Necesidad de revisión de los mecanismos de comunicación con los Estados.</b>	Necesidad de modificar la Recomendación A17-18.
<b>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.</b>	

## 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 A 16-11.
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.

## Amenazas

Idea	Justificativa
<b>1. Falta de relación clara entre la CLAC y otros foros subregionales (ejemplo Comunidad Andina, Acuerdo de Fortaleza, Unasur) - establecimiento de límites de actuación.</b>	Posibilidad de que estos foros no reconozcan a la CLAC como principal organismo regional en asuntos de transporte aéreo.

<b>2. Riesgo de pérdida de representatividad en el Consejo de la OACI, así como en el cuadro de dignatarios de la OACI.</b>	Se observa que otros Estados y regiones consideran que existe una sobre representatividad de la América Latina en el Consejo de la OACI.
<b>3. Pérdida de motivación por parte de los Estados en cuanto al rol de la CLAC.</b>	
<b>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</b>	

Tomado de:

Comisión Latinoamericana de Aviación Civil. (2016). Plan Estratégico 2016-2025. Recuperado de [http://clacsec.lima.icao.int/2016-QS/2016-PlanEst/PE\\_2016-2025.pdf](http://clacsec.lima.icao.int/2016-QS/2016-PlanEst/PE_2016-2025.pdf)



# Formato A-1

<b>Área de ejecución:</b>															
<b>Recursos estimados:</b>										<b>Fuente económica:</b>					
<b>Objetivo estratégico:</b>															
<b>Línea estratégica:</b>															
Objetivo de proceso	Indicadores de proceso	Actividades a desarrollar	Trimestre estimado de finalización								Metas	Beneficios potenciales	Beneficiarios	Responsables	Presupuesto
			1	2	3	4	5	6	7	8					
<b>Presupuesto total en USD</b>															