

COMISSÃO LATINO-AMERICANA
DE AVIAÇÃO CIVIL



LATIN AMERICAN CIVIL
AVIATION COMMISSION

CLAC - LACAC

COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL

SECRETARÍA
APARTADO 27032
LIMA, PERÚ

CLAC/A23-NE/02
14/11/18

XXIII ASAMBLEA ORDINARIA DE LA CLAC

(La Habana, Cuba, 19 al 21 de noviembre de 2018)

**Cuestión 3 del
Orden del Día:**

Discurso del Presidente de la CLAC / Informe de actividades

(Nota de estudio presentada por el Presidente)

1. El objeto de la presente nota de estudio es someter a consideración de la Asamblea el **Informe de Actividades (Adjunto)** correspondiente al bienio 2017-2018, sobre el cual se tomaron en cuenta aspectos generales de la economía regional, desarrollo del transporte aéreo y un resumen de las actividades del Organismo Regional en el período señalado.

Medidas propuestas a la Asamblea

2. Se invita a la Asamblea a tomar nota de la información presentada y sus conclusiones.

INFORME DE ACTIVIDADES 2017-2018

I. ECONOMÍA REGIONAL Y PERSPECTIVAS

Aspectos generales

1. El 2018 proyecta un crecimiento económico global de 3.3%. Sin embargo, se esperan menores tasas de crecimiento para los años 2019 y 2020, debido al aumento de la incertidumbre sobre la dinámica de crecimiento futuro, esto se debe a que algunos Estados de la Región como es el caso de Argentina, Brasil y Venezuela sufrieron un deterioro en sus economías, mientras que la evolución de la actividad económica ha sido bastante heterogénea en los demás países, destacándose Chile, Colombia, México y Perú, países donde se recuperó el crecimiento económico, según lo registrado en el segundo trimestre del 2018.

2. El próximo período se estima que la actividad económica continuará impulsada por la demanda interna: consumo e inversión, caracterizada por una gran heterogeneidad al evaluar el desempeño específico de los países y subregiones.

3. El crecimiento del PIB tanto en 2017 como a inicios de 2018, en América del Sur respondió principalmente a la recuperación de la inversión y el consumo privado, mientras que en Centroamérica y México sólo se sustentó en el consumo privado que ha permitido sostener el ligero crecimiento del PBI de la Región, compensando la pérdida de dinamismo en la inversión.

4. Las reservas de la Región han seguido aumentando en 2018, aunque a una tasa menor (un 1,2%, frente al 3,4% de 2017). La principal razón ha sido las intervenciones en el mercado cambiario que han efectuado diversas economías para atenuar la mayor volatilidad cambiaria observada en este período. En total, las reservas se incrementaron en las economías de 18 Estados y se redujeron en 9 de ellos.

5. En 2018, el crecimiento del PIB de América Latina y el Caribe se espera que llegue al 1,5%, lo que representa un ajuste a la

baja de siete décimas con respecto a las proyecciones publicadas en abril. Esto es producto, tanto de las actuales condiciones financieras externas.

6. En síntesis, la economía mundial crecerá a una tasa de alrededor del 3,3%. El comercio mundial ha ido perdiendo dinamismo y crecerá un punto y medio porcentual menos que en 2017. En tanto que nuestra Región, como se expresó anteriormente alcanzará el 1.5%. El comercio afronta grandes riesgos como consecuencia del aumento de las tensiones comerciales.

7. En lo que se refiere a los mercados financieros globales, estos iniciaron el 2018 con un aumento de la volatilidad, una caída de los flujos dirigidos a los mercados emergentes, un fortalecimiento del dólar y una reducción importante de los precios en los mercados bursátiles.

8. Con respecto a los precios de los productos básicos, la recuperación de la economía mundial y el crecimiento sostenido de la economía china permitieron que el precio de estos productos aumentara en un 15% en 2017. Esto ocurrió principalmente en el caso de los productos relacionados con energía y minerales, cuyo precio se incrementó en un 23%.

II. EL TRANSPORTE AÉREO

9. La aviación, sin lugar a dudas, es el modo más eficiente de transporte a nivel mundial, caracterizado además por los altos niveles de seguridad que dispone, lo que lo hace competitivo frente a los otros modos de transporte. Por otro lado, constituye en una importante herramienta para el crecimiento económico de los Estados e influye sustancialmente en actividades conexas como son el turismo y el comercio.

Tráfico mundial y regional

10. Las aerolíneas, operadores aeroportuarios y otros proveedores de servicios relacionados a la aviación contribuyen

sustancialmente al PBI en la Región, así en el 2016 este rubro generó una contribución de US\$ 33,2 mil millones y 1.8 millones de empleos. El sector de la aviación también se ve beneficiado por el turismo, si hablamos de restaurantes, hoteles, operadores turísticos y agencias de viajes, lo cual ha significado un valor de 3.6 millones de empleos y US\$ 64.7 millones de contribución al PBI, según lo registrado también en el 2016.

Flota e índices de la Región

11. En la información correspondiente al 2017, se observa que en el 2017 la Región transportó 316 millones de pasajeros y 2.1 millones de toneladas de carga, en 3,134,000 vuelos, con 489 aeropuertos comerciales, operados por 181 aerolíneas.

12. En el 2017 las operaciones aéreas produjeron 859 millones de toneladas de dióxido de carbono (CO₂), poco menos del 2% de las emisiones totales de carbono a nivel mundial de alrededor de 40 mil millones de toneladas. En el 2008 la industria de la aviación acordó un conjunto de objetivos específicos sobre el cambio climático, tema que se viene cumpliendo y se prevé continúe en la misma tendencia pues para el 2005 deberemos reducir la huella de carbono neta a la mitad de lo que fue en 2005.

13. En materia de Medio Ambiente, debo resaltar que nuestra Comisión continúa impulsando el trabajo coordinado y respalda a OACI en el empeño de disminuir el CO₂ que afecta a nuestro planeta, en ese sentido, hemos impulsado y apoyado varios eventos de divulgación y capacitación en temas relativos a esta materia, particularmente en el CORSIA.

III. CLAC EN EL PERÍODO 2017-2018

14. Al asumir Colombia la Presidencia de la CLAC, entre otras cosas, expresó su compromiso de apoyar las acciones mancomunadas teniendo como pilar el apoyo mutuo y como único camino para hacer frente a los desafíos de un mundo cada vez más globalizado y más competitivo, asegurando el liderazgo de la industria en beneficio de los usuarios del transporte aéreo, a través de las mejores prácticas e implementación de

tecnología en la infraestructura aeroportuaria de la Región.

15. También nos comprometimos a continuar trabajando por la eficiencia de la navegación aérea, la seguridad operacional, la seguridad de la aviación, la facilitación, el desarrollo económico del transporte aéreo y la protección del medio ambiente, todo esto bajo la premisa de construir una aviación al servicio de la paz.

Relaciones OACI

16. La CLAC ejerce un rol importante en la designación de las dignidades de OACI, tanto de los Miembros del Consejo como de su Presidencia y la Secretaría General. Este tema forma parte de las conversaciones que se mantiene regularmente con otros Organismos Regionales y Estados Independientes, para mantener una posición coherente y buscar la mejor alternativa de designación.

17. En esa línea de ideas, con el apoyo de nuestro Secretario me ha tocado realizar acercamientos y negociaciones, para la reelección de la Sra. Fang Liu, actual Secretaria de la OACI, como de un alto funcionario de nuestra región que actualmente ejerce la Dirección del Bureau de Cooperación Técnica de la OACI.

18. También nos correspondió, en su oportunidad, las negociaciones para la reelección del Sr. Bernard Aliu, Presidente del Consejo de la OACI por un segundo periodo. Se espera que en el 2019 se nombre a los nuevos Miembros del Consejo y también a su Presidente, tema sobre el cual ya se iniciaron las conversaciones y se ha invitado a los dos candidatos a participar en la presente Asamblea. Es necesario que se llegue a un acuerdo para contar con una posición regional con la suficiente antelación.

19. Para el próximo año está previsto un importante trabajo para nuestra Comisión, tanto por las elecciones del Consejo, como por los temas que se discutirán en la Asamblea de la OACI y estoy seguro que en base a la "Guía de orientación" elaborado por la Secretaría y el Punto Focal correspondiente, llegaremos con

posiciones debidamente coordinadas y consensuadas.

Reuniones y eventos de capacitación

20. En el **Anexo 1** se presenta un detalle de las reuniones celebradas por la CLAC durante el período 2017-2018, incluyendo eventos de capacitación, el mismo que resume la participación de los Estados miembros en reuniones convocadas (Comité Ejecutivo y Grupos de Expertos), destacando que en el presente período han participado en nuestras reuniones **367 delegados** en representación de las autoridades aeronáuticas y organismos observadores.

21. Asimismo, se informa que en los eventos de capacitación (seminarios, cursos, simposios, talleres), han participado un total de **496 personas**, en diferentes modalidades y especialidades, de los cuales el 60% corresponde a cursantes de los países sede y el 40% a otros países u organizaciones conexas (**Anexo 2**), en las siguientes materias:

- Gestión Ambiental en Aeropuertos
- Planificación Estratégica
- Investigación de Accidentes
- Sistemas de Aeronaves No Tripuladas
- Política Aeroportuaria
- Tecnología AVSEC
- Gestión de Calidad y Satisfacción del Cliente
- Seguridad en Pista

22. Otro tema a destacar es que, gracias a los acuerdos impulsados por la Secretaría y suscritos por la CLAC con otros Organismos y Estados, en el presente período se han ofrecido 92 becas, de las cuales se ha utilizado el 57%. Estas becas corresponden a diferentes seminarios, cursos y talleres en temas, referidos a:

- Manejo de Emergencias
- Vigilancia de la Seguridad
- Metodología y Mejores Prácticas de Sistemas de Aviación
- Gestión de Seguridad de la Aviación
- Inspectores de Vigilancia en Aeródromos

- Auditorías de Seguridad de Servicios de Tránsito Aéreo
- Investigación y Análisis de Seguridad
- Gestión de Aviación Civil
- Políticas de Aviación para Ejecutivos
- Operación y Gestión de iluminación de aeropuertos
- Control de aproximación por radar
- Mantenimiento ILS
- Ingeniería CNS de Aeródromos

Plan Estratégico

23. La III Asamblea Extraordinaria de la CLAC (Ushuaia, Argentina, noviembre de 2017), entre otras cosas, acordó: reevaluar los objetivos del Plan Estratégico y realizar una replanificación del mismo teniendo en cuenta que las Macrotareas son el elemento fundamental del trabajo de la CLAC. Asimismo, consideró que se debe analizar las alternativas para mejorar las condiciones salariales del Personal de la Secretaría. Todo esto, viene siendo trabajado en el Grupo de Gestión (GRUGES), en cuya última reunión se analizó el Proyecto de Plan Estratégico 2019-2030, que fue presentado por el Experto de Guatemala/COCESNA (**Anexo 3**) y que se espera lo apruebe el Comité Ejecutivo del próximo período.

24. El Plan Estratégico basado en Macrotareas, que se viene aplicando tiene como Objetivo principal la “Integración del transporte aéreo en América Latina”, proceso que la Comisión sigue impulsando a través de sus reuniones, eventos de capacitación, paneles, coloquios, etc., e involucrando a las autoridades aeronáuticas, así como a las líneas aéreas, operadores de aeropuertos, entes reguladores y usuarios, todo esto con el propósito generar, en cada Estado miembro, las medidas necesarias para hacer más competitivo el transporte aéreo.

25. El Plan Estratégico es una herramienta que ha permitido que la CLAC realice su trabajo de manera eficiente, haciendo coparticipe del mismo a los miembros del Comité Ejecutivo y un Estado adicional, quienes a través de su designación de Puntos Focales lideran cada una de las “Macrotareas” a su cargo: Transporte y política aérea

(Colombia), Gestión aeroportuaria (Uruguay), Capacitación (Argentina), Medio ambiente (Guatemala), Seguridad operacional (Brasil) y Facilitación y seguridad FAL/AVSEC (Cuba).

26. Los Puntos Focales presentaron el avance de cada “Macrotarea”, evaluando el cumplimiento de las mismas según los indicadores correspondientes, mismos que se resume a continuación:

- **Transporte y Política Aérea**, se trabajó en los Estudios Impacto económico del transporte aéreo en el PBI (IATA), el Seguimiento a los Procesos de Integración Regional, Pasajeros disruptivos, la Actualización Res. A22-03 “Criterios y Directrices en Materia de Política de Transporte Aéreo” y de la Res. A18-3 “Criterios y Directrices en Materia de Servicio al Cliente y Calidad Total en los Servicios Aéreos y Aeroportuarios”, así como en la Directriz para la Participación de la CLAC en la próxima Asamblea de la OACI. Guía de Orientación para el 40° período de sesiones de la Asamblea de la OACI (2019), cumpliéndose adecuadamente con lo planificado.
- **Gestión Aeroportuaria**, se trabajó en la elaboración e implementación de la Encuesta sobre “Seguimiento de los aspectos económicos, gestión de aeropuertos, servicios de navegación y procesos de concesión de aeropuertos”. De igual manera, está en proceso la elaboración del “Manual de Gestión Aeroportuaria” con el apoyo de ACI-LAC, IATA/ALTA y Expertos de nuestros Estados, actividad que continuará en el próximo período, partiendo del texto del Manual de ACI/LAC como documento de trabajo. En esta Macrotarea se cumplió con lo planificado.
- **Capacitación**, en esta Macrotarea se realizó un trabajo parcial (únicamente 2017) sobre las Necesidades de Instrucción y Seguimiento y Apoyo a la Implementación del Instituto Panamericano de Aviación Civil

(IPAC). Sin embargo, a partir del 2018 no se continuó regularmente con el trabajo porque el Punto Focal responsable de la Macrotarea no participó en las Reuniones del GEPEJTA. Por otro lado, en la última Reunión del Directorio del IPAC, se resolvió que se debe replanificar completamente el plan de negocios tanto en lo concerniente a su gestión como en las actividades, esto en consideración de no haberse cumplido con la programación aprobada en reunión anterior del Directorio. De igual manera, se espera que el Estado sede notifique oficialmente si continuará o no apoyando al Instituto, para tomar una decisión sobre los pasos a seguir tanto en temas administrativos como de gestión operativa.

- **Medio Ambiente**, se trabajó en la Implementación de la Res. A21-07 “Directrices de Orientación sobre Medio Ambiente y Aviación Civil en Latinoamérica”, Apoyo en la implementación del Plan Mundial de Medidas Basadas en el Mercado – GMBM, Representatividad de la región en los diferentes grupos de trabajo del CAEP, Coordinación entre Organismos de Medio Ambiente, Inclusión de temas de Medio Ambiente en el Manual Regulatorio de Aeropuerto y Eficiencia Aeroportuaria, Apoyo en la formación de capacidades en temáticas de medio ambiente, aviación civil y cambio climático. En esta Macrotarea se cumplió con lo planificado.
- **Seguridad Operacional**, se trabajó en Establecer un canal de comunicación para verificación de informaciones antes de autorización de vuelo en aviación general, Desarrollar iniciativas referentes a Asistencia a Víctimas de Accidente Aeronáutico y Apoyo a sus Familiares, Compartir agenda de trabajo y ofertar cooperación en temas de seguridad operacional relacionados con los Paneles de que la ANAC participa en la ANC de la OACI, Analizar la posibilidad de los miembros de la CLAC apoyaren Notas de Estudio

en la 13ª Conferencia de Navegación Aérea de la OACI. Por lo tanto, se concluye que el Punto Focal cumplió con lo planificado.

- **Facilitación y Seguridad**, el Grupo CLAC/OACI/RG trabajó en los siguientes Proyectos **AVSEC**: Sistemas de Gestión de la seguridad de la aviación, Coordinación entre los Estados para estandarizar los procedimientos de auditorías de sus sistemas de seguridad de la aviación, Ciberseguridad de la aviación civil y Taller “Alineación del Plan Estratégico del Grupo Regional AVSEC/FAL con el Plan Global para la Seguridad de la Aviación (GASeP)”. Así como en Proyectos **FAL**: Programa Material de capacitación en facilitación, Lista de objetos restringidos por otras autoridades que no sean de seguridad de la aviación y Proyectos **AVSEC/FAL**: Procedimientos para la implementación del Sistema de Control de Seguridad Único (OSS) e Informe de la realización de Talleres sobre Identificación de personas con comportamientos sospechosos. También se ha cumplido con lo planificado.

27. Como producto del trabajo realizado por los Grupos de Expertos y los Puntos Focales en el presente período, la Vigésimo Tercera Asamblea promulgará las siguientes Decisiones:

- Resolución A23-1 sobre “Criterios y Directrices en materia de Política de Transporte Aéreo”
- Recomendación A23-2 sobre Plan global para la Seguridad de la Aviación (GASeP) de la OACI
- Resolución A23-3 Taller sobre “Identificación de personas con comportamientos sospechosos”
- Recomendación A23-4 sobre Estandarización de procedimientos de auditoría de sistemas de seguridad de la aviación

- Resolución A23-5 Revocatoria de la “Recomendación A10-6 sobre el servicio Courier (**Revocatoria**)
- Recomendación A23-6 sobre el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Aviación (SeMS)

Gestión presupuestaria

28. La III Asamblea Extraordinaria de la CLAC (Ushuaia, Argentina, noviembre de 2017) aprobó el Presupuesto correspondiente al 2018, en los mismos términos y niveles de años anteriores, es decir, sin considerar incremento alguno. En base a lo expresado y, en lo que respecta a la gestión presupuestaria del presente período, se estima que al finalizar el año, los gastos no excederán los valores presupuestados.

29. Se debe resaltar que gracias al apoyo de algunos Estados miembros se ha logrado mantener un equilibrio en la gestión financiera, pues han contribuido cubriendo algunas misiones del Personal de la Secretaría ya sea total o parcialmente. Por otra parte, para evitar erogaciones adicionales a los Estados, los gastos correspondientes a la transición de la Secretaría se han cubierto con ingresos extra presupuestarios provenientes de la gestión administrativa brindada por la Secretaría de la CLAC al IPAC.

Relación con otros organismos y Estados Independientes

30. Como lo establece el Estatuto, la CLAC en el presente período ha mantenido estrechas relaciones de trabajo con otros organismos e instituciones que colaboran con nuestra Comisión y participan activamente de nuestras reuniones. En ese sentido, destacó la valiosa contribución de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA), la Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo (ALTA), el Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI-LAC), la Corporación Centroamericana de Servicios de Navegación Aérea (COCESNA), la Federación Internacional de Asociación de Pilotos (IFALPA), la Administración Federal de Aviación (FAA) y la Administración de Seguridad en el Transporte (TSA) de los

Estados Unidos de Norteamérica y el Instituto Iberoamericano de Derecho Aeronáutico y del Espacio y de la Aviación Comercial (INTIBAEROSPA).

31. De igual manera, a la Organización Árabe de Aviación Civil (ACAO), Conferencia Europea de Aviación Civil (CEAC), y Comisión Africana de Aviación Civil (CAFAC), Organismos similares al nuestro con los que mantenemos Acuerdos de Cooperación Mutua y contribuyen sustancialmente con nuestras actividades en el concierto internacional. Asimismo, reconocemos la importante contribución recibida por parte de: Singapur, Malasia, Emiratos Árabes Unidos, Corea y ASA/México.

III. CONCLUSIONES

- En el presente período, la CLAC ha continuado trabajando arduamente con la participación activa de los miembros del Comité Ejecutivo, la Secretaría y los Grupos de Expertos para hacer de nuestra Comisión un organismo internacional eficiente.
- En materia de transporte aéreo, se espera que las líneas aéreas, operadores de aeropuertos, reguladores y demás organismos conexos a la aviación civil, alcancen niveles de coordinación apropiados para continuar desarrollando un trabajo conjunto, apoyando a las Autoridades Aeronáuticas en el seno de nuestra Comisión.
- Es necesario proteger al transporte aéreo de las dificultades que se puedan presentar, ya sea de índole económico, como de catástrofes, fenómenos naturales imprevistos y/o pandemias que puedan afectar al sector.
- Se debe continuar impulsando la liberalización del transporte aéreo y exhortando a los Estados, que aún no lo han hecho, que suscriban el Acuerdo Multilateral de Cielos Abiertos de la CLAC, para contribuir a que el transporte crezca abiertamente eliminando barreras y armonizando normas y procedimientos.

- Es necesario trabajar conjuntamente con la Industria y sectores conexos (turismo, comercio, demás medios de transporte) para impulsar la conectividad del transporte aéreo.
- Se debe realizar todos los esfuerzos al alcance para eliminar las barreras y cuellos de botella que se producen en los aeropuertos, al tiempo de facilitar el flujo de pasajeros y mercancías.
- A través del Sistema de Vigilancia de la Seguridad Operacional (SRVSOP) y la Agencia Centroamericana de Seguridad Aeronáutica (ACSA-COCESNA) se debe continuar con la armonización de normas y métodos recomendados con proyección a disponer en algún momento de bases homogéneas que permitan enfrentar el acelerado crecimiento del transporte aéreo de nuestra Región en coordinación con todos los actores de este modo de transporte.
- El Directorio del IPAC deberá resolver, lo antes posible, la replanificación y apoyo al Instituto para continuar impulsando la capacitación regional a nivel gerencial.

32. El presente informe resume las actividades realizadas por la CLAC en el bienio 2017-2018 el mismo que demuestra que se ha cumplido con el encargo de la anterior Asamblea, no obstante las limitaciones propias de este tipo de Organismo. Estoy seguro que en los próximos años continuaremos consolidando las actividades de la aviación civil de nuestra Región en el proceso de la integración, objetivo primordial de la CLAC.

33. Ha sido un honor para mí presidir la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil e invito a todos los Estados miembros a continuar trabajando para que nuestra Comisión siga siendo el Organismo regional más importante en materia de aviación civil internacional.

34. deseo agradecer a las autoridades de Cuba, país anfitrión de la Vigésimo Tercera Asamblea Ordinaria de la CLAC, a los altos dignatarios, delegados y observadores que

asisten a esta magna Asamblea y por supuesto a todos los Estados miembros. Quisiera agradecer en particular a aquellos que me acompañaron en el Comité Ejecutivo: Argentina, Colombia, Cuba, Guatemala y Uruguay, así como a Brasil por colaborar liderando la Macrotarea a su cargo. Gracias a su activa colaboración hemos podido llevar adelante el trabajo encomendado.

35. Antes de terminar, quiero expresar mi especial reconocimiento a la Secretaría de la CLAC, en particular, nuestro Secretario, Marco Ospina, quien con su amplia experiencia y liderazgo ha coadyuvado en el desarrollo y fortalecimiento de nuestra querida Comisión. Nuestro querido amigo Marco, nos acompañará hasta el 31 de diciembre del presente año y deseo resaltar, sin lugar a dudas, que él nos ha legado un ejemplo de amistad, eficiencia, responsabilidad y honestidad. Gracias a su eficiente labor, la CLAC se constituyó en un importante referente latinoamericano en el concierto internacional. En nombre de los Estados miembros le deseo mucho éxito en esta nueva etapa de su vida, tanto en lo profesional como en lo familiar.

PARTICIPACIÓN DE LOS ESTADOS MIEMBROS Y OBSERVADORES EN LAS REUNIONES CELEBRADAS POR LA COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL DURANTE EL BIENIO 2017-2018

AÑO 2017

N°	FECHA	REUNIÓN	LUGAR	PARTICIPANTES		
				N°	ESTADOS MIEMBROS	ORGANISMOS
1	31 de marzo	XC Comité Ejecutivo	Río de Janeiro, Brasil	33	15	2
2	31 mayo al 02 de junio	Trigésimo Octava Reunión del Grupo de Expertos en Asuntos Políticos, Económicos y Jurídicos del Transporte Aéreo (GEPEJTA/38)	Isla de Flores, Guatemala	30	11	6
3	15 al 17 de agosto	Trigésimo Novena Reunión del Grupo de Expertos en Asuntos Políticos, Económicos y Jurídicos del Transporte Aéreo (GEPEJTA/39)	San Salvador, El Salvador	35	10	4
4	2 al 7 de octubre	VII Reunión del Grupo Regional AVSEC/FAL CLAC/OACI	Lima, Perú	56	16	6
5	22 y 23 de noviembre	III Asamblea Extraordinaria de la CLAC	Ushuaia, Argentina	41	12	7

AÑO 2018

N°	FECHA	REUNIÓN	LUGAR	PARTICIPANTES		
				N°	ESTADOS MIEMBROS	ORGANISMOS
1	5 abril	Cuadragésima Reunión del Grupo de Expertos en Asuntos Políticos, Económicos y Jurídicos del Transporte Aéreo (GEPEJTA/40)	Santiago, Chile	52	13	4
2	18 y 19 junio	Cuadragésimo Primera Reunión del Grupo de Expertos en Asuntos Políticos, Económicos y Jurídicos del Transporte Aéreo (GEPEJTA/41)	Guatemala, Guatemala	25	10	4
3	13 al 17 agosto	VIII Reunión del Grupo Regional AVSEC/FAL CLAC-OACI	México, México	53	16	7
4	26 y 27 septiembre	XCI Reunión del Comité Ejecutivo	Punta del Este, Uruguay	42	14	4
5	19 al 22 noviembre	XXIII Asamblea Ordinaria de la CLAC	La Habana, Cuba			

**PARTICIPACIÓN EN LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN
(SEMINARIOS, CURSOS, TALLERES Y CONFERENCIAS) CELEBRADOS
POR LA COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL
DURANTE EL BIENIO 2017-2018**

AÑO 2017

EVENTOS DE CAPACITACIÓN

N°	FECHA	EVENTO	LUGAR	PARTICIPANTES			PATROCINADORES
				N°	PAÍS	ORG	
1	17 - 21 abril	Curso sobre "Gestión Ambiental en Aeropuertos"	Guatemala, Guatemala	34	9	0	CLAC / Corea
2	18-21 de julio	Primer Simposio Iberoamericano de Medio Ambiente, Aviación Civil y Cambio Climático: "Volando hacia la Sostenibilidad"	Guatemala, Guatemala	101	13	11	CLAC / DGAC-GUA
3	7 – 11 agosto	Seminario sobre "Planificación Estratégica"	Lima, Perú	36	7	1	CLAC / EAU
4	4 - 8 setiembre	Seminario sobre "Técnicas de Investigación de Accidentes de Aeronaves"	Buenos Aires, Argentina	50	6	0	CLAC / CAAS
5	17 – 19 octubre	Seminario sobre "Sistema de Aeronaves No Tripuladas"	Montevideo, Uruguay	31	6	3	CLAC / FAA
6	24 - 26 octubre	Seminario sobre "Política Aeroportuaria y Aviación"	Lima, Perú	20	9	0	CLAC / Corea
7	1 - 3 de noviembre	Coloquio Regional de Transporte Aéreo CLAC/ACI-LAC/ALTA/IATA	Punta Cana, República Dominicana	82	9	7	CLAC / ACI-LAC / ALTA / IATA
TOTAL				354			

BECAS

Becas – CAAS Singapur

20 becas ofrecidas y 5 boletos proporcionados

N°	CURSO	FECHAS	BENEFICIARIOS
1	Emergency Management Workshop	10 - 14 de julio	URU / VEN
2	Safety Oversight Inspector (Air Navigation Services) course	24 - 28 de julio	2 ARU / CHI / MEX
3	Methodology and Best Practices for Aviation System Block Upgrades (ASBU) Implementation Course	14 - 18 de agosto	CUB / MEX
4	Aviation Security Management Programme	14 - 18 de agosto	-----
5	Safety Oversight Inspectors (Aerodromes) Course	21 - 25 de agosto	-----
6	Safety Audits of Air Traffic Services Course	4 – 8 de septiembre	GUA / PER

Anexo 2

7	State Safety Programme Implementation Course	30 de octubre - 3 de noviembre	GUA
8	Air Traffic Management Safety Investigation and Analysis Course	30 de octubre - 3 de noviembre	----
9	Civil Aviation Management Programme	30 de octubre - 10 de noviembre	2 BRA / CHI / JAM / VEN
10	Safety Oversight Inspectors (Flight Operations) Course	22 Jan – 2 Feb 2018	

Becas – Malasia

2 becas ofrecidas

N°	CURSO	FECHAS	BENEFICIARIOS
1	ICAO 219 ON-Job Training Instructors for ATC Course	14 – 25 de agosto	CHI / MEX

Becas – Corea

20 becas ofrecidas

N°	CURSO	FECHAS	BENEFICIARIOS
1	Aviation Policy for Executives	28 de agosto – 16 de septiembre	GUA / CHI
2	DVOR/DME Maintenance	10 - 23 de mayo	GUA
3	Airport Lighting Operation and Management	28 de junio – 11 de julio	GUA
4	Radar Approach Control	18 de octubre - 7 de noviembre	GUA
5	Strategic Management	3 - 9 de septiembre	GUA
6	ILS Maintenance	13 - 26 de septiembre	GUA
7	Aerodrome CNS Engineering	1 - 10 de noviembre	GUA

PROGRAMA DE PASANTÍAS**Pasantías – Emiratos Árabes Unidos**

4 pasantías ofrecidas, incluyendo boleto

N°	CURSO	FECHAS	BENEFICIARIOS
1	Programa de Pasantías para Mujeres Latinoamericanas	5 – 18 de noviembre	CR / ELS / PER / RDO

AÑO 2018**EVENTOS DE CAPACITACIÓN**

N°	FECHA	EVENTO	LUGAR	PARTICIPANTES			PATROCINADORES
				N°	PAÍS	ORG	
1	5 – 9 marzo	Seminario CLAC/TSA sobre "Tecnología en materia AVSEC"	Arlington, Virginia, USA	17	9	2	CLAC / TSA
2	17 – 19 abril	Curso CLAC/Corea sobre "Política Aeroportuaria y Construcción de Aeropuertos para ejecutivos"	Asunción, Paraguay	20	3	0	CLAC / Corea
3	23 – 27 julio	Seminario CLAC/COREA sobre "Gestión de Calidad y Satisfacción del Cliente"	Bogotá, Colombia	18	2	0	CLAC / Corea
4	22 – 24 agosto	Seminario CLAC/FAA sobre "Seguridad Operacional en la Pista"	Buenos Aires, Argentina	30	4	4	CLAC / FAA
5	3 – 7 septiembre	Seminario CLAC/CAAS sobre "Planificación de emergencia aeroportuaria"	San Salvador, El Salvador	30	3	0	CLAC / CAAS
6	1 – 5 octubre	Seminario CLAC/EAU sobre "Gestión de Proyectos de Aviación"	Lima, Perú	27	10	0	CLAC / EAU
TOTAL				142			

BECAS**Becas – CAAS Singapur**

20 becas ofrecidas y 5 boletos proporcionados

N°	CURSO	FECHAS	BENEFICIARIOS
1	Safety Oversight Managers	9 - 26 de agosto	BRA (*) / ELS / PAN
2	Aviation Security Management Programme	16 - 19 de agosto	----
3	Safety Oversight of Aviation Meteorological Services	30 de julio - 2 de agosto	MEX / PER
4	Civil Aviation Management Programme	22 de octubre - 2 de noviembre	2 BRA / CHI
5	Procedures and Design process for Performance-based Navigation Airspace	12 - 23 de noviembre	----
6	Air Disasters: Crisis Planning and Business Continuity Management	19 - 23 de noviembre	MEX
7	Airport Emergency Service Command Leadership	3 – 7 de diciembre	----
8	Safety Oversight Inspectors (Flight Operations)	18 de febrero al 1 de marzo 2019	PENDIENTE
9	Safety Audits of Air Traffic Services	25 feb - 1 mar 2019	PENDIENTE

(*) No fue utilizada

Becas – Malasia

2 becas ofrecidas

N°	CURSO	FECHAS	BENEFICIARIOS
1	ICAO 219 OJT INSTRUCTORS FOR ATC COURSE	6 – 17 de agosto	CHI

Becas – Corea

20 becas ofrecidas

N°	CURSO	FECHAS	BENEFICIARIOS
1	Aviation Security & Safety	19 de agosto - 8 de septiembre	2 BRA
2	Airport Construction & Operation	15 – 21 de septiembre	2 BRA
3	Safety Oversight Management and Practical Preparation for ICAO USOAP-CMA	19 de agosto - 8 de septiembre	2 BRA

PROGRAMA DE PASANTÍAS**Pasantías – Emiratos Árabes Unidos**

4 pasantías ofrecidas, incluyendo boleto

N°	CURSO	FECHAS	BENEFICIARIOS
1	Programa de Pasantías para Mujeres Latinoamericanas	6 – 19 de septiembre	BRA / COL / HON / MEX



Comisión Latinoamericana de Aviación Civil

Proceso Metodológico para la elaboración
Del Plan Estratégico de la CLAC
Periodo 2019-2030

PE – CLAC 19-30

Resolución A-22 de la CLAC

Estructura capitular propuesta:

Contenido

Presentación	1
Contexto mundial de la aviación	2
Contexto regional de la aviación	3
Constitución de la CLAC	4
Funciones de la CLAC	4
Rol de los Estados miembros	5
Visión	6
Valores institucionales	6
Proceso metodológico de planificación	8
Bosquejo conceptual del modelo de gestión estratégica propuesto	8
Matriz estratégica para la interrelación de objetivos y actividades del plan	9
Planteamiento de objetivos estratégicos	10
Estructura de ejecución del Plan Estratégico de la CLAC PE 2019-2030	10
Planteo de líneas estratégicas	11
Conclusiones	¡Error! Marcador no definido.
Bibliografía	21
Anexos	22
Formato A-1	22
Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)	23
Manual administrativo de la Secretaría de la CLAC	¡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

La realiza el Secretario General de la CLAC.

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 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 CLAC¹

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

¹ 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.

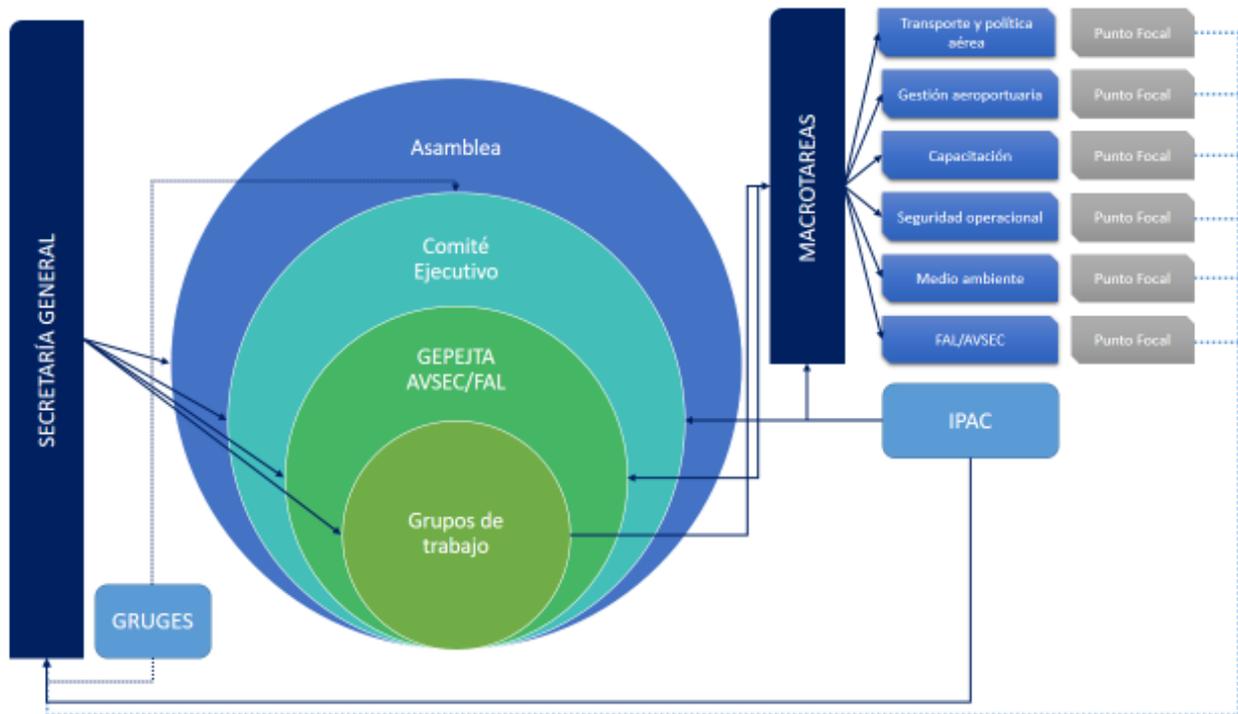


Ilustración 1: Modelo de gestión estratégica propuesto
Fuente: elaboración propia

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.

Visión Misión	Desarrollo seguro eficiente y sostenible de la aviación en L.A.	Garantizar la representación de la región en OACI y otras instancias	Fortalecimiento Institucional
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 2019-2030

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.

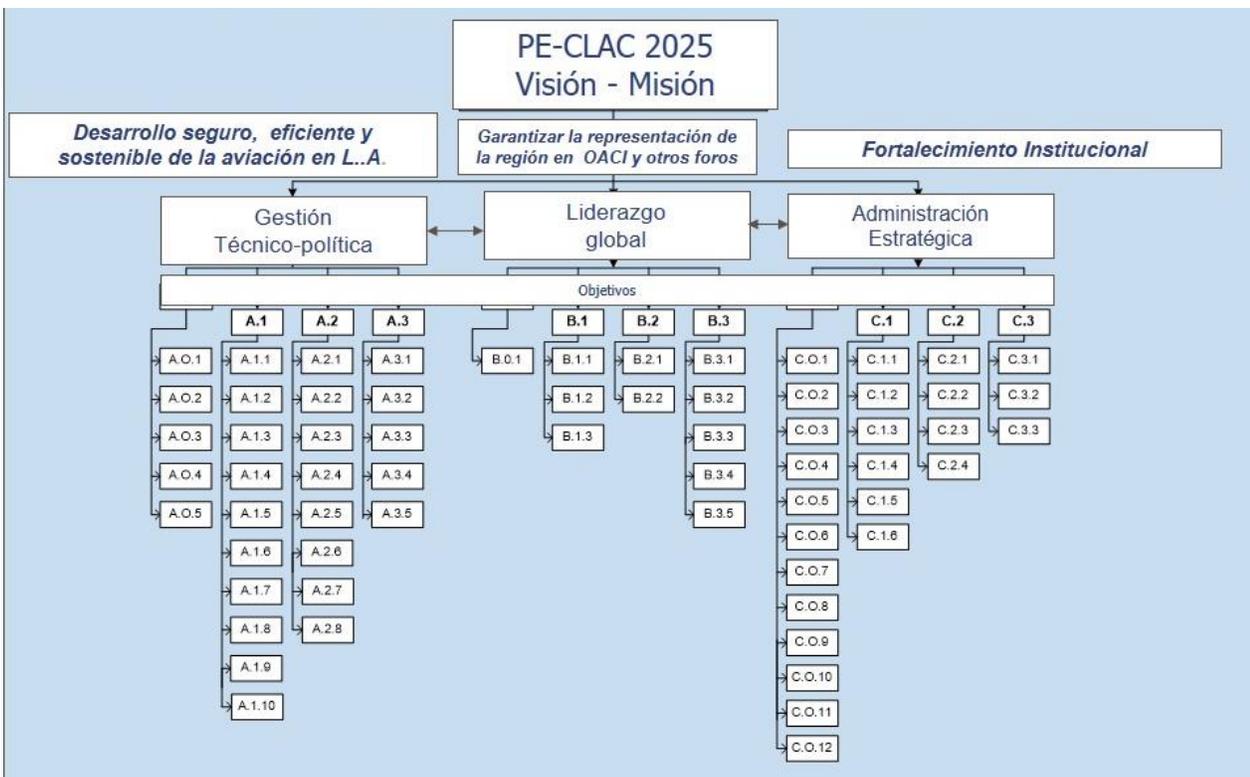


Ilustración 3: Estructura de ejecución del Plan Estratégico de la CLAC PE 2019-2030

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
- Actualización A19-7
- Actualización A18-7
- Actualización A18-3
- Actualización A22-11

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 Regional de Transporte Aéreo 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 aeronáuticas 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					
Sumatoria total USD															

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.

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

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

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/.pdf>

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

Anexos

Formato A-1

Área de ejecución:															
Recursos estimados:										Fuente económica:					
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					
Sumatoria total USD															

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

Deficiencias Identificadas	Acciones Deseables
Falta de diagnóstico preciso sobre las funciones de la CLAC, sus debilidades y fortalezas³, escenarios de corto y mediano plazo del ambiente internacional y de la Comisión.	<ul style="list-style-type: none"> a) Diagnóstico interno: levantamiento de procesos, actividades y recursos; b) Levantamiento de respectivos puntos fuertes y débiles; c) Diagnóstico externo: carta de las variables y actores claves, con análisis de oportunidades y amenazas; d) Elaboración de visión presente: cruce de puntos fuertes y débiles con oportunidades y amenazas (matriz <i>swot</i>); e) Elaboración de escenarios prospectivos: definición de cuestiones estratégicas, consulta a especialistas (método Delphi), definición de escenarios más probables, más deseables.
Falta de definición de objetivos de largo plazo y de elección de prioridades.	Definición de objetivos estratégicos: mapa estratégico (BSC), indicadores, metas cuantificables relacionadas con los objetivos estratégicos de la Comisión y tareas.
Falta de planes de trabajo específicos y detallados para las macrotareas.	<ul style="list-style-type: none"> a) Elaboración de criterios para la definición de planos específicos para las macrotareas; b) Catastro de iniciativas (proyectos) y estrategias para alcanzar los objetivos.
Falta de responsabilidades y atribuciones de los puntos focales.	Definición de responsabilidades y atribuciones para los puntos focales.
Falta de relación entre los objetivos de la Comisión y sus capacidades financieras.	Observación de aspectos financieros en estrecha relación a los objetivos estratégicos de la CLAC.
Imprecisión de los conceptos de “visión” y “propósito” (misión).	Redefinición de los conceptos de visión y misión de la Comisión.
Falta de evaluación de los impactos y aceptación de Resoluciones y Recomendaciones.	Establecimiento de metodología de evaluación de nivel de implementación y aceptación de Resoluciones y Recomendaciones.
Falta de una metodología para revisión periódica del Plan de Trabajos y del Plan Estratégico de la CLAC.	Desarrollo de un Guía de Orientaciones para Revisión del Plan de Trabajos y del Plan Estratégico de la CLAC.
Falta de establecimiento, de modo más claro y objetivo, de responsabilidades, deberes y poderes del Secretario de la CLAC, así como el proceso de su elección y reelección.	Establecimiento y revisión, de modo más objetivo, de responsabilidades, deberes y poderes del Secretario de la CLAC, proceso de elección y reelección.

Fortalezas

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

Debilidades

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 CLAC⁴.	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.
7. Falta de coordinación con otros organismos para establecer un enfoque político de la CLAC en asuntos aeronáuticos.	Hay asuntos que son tratados en otros foros regionales y que son (o no) llevados a discusión de la CLAC, sin que esté claro el enfoque más político que debe ser adoptado por los grupos de la CLAC respecto a estos asuntos aeronáuticos.
8. Baja coordinación con los foros técnicos (SRVSOP, RASG-PA, etc.) respecto a los aportes necesarios por parte de la CLAC.	Es necesario que haya coordinación e intercambio de informaciones con estos foros.
9. Falta de claridad de las atribuciones y responsabilidades de los puntos focales en su rol de	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.

coordinador de la macrotarea.	
10. Falta de apoyo de los demás Estados a las actividades propuestas por el punto focal.	También se puede entender como una amenaza de lo que se puede lograr con los trabajos.
11. Falta de procedimiento en caso de incumplimiento de las tareas por parte del punto focal.	Necesidad de desarrollar un mecanismo para que haga sustitución del punto focal con miras a garantizar el cumplimiento de la tarea.
12. Falta de avances en determinadas tareas.	Referencia al punto anterior.
13. Falta de apoyo interno a los representantes de las autoridades nacionales.	
14. Tipos de las reuniones de la CLAC (duplicidad de las reuniones, a ejemplo del GEPEJTA/CE).	Ocurre en los cuatro casos: grupos ad hoc, GEPEJTA, Comité Ejecutivo y Asamblea.
15. Falta de coordinación y de seguimiento de la participación de los Estados a lo largo del bienio.	Referencia al punto 21.
16. La elección de los temas de la agenda de trabajo.	Poco interés de los Estados sobre ciertos temas. Así, la elección de los temas debe tener en cuenta los asuntos considerados más importantes o prioritarios para los Estados.
17. Falta de claridad con relación al concepto de integración del transporte aéreo.	
18. El rol de la CLAC para las aerolíneas en cuanto a la integración regional.	
19. Retraso en la divulgación de las notas de estudios en la página web de la CLAC.	
20. Falta de diferenciación clara de los conceptos de integración y liberalización.	
21. Definición de tendencias de mercado únicas o generales por parte de la CLAC en asuntos de transporte aéreo (por ejemplo, en el caso de liberalización de mercados).	Hay casos en que los asuntos de la CLAC no tienen claras las diferentes perspectivas y políticas adoptadas por los Estados

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.	

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
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	

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