



CLAC/GRUGES/9-INFORME
15/08/19

IX REUNIÓN DEL GRUPO DE GESTIÓN DE LA CLAC

(Lima, Perú, 18 de julio de 2019)

INFORME

Coordinación, participación, lugar y fecha de la reunión

1. Bajo la coordinación de la Secretaría de la CLAC, se realizó la Novena Reunión del Grupo de Gestión, GRUGES/9 en la ciudad de Lima, Perú, el día 18 de julio de 2019, con la participación de los delegados de los Estados de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Guatemala, Nicaragua, Paraguay, República Dominicana y Uruguay. La lista completa de los asistentes se encuentra en el **Adjunto 1**.

Orden del día.

2. El orden del día fue presentado por la Secretaría y se refirió a la finalización de la propuesta de los Términos de Referencia del GRUGES, así como al proyecto de Plan Estratégico de CLAC 2020-2030 y su aprobación. El **Adjunto 2** detalla el Orden del día.

Cuestión 1: Términos de referencia y coordinación del GRUGES

3. La Secretaría de la CLAC procedió a la lectura de la propuesta de los Términos de Referencia del GRUGES, previamente discutidos en la VIII reunión del Grupo y en la reunión virtual celebrada el día 25 de abril de 2019.

4. Luego de la deliberación del grupo, se realizó un análisis del artículo 16 del Estatuto vigente de la Comisión que señala: "Habrá una Secretaría que será organizada por el Comité Ejecutivo de acuerdo con las normas e instrucciones dadas por la Asamblea y las disposiciones del presente Estatuto." Sobre la base de dicho artículo los expertos agregaron al borrador de Términos de Referencia que se trabajará una propuesta de organización de la Secretaría de la CLAC, a fin de que sea aprobada por los órganos pertinentes. Los términos de referencia concordados por el Grupo se encuentran en el **Adjunto 3**.

Conclusión

5. El Grupo acordó:
 - a) Aprobar técnicamente la propuesta de “Términos de Referencia del Gruges” que será presentada para su aprobación final en el próximo Comité Ejecutivo que se celebrará en San Pablo, Brasil en el mes de septiembre de 2019.

Cuestión 2: **Plan Estratégico de la CLAC**

5. La Secretaría presentó una propuesta previamente discutida en la reunión virtual celebrada el día 12 de julio sobre el proyecto de Plan Estratégico 2020-2030 de la CLAC. Las ideas fundamentales expresadas son las siguientes:

-El Plan Estratégico, contiene una perspectiva de largo plazo de la Comisión, que debe tener flexibilidad para adaptar el accionar de la institución a las prioridades que establezcan los Comités Ejecutivos.

-La identidad estratégica recoge la visión, misión y los valores institucionales que informan el accionar de toda la organización y tienen consenso del GRUGES.

-Es necesario recoger la experiencia de trabajo de CLAC, organizada en Macrotareas y tareas, para hacerlas consistentes con los objetivos estratégicos y líneas estratégicas del plan que se han trabajado en los últimos años por el GRUGES.

-Se propone separar del Plan Estratégico las denominadas líneas de ejecución o tareas. Estas líneas de ejecución están asimiladas a las tareas que ha venido desarrollando la CLAC y contemplan también nuevos temas.

-Se propone separar la Ficha, que se ha trabajado y que está en constante evolución, del Plan Estratégico para llevarla a un Anexo del mismo.

6. Tras la deliberación de los expertos presentes se produjo un consenso técnico en el sentido separar del Plan Estratégico, las líneas de ejecución o tareas para llevarlas a un Anexo del Plan. De esta forma se simplifica la discusión y es posible proceder a solicitar la aprobación del Plan Estratégico por parte de una Asamblea Extraordinaria de la CLAC.

Adicionalmente, a propuesta del experto de República Dominicana se definió que el conjunto de tareas conforme un Plan Operativo de la CLAC. Cada Plan Operativo corresponderá al período de los respectivos Comités Ejecutivos.

Se produjo consenso también, en el sentido que Las Fichas de las líneas de ejecución o tareas, que son de naturaleza variable, sean anexadas al Plan Estratégico, evitando de esta forma rigidizar el Plan.

El Plan Estratégico concordado por el Grupo se encuentra en el **Adjunto 4**.

Conclusión

7. El GRUGES dio consenso técnico Plan Estratégico de la CLAC 2020-2030 que será presentado para su aprobación en la Asamblea Extraordinaria de la CLAC.



ORDEN DEL DÍA

1. Términos de referencia GRUGES
2. Plan Estratégico CLAC 2020-2030
3. Otros asuntos



COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL * COMISSÃO LATINO-AMERICANA DE AVIAÇÃO CIVIL * LATIN AMERICAN CIVIL AVIATION COMMISSION

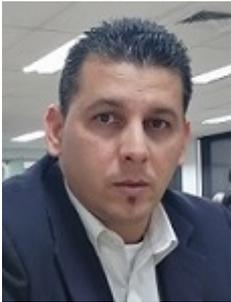
Lista de participantes a la Novena Reunión de Grupo de Gestión (GRUGES/9)

NOMBRE / CARGO	ESTADOS MIEMBROS	FOTO
ARGENTINA		
Bárbara Becker Directora Nacional de Transporte Aéreo	Administración Nacional de Aviación Civil – ANAC	
BRASIL		
Astor Neto Analista de Relaciones Internacionales	Agencia Nacional de Aviación Civil – ANAC	
CHILE		
David Dueñas Secretario General Subrogante	Junta de Aeronáutica Civil – JAC	
Randot Espinoza Jefe Sub departamento de Planes y Proyectos	Dirección General de Aeronáutica Civil – DGAC	

COLOMBIA

Jazmín Alexandra Palomino	Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil	
----------------------------------	-----------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

CUBA

Karel Picallo Especialista Aeronáutico	Instituto de Aeronáutica Civil – IACC	
Tatiana Elejalde Especialista Aeronáutico	Instituto de Aeronáutica Civil – IACC	

GUATEMALA

Francis Argueta Director General	Dirección General de Aeronáutica Civil – DGAC	
Giovanni Tobar Gerente Regional de Medio Ambiente, Aviación Civil y Cambio Climático	Corporación Centroamericana de Servicios de Navegación Aérea(COCESNA)	

NICARAGUA

Roger Martinez Director de Transporte Aéreo	Instituto Nicaragüense de Aeronáutica Civil – INAC	
----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

PARAGUAY

Maria Liz Viveros Sub Directora de Transporte Aéreo	Dirección Nacional de Aeronáutica Civil – DINAC	
Adalberto Meza Asesor Jurídico	Dirección Nacional de Aeronáutica Civil – DINAC	

REPÚBLICA DOMINICANA

Bernarda Franco Manager Departamento de Transporte Aéreo	Junta de Aviación Civil – JAC	
Jorge Peña Encargado del Departamento Jurídico	Junta de Aviación Civil – JAC	

Juan Thomas
Director

Academia Superior de Ciencias Aeronáuticas – ASCA



URUGUAY

Elsa Novelli
Jefa de Asesoría
Económico Financiera

Dirección Nacional de Aviación Civil e Infraestructura
Aeronáutica - DINACIA





TÉRMINOS DE REFERENCIA DE GRUPO DE GESTIÓN, GRUGES

El Grupo de Gestión (GRUGES) está constituido, por disposición del Comité Ejecutivo, para coadyuvar en la modernización de la gestión de la CLAC, mediante la actualización de la normativa orgánica que rige a la Comisión y la elaboración, revisión y ejecución de su Plan Estratégico, además de otras tareas de gestión que expresamente se le encarguen.

Conformación

El Comité Ejecutivo, en la primera reunión que sostenga en el marco de la Asamblea Ordinaria de la CLAC, definirá los términos de referencia del GRUGES para el siguiente período de dos años y designará un Estado que actuará como Coordinador del Grupo hasta el término del período. Asimismo, elegirá a otro Estado en calidad de Co-coordinador, quien actuará como Coordinador ante la ausencia de aquél.

Para el período 2019-2020, los Estados miembros CLAC que forman parte del Grupo son: Argentina, Brasil (Co-coordinador), Chile, Colombia, Cuba (Coordinador), Guatemala, Nicaragua, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay.

Cualquier Estado miembro que así lo desee, puede solicitar ser parte del Grupo. Los Estados miembros que no sean parte del GRUGES podrán asistir a cualquier reunión en calidad de observadores. Asimismo, se podrá invitar a cualquier Estado no miembro y/u Organismo para trabajos específicos.

Membresía y funcionamiento

- El Grupo de Gestión estará constituido por representantes de los Estados miembros y la Secretaría de la CLAC. Dichos representantes podrán ser expertos en diversas aéreas que les permita facilitar información y conocimientos específicos.
- Las reuniones presenciales y virtuales serán convocadas por el Estado Coordinador con apoyo de la Secretaría y formarán parte del Programa de Reuniones de la CLAC.
- Las reuniones del grupo utilizarán una metodología deliberativa que permita el intercambio de opiniones y búsqueda de ideas nuevas.
- Las decisiones del Grupo se adoptarán por mayoría de votos de los Estados representados, priorizando el consenso.

Reuniones

Corresponderá al Estado Coordinador liderar el trabajo del Grupo y las reuniones presenciales y virtuales, asegurando el cumplimiento del orden del día. Además, el Coordinador deberá elaborar un informe ejecutivo de cada reunión que contenga las

principales líneas de acción y conclusiones adoptadas, el cual se aprobará al final de cada reunión.

Informe

La Secretaría publicará en la página web institucional los informes ejecutivos de las reuniones presenciales y circulará entre los miembros del grupo un correo electrónico con el informe ejecutivo de las reuniones virtuales.

Período 2019 – 2020

Los términos de referencia del GRUGES para el periodo 2019-2020, son los siguientes:

- Establecer un cronograma de actividades y tareas para el período en vigencia.
- Perfeccionar la ficha de actividades, trabajando en su mejora continua a fin de incluir indicadores que permitan evaluar el avance y cumplimiento de cada tarea.
- Trabajar en la propuesta del Plan Estratégico y del Plan Operativo de la CLAC, a efectos de someterlos a las respectivas aprobaciones.
- Elaborar y perfeccionar los instrumentos de medición y evaluación del Plan.
- Colaborar en la construcción de una cartera de proyectos que emanen de los objetivos estratégicos del Plan.
- Elaborar una propuesta de organización de la Secretaría de la CLAC (art. 16 del Estatuto de la Comisión).
- Elaborar una nueva propuesta de modificación de los Estatutos CLAC, a fin de ser presentada al GEPEJTA, Comité Ejecutivo y Asamblea CLAC para su aprobación.
- Reportar al Comité Ejecutivo sobre el nivel de cumplimiento del Plan estratégico y proyectos.
- Revisar y actualizar el Plan Estratégico, proponiendo cualquier modificación.
- Otras tareas de gestión que expresamente encargue el Comité Ejecutivo.

Comité Ejecutivo,
Sao Paulo, Brasil, 13 de septiembre de 2019



COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL · COMISSÃO LATINO-AMERICANA DE AVIAÇÃO CIVIL · LATIN AMERICAN CIVIL AVIATION COMMISSION

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2030 COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL, CLAC

Índice

I. Introducción	2
II. Descripción de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil.	3
III. Marco metodológico del plan estratégico	5
IV. Identidad estratégica	9
V. Objetivos estratégicos de la Comisión.	10
VI. Líneas estratégicas por objetivo estratégico.	11
VII. Plan Operativo: líneas de ejecución o tareas.	12
VIII. Fichas: líneas de ejecución o tareas.	13

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2030

COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL, CLAC

I.- Introducción.

El presente Plan Estratégico de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil 2020-2030 ha sido producto de una extensa deliberación de los Estados miembros que componen el Grupo de Gestión, GRUGES.

Los expertos de los Estados miembros trabajaron sobre la base de tres fuentes principales. En primer lugar, el estudio de consultoría realizado con la colaboración de Brasil cuyo resultado fue el Plan Estratégico de la CLAC 2016-2025. En segundo lugar, el documento denominado “Proceso Metodológico para la elaboración del Plan Estratégico de la CLAC” confeccionado gracias a la colaboración de Guatemala y COCESNA. Y, en tercer término, el *know how* aportado por la Secretaría de la CLAC que recoge la experiencia de años de gestión.

El Plan Estratégico, que a continuación se desarrolla, contiene una perspectiva de largo plazo de la Comisión con la suficiente flexibilidad para adaptar el accionar de la institución a las prioridades que establezcan los Comités Ejecutivos en sus respectivos periodos, incorporando también la capacidad de abordar determinadas contingencias inherentes a la actividad de la aviación civil.

La identidad estratégica recoge la visión, misión y los valores institucionales que informan el accionar de toda la organización, esto es, la Asamblea, el Comité Ejecutivo, la Secretaría de la Comisión y los diversos grupos que asisten al Comité Ejecutivo, entre ellos, el GEPEJTA y el GRUGES.

Uno de los desafíos acometidos fue el de recoger la experiencia de trabajo de CLAC, organizada en Macrotareas y tareas, a cargo de puntos focales y grupos ad hoc, para hacerlas consistentes con los objetivos estratégicos y líneas estratégicas del plan.

De acuerdo al Plan los encargados de las Macrotareas podrán abordar uno o más objetivos y líneas estratégicas. Asimismo, se establece la flexibilidad para que determinadas líneas estratégicas se implementen o ejecuten bajo la responsabilidad de encargados distintos a los puntos focales de las Macrotareas.

El Plan contempla líneas de ejecución que materializan los objetivos y líneas estratégicas. Estas líneas de ejecución están asimiladas a las tareas que ha venido desarrollando la CLAC y contemplan también nuevos desafíos. El conjunto de las tareas configura el Plan Operativo de la CLAC que será consistente con las prioridades de gestión que determinen los Comités Ejecutivos durante sus mandatos.

Por último, cabe tener presente que la CLAC es un espacio de cooperación y colaboración que requiere de todos sus miembros para conseguir la integración del transporte aéreo en América Latina. El éxito del Plan Estratégico corresponderá a la medida del esfuerzo y

dedicación de cada Estado miembro de la Comisión en la consecución de nuestros objetivos comunes.

II.- Descripción de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil.

- Constitución de la CLAC

La CLAC fue constituida en diciembre de 1973, por ocasión de la Segunda Conferencia Latinoamericana de Autoridades Aeronáuticas, realizada en la Ciudad de México; en la cual, 13 Estados latinoamericanos suscribieron el Estatuto de la CLAC. Actualmente, 22 Estados de América Latina y el Caribe son miembros de la Comisión. Resulta 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 Estatuto¹, la Comisión tiene por objetivo primordial el proveer a las Autoridades de Aviación Civil de los Estados miembros una estructura adecuada dentro de la cual puedan discutirse y planearse todas las medidas requeridas para la cooperación y coordinación de las actividades de aviación civil.

- Funciones de la CLAC

Para el cumplimiento de sus fines, la Comisión desarrollará todas las funciones necesarias, y en particular²:

¹ Artículo 4 del Estatuto de la CLAC, Ciudad de México, México, 14 diciembre 1973.

² Artículo 5 del Estatuto de la CLAC, Ciudad de México, México, 14 diciembre 1973.

- a) Propiciar y apoyar la coordinación y cooperación entre los Estados de la Región, 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 los formularios de la OACI y el suministro de otra información estadística que se decida recopilar sobre una base regional.
- d) Alentar la aplicación de las normas y métodos recomendados de la OACI 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 de la Región 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 aeronavegabilidad, mantenimiento y operación de aeronaves, licencias del personal e investigación de accidentes de aviación.
- f) Propiciar acuerdos para la instrucción del personal en todas las especialidades de la aviación civil.
- g) Propiciar acuerdos colectivos de cooperación técnica en Latinoamérica en el campo de la aviación civil, con miras a obtener la mejor utilización de todos los recursos disponibles particularmente aquellos provistos dentro de la estructura del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

- **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.

III.- Marco metodológico del plan estratégico.

El modelo de planificación estratégica propuesto es un modelo sui géneris, pues se basa en el estudio de las características propias de un organismo de esta naturaleza, en la cual deben abordarse elementos administrativos, así como de fundamentos técnicos y amplios niveles de relacionamiento con los diferentes actores del sector aéreo en la región latinoamericana y en el mundo, sean de naturaleza estatal o del ámbito privado.

El plan estratégico compila ideas y conceptos que emergieron con la utilización de métodos inductivos y deductivos como formas de razonamiento lógico en la utilización de premisas particulares y en la utilización de principios respectivamente. A su vez con la revisión bibliográfica de diversas fuentes inherentes a la temática, lo cual dio como resultado un valioso instrumento para las distintas instancias de trabajo técnico y administrativo de la Comisión.

En este sentido y basados en una categorización de tareas, se realizó un ordenamiento matricial orientador del trabajo organizativo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos que por fuerza de gravedad nos condujese a la estructura de ejecución del plan.

Merece una ponderación especial, la armonización de uno de los elementos medulares de la Comisión como lo constituyen las Macrotareas de trabajo:

- Transporte y política aérea
- Gestión aeroportuaria
- Capacitación
- Seguridad operacional
- Medio ambiente
- FAL/AVSEC

De estas Macrotareas se deslindan los diferentes Grupos ad hoc que generan diversas iniciativas materializadas en estudios técnicos o proyectos de desarrollo en ámbitos relativos al ámbito de su competencia, los cuales en el presente documento se verán reflejados en el planteo de las líneas estratégicas y especialmente en las líneas de ejecución que son asimiladas a las tareas que desarrolla la CLAC.

El referido modelo, como se indicó de carácter sui generis, probablemente se aparte de los marcos tradicionales de la planificación, sin embargo, se ha considerado por los miembros de los grupos que la misma se adapta a las necesidades presentes y futuras de la Comisión, para hacer de la CLAC una instancia que supere las expectativas en el amplio sentido de la palabra y pueda 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 de 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 los Estados que integran el Comité Ejecutivo, los grupos GEPEJTA y AVSEC/FAL de donde se integran las diversas Macrotareas y sus respectivos grupos de trabajo, como elementos substanciales en la operatividad técnica de la Comisión.

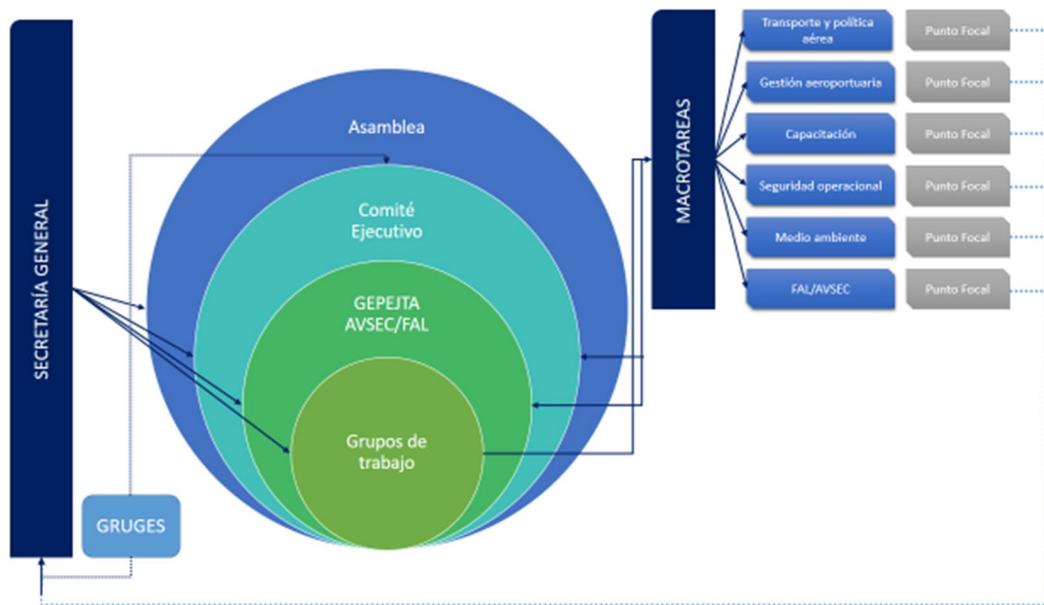


Ilustración 1: Modelo de gestión estratégica propuesto

Fuente: "Proceso Metodológico para la elaboración del Plan Estratégico de la CLAC", p.9.

- **Integración de las Macrotareas**

Las columnas vertebrales del trabajo técnico de la Comisión lo constituyen sus grupos de expertos, tanto el Grupo de expertos en asuntos políticos, económicos y jurídicos del transporte aéreo (GEPEJTA), como el grupo AVSEC/FAL, quienes a través de las macrotareas operativizan su trabajo en diferentes iniciativas que posteriormente se convierten en propuestas de normativa o bien en proyectos de desarrollo aeronáutico.

Las Macrotareas, dada su naturaleza técnica, en el esquema matricial asumido que se presenta más adelante, son englobadas en el ítem "Gestión técnico-política", pues si bien es cierto los grupos se enmarcan en un carácter eminentemente técnico, para su aprobación es necesario el consenso político de los Estados miembros de los Grupos ad-hoc, del Comité Ejecutivo y en la Asamblea General y los mismos son necesarios para la consecución de la visión propuesta para la Comisión.

- **Matriz estratégica para la interrelación de la visión y la misión institucional**

Dada la naturaleza institucional, el presente modelo matricial sirve de apoyo sustantivo en el planteamiento de los objetivos estratégicos, pues presenta un ordenamiento lógico de las actividades que nos permitan enmarcar las diferentes ejecutoras en potenciar el cumplimiento de la visión y la misión institucional.

En este sentido se trabajó la siguiente matriz que correlaciona la visión, hacia donde, con la misión, el cómo, con ese espíritu se hizo una redacción colectiva de los objetivos estratégicos, con el propósito que en ellos se brindaran las grandes líneas de orientación para el planteo de las diversas líneas estratégicas de los cuales se plantearan las actividades a realizar en el marco de los grupos de trabajo y en la gestión propiamente administrativa de la Comisión.

Así, se plantea una matriz cuadrada de 3X3, en la cual tres áreas de trabajo se relacionan con el cumplimiento de la misión y la vinculación con tres ejes de trabajo como fuerzas motoras para la consecución de la visión institucional.

Visión Misión	<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 Tecnico-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: “Proceso Metodológico para la elaboración del Plan Estratégico de la CLAC”, p.9.

- **Estructura de ejecución del Plan Estratégico de la CLAC 2019-2030**

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.

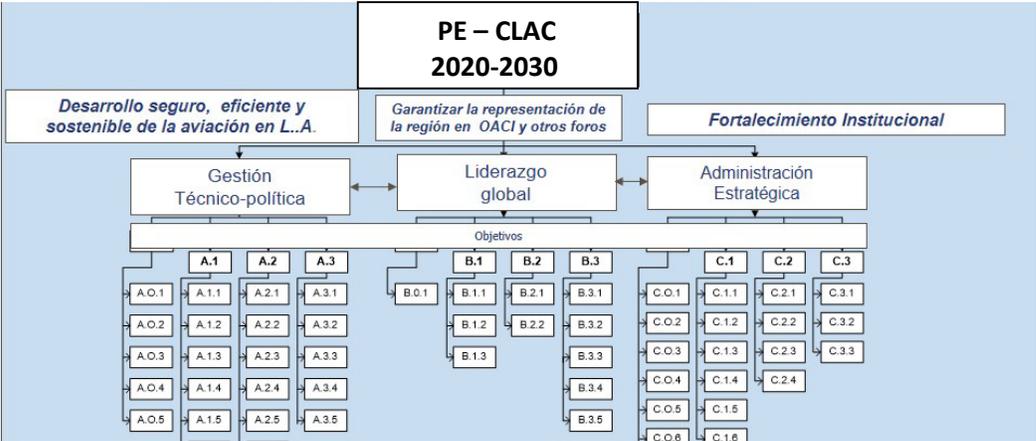


Ilustración 3: Estructura para la ejecución operativa del Plan Estratégico 2020-2030 de la CLAC
 Fuente: “Proceso Metodológico para la elaboración del Plan Estratégico de la CLAC”, p.10 .

La metodología contempla estructurar un plan estratégico flexible, que permita priorizar objetivos, líneas estratégicas y líneas de ejecución o tareas de manera consistente con los periodos de cada Comité Ejecutivo, manteniendo la perspectiva de largo plazo.

IV.- Identidad estratégica

La CLAC se distingue de acuerdo a su identidad estratégica. La misión y visión informan todo el accionar de la Comisión y los valores constituyen los pilares fundamentales del trabajo coordinado de los Estados miembros:

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.

V.- Objetivos estratégicos de la Comisión.

La Comisión ha definido los siguientes tres objetivos estratégicos para desarrollar hacia el año 2030:

- 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 en 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.

VI.-Líneas estratégicas por objetivo estratégico.

Cada uno de los tres objetivos estratégicos se ha desagregado en líneas específicas que se consideran estratégicas para el cumplimiento de la misión de la CLAC.

Las líneas estratégicas pueden ser agrupadas dentro del trabajo de las Macrotareas que defina la Comisión o ser designadas a un punto focal específico que lidere un grupo ad-hoc.

Primer 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.

Líneas estratégicas:

- A.1 Seguir promoviendo la liberalización o apertura del transporte aéreo.
- A.2 Dar seguimiento a los procesos de integración regional.
- A.3 Impulsar el intercambio sobre trabajos aéreos especializados y aviación general.
- A.4 Promover el establecimiento de sistemas de información del sector aéreo en Latinoamérica.
- A.5 Desarrollar y actualizar documentos de consulta y guías en las diferentes esferas de la aviación civil en Latinoamérica.
- A.6 Promover el intercambio de información entre los diferentes grupos de trabajo de la OACI y el trabajo que desarrolla la Comisión.
- A.7 Promover la creación y el fortalecimiento de capacidades en las diferentes áreas de la aviación civil internacional.
- A.8 Armonizar e impulsar la coordinación de las actividades de las entidades regionales relacionadas con la seguridad operacional.
- A.9 Promover los intercambios y colaboración en los temas de AVSEC/FAL.
- A.10 Desarrollar estrategias de publicidad y mercadeo de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil.
- A.11 Adoptar una actitud proactiva en el acercamiento a otros Estados y organismos internacionales para suscribir acuerdos de cooperación mutua.
- A.12 Gestionar acuerdos de cooperación horizontal entre los Estados miembros.
- A.13 Ampliar y mejorar la conectividad entre los Estados de la región a través del establecimiento de relaciones aerocomerciales.
- A.14 Monitorear la adopción y vigencia de decisiones por los Estados Miembros.

A.15 Establecer un sistema de coordinación de contingencia de eventos naturales extremos entre autoridades aeronáuticas.

A.16 Promover los estudios sobre los impactos multidimensionales de la aviación en la región latinoamericana.

Segundo objetivo estratégico:

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

Líneas estratégicas:

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

B.2 Promover una mayor participación de funcionarios de la región latinoamericana trabajando en la OACI.

B.3 Coordinar el apoyo de los posicionamientos regionales en los distintos foros.

Tercer objetivo estratégico:

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

Líneas estratégicas:

C.1 Analizar de manera integral el Estatuto de la CLAC y proponer su modificación.

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

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

VII.- Plan Operativo: líneas de ejecución o tareas.

Cada uno de los tres objetivos estratégicos y sus correspondientes líneas estratégicas contemplan líneas de ejecución o tareas. El conjunto de tareas configura el Plan Operativo de la Comisión. Cada Plan Operativo será establecido al inicio de un nuevo mandato de los Comités Ejecutivos de la CLAC y tendrán una duración de dos años.

A las tareas se les asignará un responsable específico, que no necesariamente corresponderá al punto focal de las Macrotareas. En el caso de ser pertinente, el punto focal de las respectivas Macrotarea, podrá coordinar las acciones de ejecución de las respectivas tareas con responsables individualizados.

Las tareas correlacionadas con las líneas estratégicas y objetivos estratégicos serán priorizadas en categorías de alto, medio y bajo. Las tareas tendrán indicadores establecidos por el Comité Ejecutivo a propuesta del Grupo de Gestión, GRUGES.

El Plan Operativo bianual se presentará y modificará en un Anexo a este Plan Estratégico.

VIII.- Fichas: líneas de ejecución o tareas.

En cada período de los Comités Ejecutivos se confeccionarán fichas básicas de las tareas de la Comisión con el establecimiento de indicadores.

En cada ficha se describirá a lo menos el Objetivo estratégico, la Línea estratégica y la Línea de ejecución o el nombre de la Tarea. Se individualizará el responsable de la tarea indicando si es o no el punto focal de una Macrotarea de la CLAC. Se indicarán, además, las actividades propuestas con un cronograma y las fuentes de financiamiento. Si es financiamiento interno, las actividades deberán ser consistentes con el presupuesto aprobado de la Secretaría. Además, progresivamente se irán incorporando indicadores para medir el resultado de las líneas de ejecución.

Las fichas de las líneas de ejecución o tareas se presentarán y modificarán en un Anexo a este Plan Estratégico y se entenderán parte del Plan Operativo.