

COMISSÃO LATINO-AMERICANA
DE AVIAÇÃO CIVIL



LATIN AMERICAN CIVIL
AVIATION COMMISSION

COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL

SECRETARÍA
APARTADO 27032
LIMA, PERÚ

CLAC/GEPEJTA/38-NE/08
30/05/17

**TRIGÉSIMO OCTAVA REUNIÓN DEL GRUPO DE EXPERTOS EN ASUNTOS
POLÍTICOS, ECONÓMICOS Y JURÍDICOS DEL TRANSPORTE AÉREO (GEPEJTA/38)**

(Isla de Flores, Guatemala, 31 de mayo al 2 de junio 2017)

**Cuestión 2 del
Orden del Día:**

Capacitación

**Cuestión 2.1 del
Orden del Día:**

“Avances y Presentación del IPAC”

Antecedentes

1. En el marco de la denominada Macrotarea de Capacitación, actualmente contemplada desde el Proyecto que tiene como objetivo fortalecer la capacitación de los recursos humanos del sistema de aviación civil, la REPÚBLICA ARGENTINA ha continuado con los avances en el diseño e implementación del INSTITUTO PANAMERICANO DE AVIACIÓN CIVIL (IPAC), en conjunto con el Comité Directivo y la Secretaría General de la COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL (CLAC).

2. Tal como se expresaba en la Nota Informativa número 7, presentada en el GEPEJTA/37 el 16 de marzo de 2016, ya se ha firmado el Estatuto de funcionamiento del INSTITUTO PANAMERICANO DE AVIACIÓN CIVIL (IPAC) en el cual se determina que el mismo se integre por un Comité Directivo y cuente con personal designado mediante Concurso Público Internacional de Antecedentes.

3. Asimismo se informa que, en virtud del Convenio de financiamiento celebrado entre la ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL (ANAC) de la REPÚBLICA ARGENTINA y la COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL (CLAC), de acuerdo al cronograma de financiamiento establecido, ya se efectuó y acreditó el depósito de la primera cuota anual integra. En el mismo sentido se informa que, en la actualidad, la autoridad aeronáutica argentina ya remitió la orden de pago de la segunda cuota anual al Banco de La Nación Argentina, encontrándose en proceso administrativo bancario la acreditación del importe en la Cuenta de la COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL (CLAC).

Análisis

4. A los fines de explicitar los avances logrados en lo correspondiente al diseño e implementación del INSTITUTO PANAMERICANO DE AVIACIÓN CIVIL (IPAC) se procede a detallar cronológicamente, los progresos en el marco normativo.

5. En la ciudad de Ibagué, REPÚBLICA DE COLOMBIA a los 17 días del mes de noviembre de 2016, en el marco de la Primera Reunión del Directorio del IPAC se suscribió el Acta de Aprobación de la Primera Enmienda (de forma) al Estatuto del INSTITUTO PANAMERICANO DE AVIACIÓN CIVIL (IPAC). A su vez, se firmó el Acta de Selección de los candidatos a Director del IPAC y del resto de los funcionarios del mismo. De la misma resultó la selección, por Concurso Público Internacional de Antecedentes, del Vicedirector y el Jefe de Departamento de Investigación y Consultoría quedando vacantes el cargo de Director, y los cargos del Departamento Académico y del Departamento Legal y Administrativo.

6. Con posterioridad, el 24 de enero de 2017, en la ciudad de Buenos Aires se suscribió el Acuerdo Sede entre la REPÚBLICA ARGENTINA y la COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL (CLAC) para el INSTITUTO PANAMERICANO DE AVIACIÓN CIVIL (IPAC). Con el objetivo de cumplimentar los avances en materia normativa la ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL de la REPÚBLICA ARGENTINA, a través de Nota ANAC N°143 del 11 de abril del corriente año, completó los procedimientos pertinentes ante el MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y CULTO de la REPÚBLICA ARGENTINA.

7. Los ministerios competentes se encuentran ultimando detalles a fines de que el Poder Ejecutivo remita al Parlamento el Proyecto de Ley del mencionado Acuerdo Sede.

8. A partir de enero de 2017, el INSTITUTO PANAMERICANO DE AVIACIÓN CIVIL (IPAC) comenzó a funcionar en la Sede del domicilio social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, facilitada por la JUNTA DE INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES DE AVIACIÓN CIVIL (JIAAC) y en la sede operativa del Aeropuerto de Ezeiza, cuyas instalaciones fueron proporcionadas por el CENTRO DE INSTRUCCIÓN, PERFECCIONAMIENTO Y EXPERIMENTACIÓN (CIPE), dependiente de la Autoridad Aeronáutica.

9. En el marco de la II Reunión del Directorio del IPAC celebrada el día 30 de marzo del presente año, en la ciudad de Río de Janeiro, REPÚBLICA FEDERATIVA DEL BRASIL, se seleccionó la Directora del Instituto, conforme a la cuestión 2 del Orden del día. Resultó electa la Ingeniera Brasileña Karla RENA, quién ya ha sido contratada y comenzará sus funciones el primero de junio del corriente año. En la citada reunión se prorrogó la convocatoria a concurso para el responsable del área académica del Instituto.

10. Una vez cumplimentada parcialmente la estructura orgánica del IPAC, en el marco de la XC Reunión del Comité Ejecutivo de la CLAC y el evento: “International Brazil Air Show”, el equipo técnico del IPAC presentó ante el Comité Directivo del respectivo Instituto los documentos referidos al diseño organizacional y el Plan de Negocios 2017 que se confeccionaron gracias al trabajo intenso y coordinado.

11. Dentro del tenor de las actividades referentes a la misión y visión del Instituto, el equipo ha comenzado a ejecutar las primeras acciones estratégicas pactadas en el Plan de Negocios 2017. Entre las mismas se destaca, el contacto con las Autoridades Aeronáuticas de la REPÚBLICA DEL PARAGUAY y la REPÚBLICA DE PANAMÁ, en el contexto de las visitas que concretaron a la REPÚBLICA ARGENTINA a los fines de cumplir con sus agendas en materia de reuniones bilaterales con las autoridades de este último país. En este ámbito, se planearon profundizar las acciones para la implementación de políticas de **diagnóstico estratégico**, de vital importancia para los

mecanismos de capacitación, investigación y consultoría que el IPAC estará destinado a ofrecer como productos y servicios a los 22 Estados Latinoamericanos, como así también, al resto del sistema internacional en materia de aviación civil e industria aeronáutica.

12. En virtud de todo lo expuesto, sobre los cimientos de la participación activa, el respaldo institucional y la cooperación eficiente, el IPAC en representación de los 22 Estados Miembros, comenzó a identificar las demandas en capacitación para el desarrollo de las competencias de gestión; vitales para la eficiencia y eficacia de las organizaciones y sus Autoridades Aeronáuticas.

13. Se adjunta a la Presente como Anexo el Documento de Diseño Organizacional del IPAC, que fuera presentado en la XC Reunión del Comité Ejecutivo.

Medidas Propuestas al Grupo de Expertos

14. Se invita al GEPEJTA a tomar conocimiento, analizar la información presentada y promover contactos fluidos con el IPAC.



Diseño organizacional

***Management y liderazgo para la integración
regional del transporte aéreo***

MARZO, 2017

Elaborado por:

Dr. Diego Gonzalez, , Vicedirector del IPAC:

Ing. Aer. Cristian Cuba, Jefe de Departamento de Investigación y Consultoría del IPAC

Lic. Alejandrina Senor, ANAC – República Argentina (Estado Sede IPAC)

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. Análisis Macro	5
1.1 Status de la Aviación civil en el año 2016 según la OACI	5
1.1.2 Transporte de Pasajeros	6
1.1.3 Actividad de las líneas aéreas de bajo costo	7
1.1.4 Caída de los coeficientes de ocupación	7
1.1.5 La carga aérea se recuperó pero sigue en dificultades	7
1.1.6 Resultados financieros de las líneas aéreas	7
1.2. Servicio Aeroportuario	8
1.3. Servicios de navegación aérea	10
1.4. La versatilidad de la aviación	12
1.5 El reto de las organizaciones: políticas y diseño organizacional	12
1.6 Acción y dimensiones – EL IPAC	13
DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL IPAC	
2. Identidad Estratégica	14
2.1 Misión	14
2.2 Visión	14
2.3 Valores	15
2.4 Objetivos	15
2.4.1 Objetivo General	15
2.4.2 Objetivos específicos	16

2.5 Factores Críticos de Suceso	16
3. Estructura orgánica	17
3.1 Organigrama y diseño de funciones	18
ANEXOS	22

Introducción

Este documento fue diseñado por el Equipo Técnico del IPAC a través de un trabajo riguroso y multidisciplinario. Tiene como objeto presentar a consideración del COMITÉ DIRECTIVO la propuesta de diseño organizacional del IPAC.

El mismo se estructura en dos instancias: la primera presenta un breve análisis macro del estado de la aviación civil y la industria aeronáutica a nivel internacional, tomado como marco de referencia en el cual el IPAC inicia sus actividades y planifica su diseño institucional. La segunda parte desarrolla la identidad estratégica del IPAC (misión y visión), los valores, los objetivos, los factores críticos de suceso, la estructura orgánica y el diseño del organigrama con las respectivas funciones de las unidades organizacionales.

Diseñar una organización es el primer paso del extenso camino por recorrer, sumidos en el compromiso, la capacidad y la creencia de alcanzar con éxito los objetivos fijados.

“Es una invitación a los 22 Estados Miembros a crear nuevas formas de pensar y trabajar en conjunto, que realmente construya una sinergia diferente de estar y ser en el marco de la CLAC.”

1. ANÁLISIS MACRO

1.1 Status de la Aviación civil en el año 2016 según la OACI

2016 fue el año de consolidación del proyecto INSTITUTO PANAMERICANO DE AVIACIÓN CIVIL (IPAC) dentro de la COMISION LATINOAMERICANA DE AVIACION CIVIL (CLAC).

De manera tal que resulta muy ilustrativo y útil exponer someramente, y a modo introductorio, el contexto mundial de la aviación civil bajo el cual, a partir del 1 de enero de 2017 el IPAC ha iniciado sus actividades, en la Ciudad de Buenos Aires, en el marco del Acuerdo Sede suscripto con la República Argentina.

En los primeros días de enero de 2017 la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) ha dado a conocer las cifras preliminares sobre transporte y tráfico de pasajeros que a continuación se expone:¹

La cantidad total de pasajeros transportados en servicios regulares alcanzó los 3 700 millones en 2016, un incremento del 6,0 % respecto del año anterior.

La cantidad de salidas aumentó a unos 35 millones a nivel mundial y el tránsito mundial de pasajeros, expresado en total de pasajeros-kilómetros efectuados (RPK) en vuelos regulares, registró un incremento del 6,3 %: se efectuaron unos 7,015 billones de RPK. Este crecimiento marca una desaceleración respecto del 7,1 % alcanzado en 2015.

Más de la mitad de los turistas del mundo que atraviesan fronteras internacionales cada año se transportaron por vía aérea. El transporte aéreo distribuye un 35 % del valor del comercio mundial. Más del 90 % del comercio-e de la empresa al consumidor (B2C) transfronterizo se transportó por vía aérea. El menor costo de los viajes contribuyó al crecimiento.

Se prevé que el crecimiento pronosticado del producto interno bruto (PIB) real a nivel mundial para 2016 sea de un 2,4 %, lo que representa una reducción respecto de la proyección del 2,9 % realizada a comienzos del año. El valor revisado se debe al

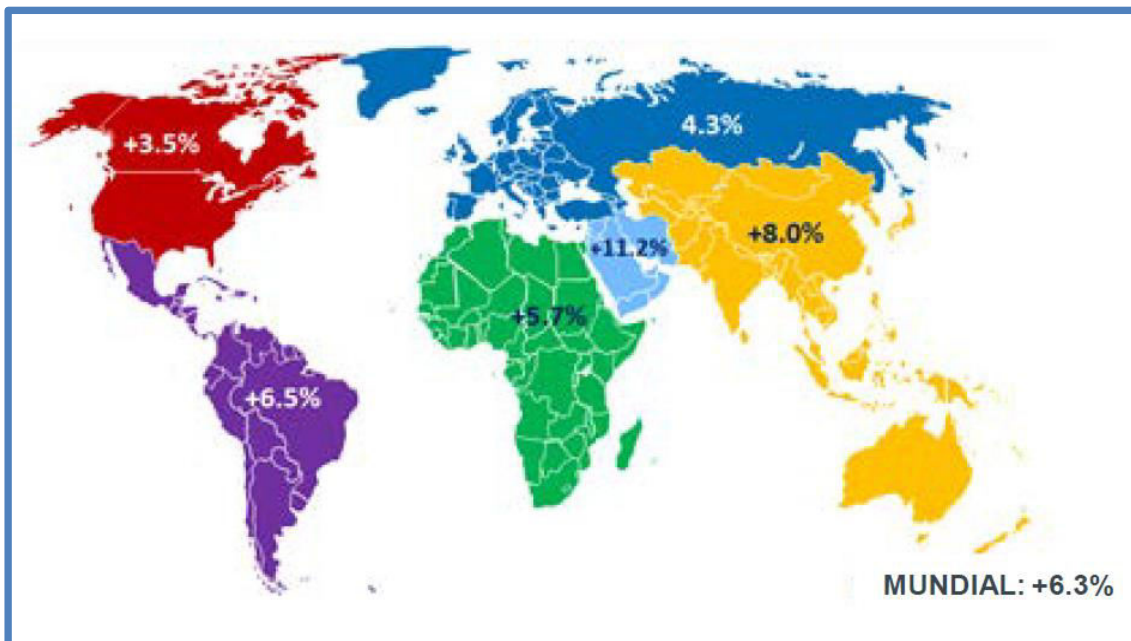
¹Fuente: <http://www.icao.int/Newsroom/Pages/ES/traffic-growth-and-airline-profitability-were-highlights-of-air-transport-in-2016.aspx>

crecimiento lento de las economías avanzadas, los precios sumamente bajos de los productos básicos, el bajo nivel del comercio mundial y la reducción del flujo de capitales.

Pese a las condiciones económicas deficientes, el tránsito mundial de pasajeros siguió creciendo con la ayuda del descenso de las tarifas aéreas a causa de la caída del precio del petróleo.

1.1.2 Transporte de pasajeros

Crecimiento del tránsito internacional regular de pasajeros (RPK) en 2016



Fuente: <http://www.icao.int/Newsroom/NewsDoc2016/COM.96.16.EN.pdf#search=trafico%20de%20pasajeros%202016>

En 2016, el tránsito internacional regular de pasajeros creció un 6,3 %, expresado en RPK, lo que representa una disminución respecto del 7,0 % registrado en 2015. Todas las regiones, excepto África y el Oriente Medio, registraron un crecimiento más lento que el año anterior. Europa obtuvo el mayor porcentaje de los RPK internacionales, de 36 %, y alcanzó un incremento del 4,3 %. Asia y el Pacífico obtuvo el segundo mayor porcentaje, 29 %, y creció 8,0 %. La región de Oriente Medio efectuó un 15 % de los RPK y registró un crecimiento de 11,2 % respecto de 2015. Norteamérica, con un 13 %, fue la región que experimentó el crecimiento más lento, de 3,5 %. Los transportistas de América Latina y el Caribe gestionaron el 4 % de los RPK internacionales a nivel mundial y registraron un crecimiento del 6,5 %. África, con un 3 %, superó el crecimiento de 2,3 % que había registrado en 2015, que se elevó a 5,7 % en 2016.

En cuanto a los servicios aéreos regulares interiores, el total de los mercados creció 6,2 % en 2016, lo que representa un descenso respecto del crecimiento de 7,3 % alcanzado en 2015. Norteamérica, el mercado interior más grande del mundo, con el 43 % del tránsito regular interior mundial, creció 4,9 % en 2016. Debido a la gran demanda en la India y China, la región de Asia y el Pacífico alcanzó un crecimiento marcado en 2016, de 10,0%, y representó el 40 % del tránsito regular interior mundial.

1.1.3 Actividad de las líneas aéreas de bajo costo

Las líneas aéreas de bajo costo representaron un 28 % del total mundial de pasajeros de vuelos regulares en 2016, y el total de pasajeros transportados superó la marca de 1 000 millones en ese año. En Europa, las líneas aéreas de bajo costo representaron el 32 % del total de pasajeros transportados por esas líneas, y Asia y el Pacífico y Norteamérica ocuparon los siguientes puestos con el 31 y el 25 %, respectivamente. La presencia cada vez mayor de líneas aéreas de bajo costo, en particular, en las economías emergentes, contribuyó al crecimiento general del tránsito de pasajeros.

1.1.4 Caída de los coeficientes de ocupación

La capacidad total ofrecida por las líneas aéreas del mundo, expresada en asientos-kilómetros disponibles, aumentó en un 6,4 % a nivel mundial. De resultas, el coeficiente de ocupación general sufrió una leve reducción de 80,4 en 2015, a 80,3 este año. El coeficiente de ocupación varía por región y oscila entre 68,0%, para África, y 83,3 %, para Norteamérica. El coeficiente de ocupación del Oriente Medio está descendiendo, ya que la gran expansión constante de la capacidad es más acelerada que el crecimiento del tránsito. Se prevé que el coeficiente de ocupación de la región se reduzca en 2016 de 76,3 %, valor registrado en 2015, a 74,7 %.

1.1.5 La carga aérea se recuperó pero sigue en dificultades

El tránsito regular de carga mundial, medido en toneladas-kilómetros de carga (FTK), creció en 2,6 % en 2016, una ligera mejora respecto del crecimiento de 1,7 % registrado en 2015. El segmento internacional del tránsito de carga, que representa casi el 87 % de la carga aérea total, se incrementó en un 2,5 % respecto del crecimiento del 1,8 % experimentado en 2015. En 2016, el coeficiente de ocupación de carga regular internacional disminuyó de un 47 %, valor registrado en 2015, al 46 %.

1.1.6 Resultados financieros de las líneas aéreas

El combustible representó casi un quinto de los gastos de explotación en 2016, mientras que en 2015 representaba un tercio. La considerable reducción de los costos de combustible contribuyó a que las líneas aéreas mantuviesen su beneficio de explotación

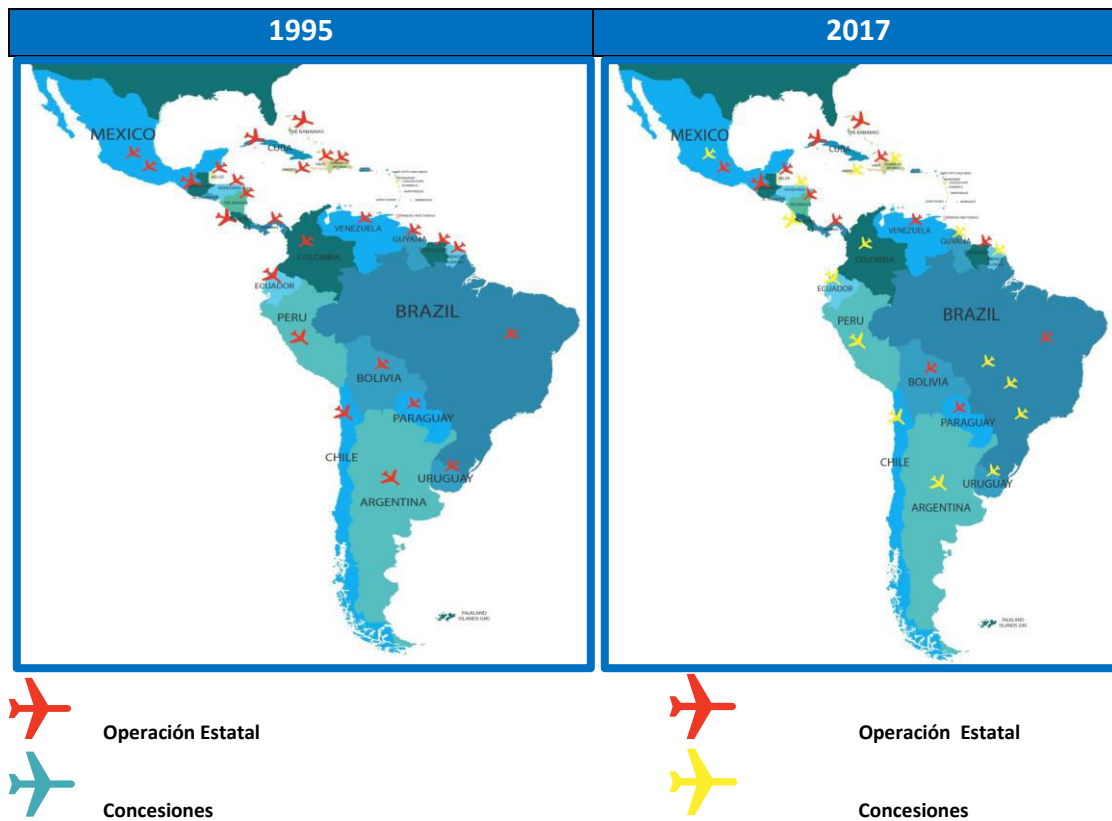
en el mismo nivel que el año anterior: se prevé que la industria de las líneas aéreas finalice 2016 con otro beneficio de explotación récord de unos USD 60 000 millones y un margen de explotación del 8,0 %. Esos valores se registraron tras un beneficio de explotación de USD 58 000 millones y un margen de explotación del 8,0 % alcanzados en 2015. Por otro año consecutivo, se prevé que más de un tercio de los beneficios provengan de los transportistas de Norteamérica, cuyo mercado interior representa el 66 % de sus operaciones totales.

Con el mejoramiento de las condiciones económicas pronosticado por el Banco Mundial, se prevé que el crecimiento del tránsito y la rentabilidad de los transportistas aéreos conserven su impulso en 2017.

1.2 Servicio Aeroportuario

Los aeropuertos se consolidan como negocios. Las concesiones se renuevan y la consecución del bien común en la gestión de la infraestructura pública es delegada por el Estado al sector privado.

OPERACIÓN AEROPORTUARIA EN LA REGION



Fuente: Pozzetti, Marcelo G. Airport Privatization- Cooperación América – Enero 2017.

GLOBAL AIRPORT OPERATORS (GAD) EN LA REGION



Fuente: Pozzetti, Marcelo G. Airport Privatization- Cooperación América – Enero 2017.

Ello incluye no solo el planeamiento de las instalaciones sino también la operación y prestación del servicio a las compañías aéreas y al pasajero, en ambos casos, cada vez más con mayores exigencias en términos de nivel de servicio.

Conocer las diferentes regulaciones vigentes aplicables y sus modos de implementación, de manera acorde a las realidades de cada país, es una ventana de oportunidades para el desarrollo y aplicación de las tres dimensiones que son objeto de acción del IPAC. (Capacitación, Consultoría e Investigación)

Un aspecto importante que hoy se destaca en el mercado del servicio aeroportuario es la búsqueda y aidez de información y datos (Big Data & IT). A partir de ello los aeropuertos están analizando su calidad de servicio y tomando las decisiones claves de la operación del aeropuerto. El “aeropuerto inteligente” del futuro ya está en pleno desarrollo.

Otro aspecto de interés en el mercado aeroportuario pasa por la regulación económica en el que los aeropuertos, líneas aéreas, gobiernos y proveedores de servicios tienen intereses legítimos, algunas veces encontrados. La organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y la CLAC vienen fijando estándares y criterios que aconsejan a los Estados incorporar en sus regímenes nacionales. El hallazgo de un punto de equilibrio es un desafío para las Autoridades Nacionales y las altas direcciones con poder de decisión en los países de la Región. Pero la mejora de los costos y rendimientos es también una oportunidad para el IPAC de diseñar y ofrecer Capacitación, Consultoría e Investigación que acompañe esos esfuerzos estatales.

Las cuestiones de seguridad (*security*) han tomado relevancia. La amenaza siempre está evolucionando por lo que el desafío pasa por mitigar el riesgo para evitar el peligro. Trabajar juntos, compartir datos e información y tener un espíritu de colaboración permitirá mejorar el nivel de cooperación entre todos los actores.

Los aeropuertos de la Región están planificando una nueva ola de crecimiento. El nuevo aeropuerto de la Ciudad de México, la ampliación del aeropuerto El Dorado de Bogotá y de Santiago de Chile, las recientes concesiones de los Aeropuertos de Salvador, Porto Alegre y Fortaleza en Brasil, el nuevo aeropuerto de Cuzco, son ejemplos del crecimiento de la industria aeroportuaria que requieren de una nueva generación, de más gente sumándose a la industria.

Para la Directora General de ACI, Angela Gittens², la formación, la capacitación, es cada vez más requerida y más crítica en todas las disciplinas dentro de la empresa aeroportuaria.

Mejorar la cadena de valor de la carga aérea es otro desafío para los aeropuertos de la Región. Aquí también compartir datos y colaborar entre los actores es fundamental para afrontar los problemas de seguridad, cuestiones aduaneras, logística y económicas.

Mejorar la infraestructura aeroportuaria cuidando el medio ambiente es el gran desafío. Ello requiere conocer y ser eficientes en el manejo de los aspectos económicos y en la interrelación de todos los actores de la comunidad aeronáutica: aeropuertos, líneas aéreas, fabricantes de aeronaves y los gobiernos. El ruido, las huellas de carbono siguen siendo los mayores impedimentos al desarrollo aeroportuario.

1.3 Servicio de Navegación Aérea

En el ámbito del Servicio de Navegación Aérea resulta necesario afianzar los modelos de gestión existentes, promover la realización de las inversiones apropiadas de manera tal que las necesidades de crecimiento del transporte aéreo puedan satisfacerse y la falta o limitaciones de capacidad en los aeropuertos y rutas aéreas puedan superarse en la Región.

Pero también, al mismo tiempo, asistimos a desarrollo y nuevas tecnologías que están cambiando el enfoque de la industria de la Gestión del Tráfico Aéreo (ATM), la cual está mejorando constantemente sus técnicas, las tecnologías y los procesos tales como ocurre con el Performance-Based Navigation, Air Traffic Flow Management y el Collaborative Decision Making. Las telecomunicaciones y el uso y desarrollo de los satélites juegan un rol preponderante.

El cambio de enfoque incluye las extraordinarias posibilidades y también enormes desafíos que abren los sistemas de aeronaves no tripuladas, UAS, que ya están aquí para quedarse, para aportar enormes soluciones, usos y beneficios, pero para plantear también el dilema de la operación en condiciones de seguridad y de la amenaza a la aviación civil. Bien señala Jeff Poole respecto de los Drones: “Tenemos que repensar algunos de los enfoques tradicionales de gestión del tránsito aéreo. Un enfoque prometedor es la idea de gestión del tráfico UAS o UTM, una infraestructura

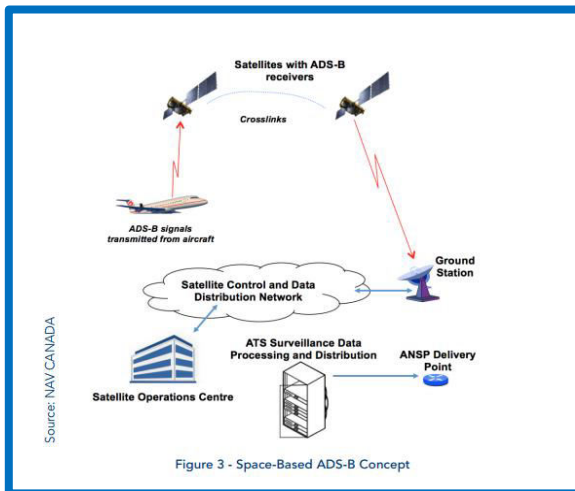
²<http://www.stattimes.com/magazine/from-magazine:-interview-with-angela-gittens-director-general-of-aci-world-aviation>

para apoyar una operación segura. Este es un concepto relativamente nuevo, y UTM está desarrollando de forma descoordinada en gran medida con diferentes organizaciones que trabajan en varias propuestas. Sin embargo, esto no debe ocurrir en el aislamiento del sistema de servicios de navegación aérea existente...”³



Fuente: <https://www.canso.org/remarks-canso-director-general-jeff-poole-canso-global-atm-operations-conference-madrid-9-march-2017>

También en la Región se visualiza el impacto de la automatización en relación con el factor humano, el advenimiento de la inteligencia artificial, las bases espaciales de vigilancia del tráfico aéreo (Space-Based ADS-B) así como la digitalización y torres de control de tráfico aéreo (ATC) remotas.



Fuente: <https://www.canso.org/sites/default/files/ANSP%20Guidelines%20for%20Implementing%20ATS%20Surveillance%20Services%20Using%20Space-Based%20ADS-B.pdf> - <https://princewilliamliving.com/2017/03/bipartisan-legislation-introduced-supporting-innovative-technology-in-aviation/>

Con un tráfico aéreo global en 3.700 millones de pasajeros en 2016 y la previsión de que se duplique para el 2029 hasta los 7.000 millones, sobre la base de una tasa de crecimiento proyectada del 5,2% anual, se podría estimar que los aeropuertos más transitados podrían colapsar y ser un freno al crecimiento y fluidez del tráfico aéreo y

³<https://www.canso.org/remarks-canso-director-general-jeff-poole-canso-global-atm-operations-conference-madrid-9-march-2017>

encarecer el transporte aéreo. La evolución podría bloquearse si no fuera por la innovación y el desarrollo de soluciones tecnológicas para hacer más eficientes los procesos tanto de control aéreo como de gestión de tráfico de pasajeros.⁴

1.4 La versatilidad de la aviación

Es una industria que se caracteriza por adaptarse y recuperarse de las adversidades, cualesquiera sean las circunstancias y mantenerse como un sector en permanente evolución y crecimiento. Esa dinámica hace del crecimiento del transporte aéreo un inductor vital del crecimiento económico de los Estados, ya que permite el flujo del sector productivo y estimula, entre otros sectores, el turismo interno e internacional, ambos importantes en la generación de divisas.

Este panorama presenta desafíos de corto, mediano y largo plazo. En los tres casos, los retos alcanzan a todos los actores de la aviación civil, en todos los niveles y sectores. Pero en especial a aquellos que tienen roles de dirección y responsabilidades máximas en la gestión tanto en el sector público como el sector privado.

América Latina ha visto aumentar y seguirá viendo crecer la intensidad del tránsito aéreo, como así también, el entramado de relaciones públicas y privadas constitutivas del sistema aeronáutico que se desempeñan en función de una expansión eficiente y eficaz del mercado aéreo.

A su vez, las innovaciones tecnológicas, los nuevos estándares de calidad y eficiencia, y las nuevas tendencias de management redefinen la configuración del escenario de la aviación civil.

1.5 El reto de las organizaciones: políticas y diseño organizacional

Es evidente que la incesante complejidad del sector aeronáutico representa un reto cardinal para sus organizaciones dado que experimentan sus efectos en la implementación de políticas internas (procedimientos, planificación estratégica, evaluación de resultados) como externas (marketing, benchmarking, ventajas competitivas y comparativas).

Este proceso necesariamente debe ser acompañado por redefiniciones en el diseño organizacional en lo que a planificación estratégica, toma de decisiones y readecuación de las visiones de su respectivo management se refiere; a los fines de instrumentar las

⁴ https://www.hosteltur.com/120311_industria-aerea-podria-estar-cerca-cambio-ciclo.html

herramientas de gestión necesarias para el desarrollo sustentable y eficaz del sistema aeronáutico.

Los objetivos de la transición de un modelo de paradigma tradicional a uno más flexible y adaptativo evitarán la ausencia de perspectiva de largo plazo, las prácticas absolutamente burocráticas, la baja calidad de los servicios, la ineficiencia en la utilización de recursos, los sistemas de circulación de información pocos dinámicos, entre otros aspectos organizacionales relevantes.

1.6 Acción y dimensión – El IPAC

Tal coyuntura pone en evidencia los desafíos a los cuales se enfrenta el sector aeronáutico. Y para ello, la CLAC profundizó sus acciones conformando el IPAC, a través del cual, implementa acciones de intervención directa que podrían agruparse en tres dimensiones:

CAPACITACIÓN: asegurar el diseño de políticas de formación y capacitación profesional destinadas a la performance de un management cualificado, competente y acorde a las innovaciones de la gestión organizacional actual.

INVESTIGACIÓN: promover programas y planes de investigación desarrollados por organismos académicos a través de mecanismos de cooperación e integración regional.

CONSULTORÍA: proporcionar servicios de consultoría de alta calidad que generan valor agregado a los clientes desarrollando estrategias de planificación que favorezcan al crecimiento y desarrollo de la industria aeronáutica.

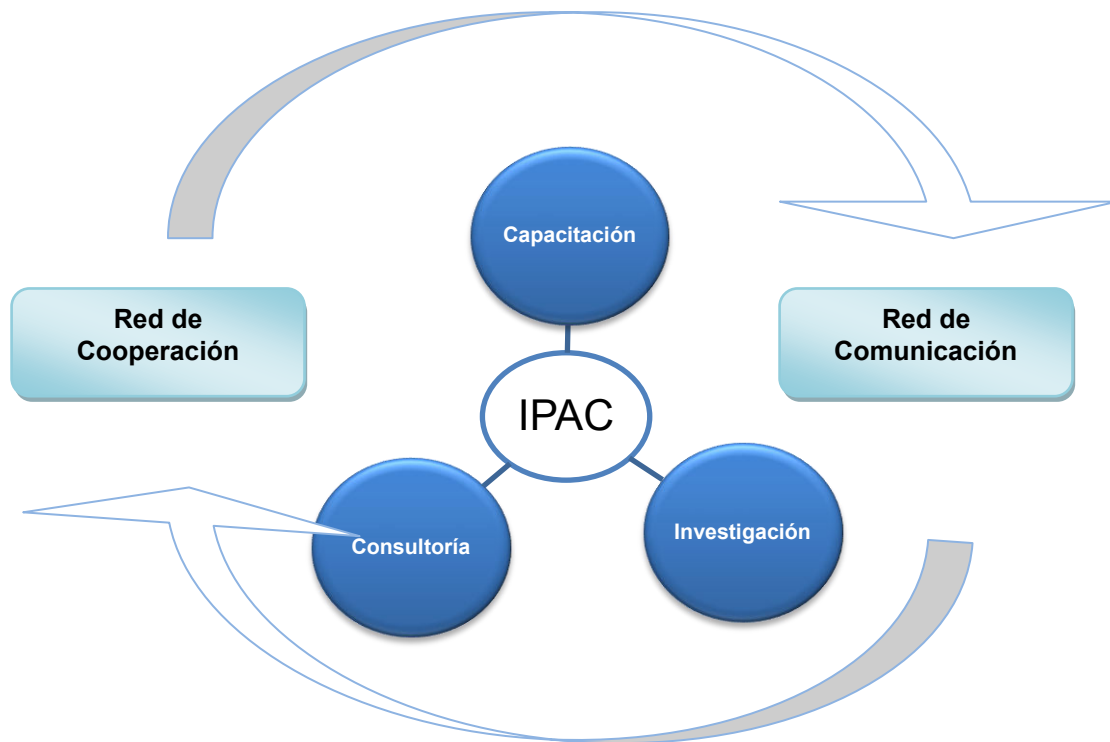
Estas acciones delimitadas en las anteriores tres dimensiones encuentran su expertise ejecutor en la creación y funcionamiento del IPAC.

EL IPAC materializa la decisión, compromiso y el esfuerzo de sus 22 Estados miembros de afrontar los desafíos presentes y futuros a los fines de propiciar la sostenibilidad y sustentabilidad del sistema de transporte aéreo internacional y de la aviación civil en su conjunto.

2. IDENTIDAD ESTRATÉGICA

2.1 MISION

El IPAC es un centro de capacitación, investigación y consultoría en materia de aviación civil, sin fines de lucro, apoyado en una Red de Cooperación Internacional y Comunicación, cuya misión radica en diseñar e implementar políticas de formación y capacitación profesional, de investigación y consultoría relacionadas con la aviación civil y el transporte aerocomercial internacional, en el área del gerenciamiento y acorde al dinamismo de los cambios en las competencias de gestión de las organizaciones de la comunidad aeronáutica.



2.2 VISIÓN

El IPAC se constituirá en un organismo internacional de alto prestigio a nivel regional e internacional por los niveles de excelencia a ser alcanzados en la planificación y desarrollo de seminarios y eventos de capacitación y formación profesional, por los óptimos estándares de calidad con que se procurará ofrecer servicios de consultoría y por la promoción, incentivo y apoyo

que se fomentará a la investigación científica, relacionados con la problemática de la aviación civil, generando valor agregado a sus Estados, beneficiarios y clientes -.

2.3 VALORES

Los valores del IPAC se encuentran en consonancia con los valores de la CLAC establecidos en su Plan Estratégico 2016-2025.



2.4 OBJETIVOS

2.4.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del IPAC, tal como lo establece el Estatuto es: diseñar, programar y ejecutar acciones de capacitación, investigación y consultoría dentro de la comunidad aeronáutica, procurando niveles de excelencia con especialistas de reconocido prestigio, y alcanzar y mantener la auto sustentabilidad de sus operaciones. (Ver Anexo N°1)

2.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos de la organización constituyen los ejes nodales a través de los cuales se desarrolla el diseño e implementación de las estrategias de intervención. Los mismos fueron diseñados por el Equipo Técnico y se resumen en:

- Identificar y diagnosticar las reales necesidades de formación y capacitación en materia de aviación civil permitiendo alcanzar niveles óptimos en el desempeño de las futuras generaciones de profesionales aeronáuticos, integrando nuevas metodologías de entrenamiento.
- Suscribir Acuerdos de Cooperación Institucional que faciliten el desarrollo e implementación de programas de capacitación, investigación y consultoría que contribuyan a optimizar las capacidades estratégicas requeridas por las organizaciones regionales de la comunidad aeronáutica a los fines de garantizar una aviación segura, eficiente, eficaz y sustentable.
- Implementar y administrar planes de investigación, capacitación y asistencia sobre las diferentes temáticas que refieren a las políticas de integración y desarrollo del transporte aéreo en América Latina;
- Proporcionar servicios de consultoría de alto prestigio fomentando el intercambio de conocimientos, experiencias, buenas prácticas de profesionales, especialistas e instructores y tecnologías de información; de forma tal de construir una sinergia y vinculación estratégica acorde a los estándares de excelencia en el marco de la aviación civil internacional.
- Diseñar e implementar alianzas estratégicas con organismos públicos o privados, nacionales, regionales o internacionales para incentivar procesos de investigación y desarrollo en el marco de la aviación civil y el transporte aéreo.

2.5 FACTORES CRÍTICOS DE SUCESO – FCS

Los factores críticos de suceso -FCS - son aquellos que si se cumplen y sus resultados son exitosos, son la clave para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Son aquellos factores que no pueden fallar ya que contribuyen directamente a alcanzar los fines de la organización.

En el cumplimiento de los objetivos del IPAC los FCS son:

PARTICIPACIÓN ACTIVA

Promover el compromiso de todos los Estados miembros de la CLAC para que desarrollen una participación activa en las actividades desarrolladas por el IPAC en las tres dimensiones. capacitación, consultoría e investigación, tanto como protagonistas como promotores.

RESPALDO INSTITUCIONAL

Asegurar que todos los Estados miembros de la CLAC proporcionen sostenibilidad y sustentabilidad al prestigio y excelencia del IPAC mediante el respaldo institucional efectivo en seno de la Industria y las Organizaciones e Instituciones locales e internacionales de la Aviación Civil.

COOPERACIÓN Y COLABORACION EFICIENTE

La articulación de objetivos y la transversalidad del IPAC con los organismos públicos, privados, nacionales, regionales o internacionales constituirán los cimientos sólidos para el fortalecimiento de los procesos y estrategias de acción. Ello debería traducirse en la concreción real de mecanismos de cooperación y colaboración con terceros, en todos los niveles y naturaleza.



3. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La Estructura Orgánica del IPAC es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y su utilidad radica en referenciar o determinar los niveles de toma de decisiones, como así también, especificar la división de funciones, la interrelación y coordinación que debe existir entre las diferentes unidades organizacionales. Si bien el Comité Ejecutivo ha plasmado el tipo de estructura orgánica del IPAC en el Estatuto constitutivo, resulta menester determinar por qué esta clase de estructura es la adecuada, por sobre la estructura matricial o horizontal; en el funcionamiento del IPAC.

La presente organización se haya diseñada bajo el modelo de ESTRUCTURA ORGÁNICA VERTICAL DISEÑADA POR OBJETIVOS/RESULTADOS.

Este tipo de estructura orgánica permite facilitar y optimizar los niveles de comunicación, coordinación y análisis de la institución. Asimismo, ayuda a localizar con mayor rapidez y eficiencia las incoherencias, errores, fallas de control internos, departamentalización inadecuada, falta de unidad de mando, superposición de funciones, entre otras.

A su vez, disminuye costos operativos y económicos (aparato burocrático reducido, disminución de partidas presupuestarias), y a su vez, optimiza la productividad de cada una de los Departamentos para el logro del objetivo general del IPAC, como así también, los objetivos específicos.

Para sostener la configuración organizacional seleccionada por el Comité Ejecutivo, el Equipo Técnico del IPAC se basó en los siguientes criterios:

- Las disposiciones establecidas en el ACUERDO SEDE ENTRE LA REPÚBLICA ARGENTINA Y LA COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL PARA EL INSTITUTO PANAMERICANO DE AVIACIÓN CIVIL y al ACTA DE APROBACIÓN DE LA PRIMER ENMIENDA (DE FORMA) AL MENCIONADO ESTATUTO.(Ver Anexo N° I y II)
- Las funciones y atribuciones asignadas a cada uno de los órganos, los cuales se encuentran establecidos en el acuerdo de creación respectivo y Acta de aprobación de la primera enmienda.
- La identificación de la misión o propósito esencial del IPAC, así como de su visión estratégica que permiten direccionar su horizonte de acción y desarrollo.
- La selección de la mejor alternativa de configuración organizacional a los fines de conseguir la mayor eficiencia en los procedimientos que incidan en el funcionamiento interno de cada unidad administrativa, como así también, la optimización de los estándares de calidad del IPAC en el marco de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC).
- la adecuada división del trabajo basada en atribuciones, funciones y procesos, con una jerarquización y especialización racional, tramos de control idóneos y claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad.
- denominaciones de las unidades administrativas simples que reflejan el conjunto de funciones asignadas, existiendo correspondencia entre funciones y denominación de la unidad administrativa.

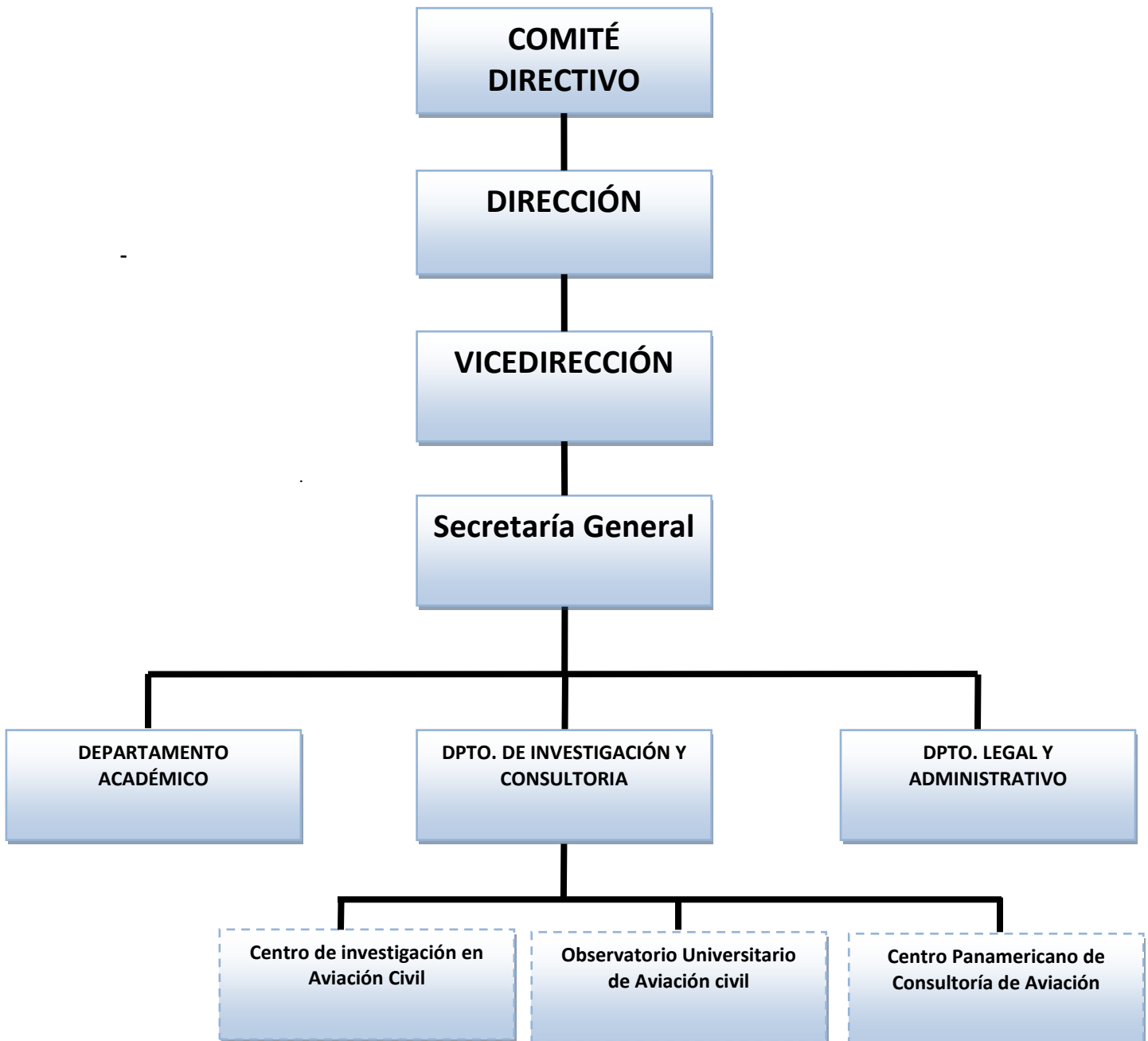
Continuando con el desarrollo del diseño organizacional y teniendo en cuenta lo expuesto por el Estatuto del IPAC se procedió a diseñar el organigrama actual.

3.1 ORGANIGRAMA Y DISEÑO DE FUNCIONES

El presente organigrama constituye el documento que representa gráficamente la estructura orgánica interna y formal del IPAC de manera objetiva y global.

Su diseño posee como propósito mostrar la composición de las distintas unidades que conforman dicho organismo y la relación que mantienen estas unidades entre sí.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL INSTITUTO PANAMERICANO DE AVIACIÓN CIVIL - IPAC



Las funciones correspondientes al Comité Ejecutivo, al Director, al Vicedirector y al Secretario General se encuentran establecidas en la PRIMER ENMIENDA Y TEXTO CONSOLIDADO DEL ESTATUTO PARA el FUNCIONAMIENTO del INSTITUTO PANAMERICANO DE AVIACIÓN CIVIL (IPAC) OTORGADO por la COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL (CLAC)(Ver Anexo N°I)

El Equipo Técnico del IPAC propone al Comité Ejecutivo un delineamiento de las funciones de los mismos:

DEPARTAMENTO ACADÉMICO

- Diseñar, programar y ejecutar cursos, seminarios, talleres, conferencias y reuniones así como otros eventos similares, regionales y subregionales e internacionales para ampliar los conocimientos en todas las especialidades de la aviación civil. En esta función otorgará particular interés al management y, especial consideración a las altas autoridades y niveles gerenciales de los Organismos, Instituciones y Empresas de la comunidad aeronáutica como población objetivo.
- Confeccionar, administrar y mantener actualizada una base de datos sobre profesionales académicos de excelencia en el ámbito de la industria aeronáutica, la aviación civil y cualquier otra temática relacionada a la comunidad aeronáutica.

DEPARTAMENTO DE CONSULTORÍA e INVESTIGACIÓN

- Confeccionar, mantener actualizada y gestionar una base de datos de expertos en consultoría e investigadores existentes en la comunidad aeronáutica
- Planificar, gestionar y coordinar alianzas estratégicas entre organismos públicos y privados de los Estados Miembros a fin de optimar sus respectivos recursos.
- Producir material informativo, bibliográfico y documental.
- Desarrollar actividades docentes relacionadas con la consultoría y la investigación.
- Identificar necesidades transversales a la aviación civil en materia de consultoría e investigación.

El Equipo Técnico sugiere que el Departamento de Investigación y Consultoría esté conformado por tres áreas organizacionales:

1. El Centro Panamericano de Consultoría de Aviación,
2. El Observatorio Universitario de Aviación Civil
3. El Centro de Investigación Científica de Aviación Civil.

El área denominada **CENTRO PANAMERICANO DE CONSULTORÍA DE AVIACION** tendrá por funciones:

- Convocar a consultores expertos en cada temática a desarrollar.
- Brindar asesoramiento en el ámbito de la aviación, con especialidad en el sistema aeroportuario, de regulación y control del tráfico aéreo (ATM).

- Diseñar proyectos de consultoría para organismos públicos, privados, autoridades aeronáuticas nacionales.
- Proporcionar servicios de consultoría de alta calidad que generan valor agregado a los clientes.

El área denominada OBSERVATORIO UNIVERSITARIO DE AVIACIÓN CIVIL tendrá por funciones:

- Promover los programas o planes en materia de aviación civil e industria aeronáutica con diferentes Universidades e Institutos nacionales, internacionales y regionales, públicas y/o privadas.
- Crear y desarrollar la Biblioteca del IPAC.
- Promover el desarrollo de un perfil académico común en la región, ya sea para áreas terciarias y/o universitarias, a fin de promover incumbencias profesionales equivalentes en la región, a mediano plazo, coordinando para ello actividades transversales a las instituciones académicas y a los colegios/consejos profesionales de los Estados Miembros.

El área denominada CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTIFICA DE AVIACIÓN CIVIL tendrá por funciones:

- Participar en el diseño, implementación y ejecución de planes de investigación científica diseñados por el Instituto o por terceras organizaciones públicas y/o privadas.
- Conformar un grupo de tecnoestructura y staff de apoyo para desarrollar las actividades del Departamento Académico.

DEPARTAMENTO LEGAL Y ADMINISTRATIVO

- Asesorar, en el ámbito de su competencia, al Comité Ejecutivo, al Directorio, a la Secretaría General, y a los diferentes Departamentos y unidades del IPAC, incluyendo los aspectos reglamentarios que rigen el funcionamiento de tales órganos y la actuación del IPAC con terceras personas.
- Elaborar y/o revisar los acuerdos de cooperación técnica horizontal, de colaboración e investigación, convenios, memorandos, contratos y todo otro acto jurídico relacionado con el desarrollo del objeto y actividad del IPAC y las diferentes entidades públicas y/o privadas.
- Preparar, revisar, mantener y compilar los instrumentos del IPAC, incluyendo órdenes ejecutivas, directivas y memorandos administrativos.
- Evacuar las consultas que formulen los gobiernos, organizaciones y entidades públicas o privadas.
- Realizar las operaciones de gestión administrativa y contable de las diferentes unidades de la organización.

Anexos

**PRIMER ENMIENDA Y TEXTO CONSOLIDADO DEL
ESTATUTO
PARA el FUNCIONAMIENTO del
INSTITUTO PANAMERICANO DE AVIACIÓN CIVIL (IPAC)
OTORGADO por la
COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL (CLAC)
PREAMBULO**

Considerando que, EN CUMPLIMIENTO DEL MANDATO DE LA ASAMBLEA, el COMITÉ EJECUTIVO DE LA COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL a través de su Presidente y Secretario, ha decidido otorgar el Estatuto de funcionamiento del referido Instituto.

Manifestando que la CLAC, entre sus objetivos y funciones presenta la cooperación y el fomento de acuerdos para la instrucción en todas las actividades de la aviación civil.

Considerando que en la XXI Asamblea Ordinaria de la CLAC se aceptó el ofrecimiento de la República Argentina para constituirse en Sede el Instituto Panamericano de Aviación Civil (IPAC) y se encomendó a la Secretaría de la CLAC avanzar en este sentido y que en la reunión del Comité Ejecutivo de la CLAC, celebrada en Antigua Guatemala, Guatemala, en noviembre de 2014, la República Argentina también presentó, en plenario, su intención de constituirse en sede del Instituto Panamericano de Aviación Civil (IPAC) y que esta propuesta fue aceptada sin objeciones.

Considerando que, por Acta de fecha 23 de abril de 2015 fue plasmado en Buenos Aires la creación del IPAC por el Presidente del Comité Ejecutivo y su Secretario General, en cumplimiento del mandato de la Asamblea.

La COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL, denominada en adelante "CLAC" ha convenido otorgar y aprobar el presente ESTATUTO del INSTITUTO PANAMERICANO DE AVIACIÓN CIVIL (IPAC) con la primer enmienda de forma, consolidándose el texto a continuación.

**ARTÍCULO I
Creación**

La CLAC ha creado y ratifica la creación del INSTITUTO PANAMERICANO DE AVIACIÓN CIVIL, en lo sucesivo denominado "IPAC" como un órgano de la CLAC con capacidad jurídica para el ejercicio de sus funciones y patrimonio propio.

**ARTICULO II
Objetivos**

El Instituto Panamericano de Aviación Civil (IPAC) es un centro de capacitación, investigación y consultoría en materia de aviación civil, sin fines de lucro, apoyado en una red de cooperación internacional y de comunicación, que tendrá los siguientes objetivos:

1. Diseñar, programar y ejecutar acciones de capacitación, investigación y consultoría dentro de la comunidad aeronáutica, procurando niveles de excelencia con especialistas de reconocido prestigio.

2. Alcanzar y mantener la autosustentabilidad de sus operaciones.

ARTICULO III Funciones del IPAC

Para el logro de los objetivos previstos el Instituto Panamericano de Aviación Civil (IPAC) llevará a cabo las siguientes funciones:

1. Diseñar, programar y ejecutar cursos, seminarios, talleres, conferencias y reuniones así como otros eventos similares, regionales y subregionales e internacionales para ampliar los conocimientos en todas las especialidades de la aviación civil.
2. Establecer convenios de cooperación técnica, de colaboración y de investigación.
3. Producir material informativo, bibliográfico y documental.
4. Desarrollar actividades docentes, de investigación y consultoría dirigidas a la aviación civil.

ARTICULO IV Órganos Administrativos del IPAC

El IPAC se compone de los siguientes órganos para su administración, que durarán en su ejercicio 4 cuatro años siendo reelegibles:

1. El Comité Directivo.
2. El Director.
3. El Vicedirector.
4. El Secretario General.
5. El Departamento Académico.
6. El Departamento de Investigación y Consultoría.
7. El Departamento Legal y Administrativo.

ARTICULO V El Director. El Vicedirector.

El Director del IPAC será seleccionado por el Comité Directivo, mediante concurso público internacional de antecedentes promovido a través de la CLAC, entre los candidatos que reúnan los requisitos establecidos por la Secretaría de CLAC.

En caso de ausencia o impedimento el Director, será reemplazado por el Vicedirector, seleccionado conforme estos estatutos, hasta que se reintegre o se sustituya.

ARTICULO VI Funciones y atribuciones del Director.

El Director tendrá la representación legal del IPAC y ejercerá las siguientes funciones y atribuciones:

1. Dirigir, coordinar y controlar las actividades del IPAC;
2. Ejercer la representación del IPAC ante los organismos públicos nacionales o del exterior, organismos internacionales e instituciones nacionales y del exterior;

3. Proponer el Reglamento con las funciones y competencias de los Departamentos al Comité Directivo.
4. Participar en las reuniones de Comité Directivo con voz pero sin voto.
5. Llevar a conocimiento del Comité Directivo los asuntos de su competencia a través de un informe anual de gestión;
6. Administrar los bienes y activos del IPAC cuya titularidad o derecho ostente bajo cualquier relación o vínculo jurídico;
7. Ejercer amplias facultades de administración para cumplir los fines del organismo, entre otros actos podrá endosar cheques, girar, aceptar, endosar y descontar documentos de crédito y otros documentos bancarios, firmando conjuntamente con otro funcionario autorizado; Aprobar y suscribir los contratos en los cuales intervenga el IPAC; Convocar a concursos de precios y licitaciones cuando resulte necesario; contratar con instituciones bancarias cualquier tipo de servicio bancario en el país o en el exterior conforme a derecho abriendo y cerrando cuentas bancarias y girar contra las mismas; Contratar pólizas de seguros; Conceder licencias al personal del IPAC; Aceptar y/o proponer tareas de consultoría o de investigación; Cualquier otra tarea que implique la administración de la institución.
8. Adoptar los mecanismos necesarios que se requieren para hacer del conocimiento público y de la comunidad aeronáutica nacional, regional e internacional de las actividades que se realizan.
9. Administrar el presupuesto del IPAC.
10. Rendir cuenta de su gestión al Comité Directivo y además presentará un informe anual de auditoría.
11. Actuar como Coordinador de los Proyectos de Cooperación Técnicas que pudieran crearse tanto de organismos internacionales, regionales o nacionales.
12. Realizar otras funciones que le encomiende el Comité directivo y las que correspondan a su cargo;

ARTICULO VII

El Comité Directivo.

El Comité Directivo del IPAC estará integrado por los miembros del Comité Ejecutivo de la CLAC, más la Secretaría General y un integrante designado por el Estado Sede. El Presidente de la CLAC oficiará como Presidente del Comité Directivo del IPAC. Se entiende que en todos los casos, cada miembro tendrá derecho a un voto y en caso de empate definirá la votación el Presidente del Comité Ejecutivo de la CLAC.

ARTICULO VIII

Funciones y atribuciones del Comité Directivo.

Corresponde al Comité Directivo del IPAC, a través de su Secretaría General:

- a) Seleccionar al Director del IPAC, luego de un concurso internacional de méritos y antecedentes.
- b) Seleccionar un Vicedirector, un Secretario General, un Jefe de Departamento Académico, un Jefe de Departamento de Investigación y Consultoría y un Jefe de Departamento Legal y Administrativo, a propuesta de la Secretaría General de la CLAC.
- e) Aprobar el Régimen de Funcionamiento de las Jefaturas de departamentos, a propuesta del Director del IPAC.
- d) Asesorar al Director del IPAC en la aprobación del plan anual de actividades;
- e) Asesorar al Director en la aprobación del presupuesto anual;
- f) Asesorar al Director en el examen de los gastos, aprobar la rendición anual de cuentas y disponer su difusión según corresponda;

- g) Examinar los informes del Consejo Técnico y del Director y decidir sobre cualquier asunto que éstos sometan a su consideración;
- h) Aprobar o modificar el reglamento interno del IPAC
- i) Crear las comisiones que estime necesarias.
- j) Considerar y, de ser el caso, aprobar las propuestas de modificación de los presentes estatutos;
- k) Examinar y aprobar el informe anual de actividades del IPAC y disponer su difusión;
- l) Aprobar el Informe Anual de Auditoría y la rendición de cuentas.
- m) Conocer y decidir sobre cualquier otro asunto que sea sometido a su consideración.

ARTICULO IX El Secretario General

El Secretario General será designado por Comité Directivo del IPAC, a propuesta del Comité Ejecutivo.

ARTICULO X Funciones y Atribuciones del Secretario General

Corresponde al Secretario General las siguientes funciones y atribuciones:

1. Coordinar y supervisar las actividades de los Departamentos.
2. Asesorar al Director en todas las cuestiones relacionadas con el Planeamiento y el desarrollo organizacional.
3. Dirigir y coordinar el control del uso, administración, mantenimiento y custodia de los bienes de la entidad.
4. Asistir al Director en la coordinación de las actividades propias de los procesos de contratación.
5. Dirigir, coordinar, controlar y evaluar el sistema de gestión documental de archivo y correspondencia de la entidad.
6. Tramitar las solicitudes de información, sugerencias y derechos de petición ante las dependencias del Instituto.
7. Cualquier otra función que le fuere asignada.

ARTICULO XI De los Jefes de Departamentos Académico, de Investigación y Consultoría, Legal y Administrativo.

Los Jefes de los Departamentos Académico, de Investigación y Consultoría, Legal y Administrativo, serán designados por Comité Directivo del IPAC, a propuesta de la Secretaría de la CLAC.

El conjunto de los Jefes de Departamentos formarán el Consejo Técnico del IPAC, cuyas funciones y atribuciones serán asignadas por el Comité Directivo del IPAC.

ARTICULO XII Funciones y Atribuciones de los Jefes de Departamentos Académico, de Investigación y Consultoría, Legal y Administrativo.

Los Jefes de los Departamentos Académico, de Investigación y Consultoría, Legal y Administrativo, tendrán las atribuciones y funciones que le fueran asignadas por el Comité Directivo del IPAC.

ARTICULO XIII

Disposiciones Financieras

Los recursos del IPAC estarán constituidos por:

1. Las contribuciones y los aportes necesarios como inversión inicial para la creación y la implementación y la operación, de conformidad al Presupuesto de la Nación a través de la ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL y/u otro organismo del sector. Ello no obsta a que el IPAC arbitre los medios necesarios para procurar ser autofinanciado.
2. Las contribuciones, donaciones y/o subvenciones que reciba de la industria, de la CLAC y/o de sus Estados Miembros, de entidades gubernamentales nacionales, regionales o multilaterales, de Proyectos de Cooperación o Acuerdo.
3. Lo producido por la prestación de servicios, membrecías derechos o cuotas que establezca como contraprestación a la instrucción, capacitación, investigación y consultoría u otras actividades que realice.

Las finanzas del IPAC deberán ser auditadas externamente y se deberá presentar un informe anual de auditoría al Comité Directivo.

ARTICULO XIV

Compromiso de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil.

La CLAC contribuirá con el IPAC:

1. Brindando asistencia técnica y administrativa para la organización y el funcionamiento.
2. Desarrollando contactos con los organismos de financiación para apoyar las actividades del IPAC
3. Difundiendo las actividades del IPAC y promoviendo los cursos que se dicten.

ARTICULO XV

Capacidad e Inviolabilidad.

Una vez firmado el Acuerdo Sede con la República Argentina el instituto gozará, en el territorio de la República, de la capacidad jurídica de derecho interno para el ejercicio de sus funciones. Tiene en particular, la capacidad de contratar, adquirir y enajenar bienes muebles e inmuebles y entablar y ser parte en acciones judiciales, aceptar contribuciones especiales, herencias, legados y donaciones, siempre y cuando éstos sean compatibles con su naturaleza y propósitos.

La sede del Instituto y sus archivos, cualquiera sea el lugar donde éstos se encuentren, son inviolables. El Gobierno tomará todas las medidas apropiadas para proteger la Sede contra cualquier intromisión o daño y prevenir todo ataque a su dignidad.

ARTICULO XVI

Inmunidades

En el marco de sus actividades oficiales, el Instituto y sus bienes, locales y activos gozarán de inmunidad de jurisdicción en actuaciones judiciales y administrativas de acuerdo a lo que la CLAC acuerde con el Estado Sede.

ARTICULO XVII
Exenciones tributarias. Publicaciones y Visados

En el marco de sus actividades oficiales, el Instituto, así como sus fondos haberes, ingresos y bienes tendrán las exenciones tributarias que la CLAC acuerde con el Estado Sede. El mismo criterio se aplicará con las publicaciones y los visados y cualquier otra cuestión propia de la negociación de dicho Acuerdo.

ARTICULO XVIII
Personal - Disposición transitoria

El personal técnico-administrativo será suministrado, en un primer momento y hasta tanto sean de plena aplicación los aspectos presupuestarios y reglamentarios del Instituto, por la ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL. Sin perjuicio de ello. Cualquier Estado miembro de la CLAC podrá contribuir con personal técnico-administrativo nacional, sufragando los costos que esto demande.

DISPOSICIONES FINALES
Artículo XIX
Enmienda

El presente ESTATUTO podrá ser enmendado mediante acuerdo del Comité Ejecutivo de la COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL.

Artículo XX
Solución de Controversias

Toda controversia concerniente a la interpretación o aplicación del presente ESTATUTO será resuelta mediante la consulta al Comité Ejecutivo de la COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL.

Artículo XXI
Entrada en Vigor y Expiración

La presente PRIMER ENMIENDA AL ESTATUTO entrará en vigor en el día de la fecha y tendrá una duración indefinida.

HECHO en Ibagué, República de Colombia, 17 de noviembre de 2016, en siete originales en español debiendo ser traducido al inglés y portugués.

ACUERDO DE SEDE
entre la
REPÚBLICA ARGENTINA
y la
COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL
para el
INSTITUTO PANAMERICANO DE AVIACIÓN CIVIL

Considerando que el Instituto tiene como objetivo diseñar, programar y dictar jornadas, seminarios, cursos o carreras de todos los niveles y especialidades dentro la industria aeronáutica de la región, procurando niveles de excelencia con profesores y/o instructores de reconocido prestigio, jerarquizando los recursos humanos de la región en la materia. Y que, además de ello, se dedicará a la investigación, desarrollo y a tareas de consultorías vinculados con la industria aeronáutica a fin de proporcionar a los Estados, no solo profesionales de prestigio, sino también diferentes formas de asistencia, como ser, datos estadísticos, estudios, material bibliotecario, etcétera;

Teniendo presente que los países miembros de la CLAC han acordado que la República Argentina será la que proveerá el espacio físico y las instalaciones de la sede del IPAC en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, así como que se resolverán los asuntos relativos al establecimiento del IPAC en Buenos Aires a través de un Acuerdo de Sede;

Han convenido lo siguiente:

ARTÍCULO I

Definiciones

Para los fines de este Acuerdo:

1. “**Partes**” significa la República Argentina y la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC);
2. “**República**” significa la República Argentina;
3. “**Territorio de la República**” significa el territorio de la República Argentina;
4. “**Gobierno**” significa el Gobierno de la República Argentina;
5. “**Países Miembros**” significa los países miembros de la CLAC;
6. “**Delegados**” significa los delegados de los países miembros de la CLAC;
7. “**Instituto**” significa el “Instituto Panamericano de Aviación Civil”;

8. “**Actividades oficiales**” significa todas las actividades que se realicen de conformidad con el Estatuto;
9. “**Bienes del Instituto**” significa todos aquellos bienes necesarios y directamente relacionados con las actividades oficiales del Instituto;
10. “**Archivos**” significa toda la correspondencia, documentos, manuscritos, fotografías, memoria de datos informáticos, películas, grabaciones y todo otro registro en papel, electrónico o cualquier otro formato que pertenezca al Directorio del Instituto, o estén a cargo del mismo;
11. “**Funcionarios**” significa el Director, Vicedirector, Secretario General, Prosecretario General, integrantes titulares del Comité Directivo y del Consejo Técnico, Asesores, Jefes de Departamento y el cuerpo de expertos, todos ellos del IPAC;
12. “**Experto**” es la persona delegada por cada país miembro de la CLAC para desarrollar tareas en el Instituto;
13. “**Personal Técnico Administrativo**” significa el personal que presta funciones técnico-administrativas en el Instituto;
14. “**Personas contratadas localmente**” significa cualquier empleado contratado en la República, en forma permanente o transitoria por el Instituto, pagado por su propio presupuesto para realizar tareas relacionadas con la actividad del mismo;
15. “**Agregados de Autoridades Aeronáuticas**” significa los Agregados de las Autoridades Aeronáuticas extranjeras y sus adjuntos, que formarán parte del Comité Directivo y del Consejo Técnico del IPAC;
16. “**Sede**” significa el local, incluidos los inmuebles o partes de inmuebles y los terrenos correspondientes, independientemente de su propiedad, ocupados por el Instituto para el desempeño de sus actividades oficiales.

EL INSTITUTO

ARTICULO II

Capacidad

El Instituto gozará, en el territorio de la República, de la capacidad jurídica de derecho interno para el ejercicio de sus funciones. Tiene, en particular, la capacidad de contratar, adquirir y enajenar bienes muebles e inmuebles y entablar y ser parte en acciones judiciales, aceptar contribuciones especiales, herencias, legados y donaciones, siempre y cuando éstos sean compatibles con su naturaleza y propósitos.

ARTICULO III

Inviolabilidad

1. La sede del Instituto y sus archivos, cualquiera sea el lugar donde éstos se encuentren, son inviolables. El Gobierno tomará todas las medidas apropiadas para proteger la Sede contra cualquier intromisión o daño y prevenir todo ataque a su dignidad.
2. Los bienes del Instituto, cualquiera sea el lugar donde se encuentren, estarán exentos de confiscación, expropiación y toda otra forma de intervención, sea por vía de acción ejecutiva, administrativa, judicial o legislativa.

ARTICULO IV

Inmunidades

1. En el marco de sus actividades oficiales, el Instituto y sus bienes, locales y activos gozarán de inmunidad de jurisdicción en actuaciones judiciales y administrativas, excepto:

1. en la medida en que CLAC renuncie expresamente a dicha inmunidad;
2. con respecto a cualquier contrato para el suministro de bienes o servicios y cualquier préstamo u otra transacción para la obtención de financiación y cualquier otra garantía o caución con respecto a cualquiera de estas transacciones o cualquier otra obligación financiera;
3. con respecto a una acción civil entablada por un tercero, por muerte, daños o lesiones corporales resultantes de un accidente causado por un vehículo motorizado perteneciente al Instituto o usado por cuenta de él, en la medida en que esa indemnización no se pueda recobrar de una compañía de seguros;
4. con respecto a una infracción de tráfico en que esté involucrado un vehículo motorizado perteneciente al Instituto o usado por cuenta de él;
5. con respecto a demandas por cuestiones laborales, incoadas por nacionales argentinos o residentes en el país, derivadas de contratos celebrados con el Instituto en la República o en el exterior y que causaren efectos en el territorio nacional;
6. con respecto a una contrademanda directamente relacionada con las acciones judiciales iniciadas por el Instituto;
7. con respecto a toda demanda relativa a bienes inmuebles situados en la República Argentina; y
8. con respecto a acciones judiciales basadas en la condición del Instituto como heredera o legataria de propiedades ubicadas en la República Argentina.

2. Los bienes, locales y activos del Instituto gozarán de inmunidad respecto de cualquier forma de restricciones o controles tales como requisa, confiscación, expropiación o embargo, o ejecución. También gozarán de inmunidad respecto de cualquier otra forma de restricción administrativa o judicial, excepto los vehículos motorizados pertenecientes

al instituto u operados por él, que no gozarán de inmunidad respecto de restricciones administrativas o judiciales cuando estas sean temporalmente necesarias para la prevención o investigación de accidentes en los cuales hubiesen estado involucrados.

ARTICULO V

Exenciones tributarias

1. En el marco de sus actividades oficiales, el Instituto, así como sus fondos, haberes, ingresos y bienes, estarán exentos de forma directa, en el territorio de la República Argentina, de:

1. Todo impuesto directo;
2. Derechos, impuestos, restricciones y prohibiciones respecto de los artículos que importe; y
3. El Impuesto al Valor Agregado incluido en las adquisiciones de bienes y servicios que realice con destino a la construcción, reciclaje o equipamiento de sus locales.

2. Los artículos adquiridos o importados bajo este régimen no podrán ser vendidos, regalados, prestados, alquilados o enajenados de cualquier otra manera en el territorio de la República, sino conforme a la legislación argentina vigente.

3. No estarán exentos, el Instituto ni sus bienes, de las tasas, tarifas o precios que constituyan una remuneración por servicios de utilidad pública efectivamente prestados.

ARTICULO VI

Moneda y Cambio

El Instituto estará exento de toda restricción monetaria o cambiaria, incluidas las relativas a fondos, moneda circulante y títulos recibidos, adquiridos, poseídos o transferidos. El Instituto, igualmente, podrá manejar cuentas bancarias y otras para uso oficial, sin restricciones, en cualquier divisa, y podrá transferirlas libremente dentro de la República Argentina o a cualquier otro país.

ARTICULO VII

Facilidades en Materia de Comunicaciones

El Instituto gozará para sus comunicaciones oficiales, de facilidades no menos favorables que las otorgadas por el artículo IV de la Convención sobre los Privilegios e Inmunidades de los Organismos Especializados, del 21 de noviembre de 1947.

ARTICULO VIII

Publicaciones

La importación y exportación de publicaciones u otro material de información del Instituto en el marco de sus Actividades oficiales no estará sujeta a ningún tipo de restricción.

PERSONAL DEL INSTITUTO

ARTICULO IX

Visados

1. Los funcionarios, los expertos y el personal técnico-administrativo del Instituto, así como los miembros de su familia que formen parte de su hogar, que no sean nacionales argentinos o residentes en el país, tendrán derecho a entrar, permanecer y salir de la República Argentina durante la vigencia de su acreditación ante la República Argentina.
2. La República Argentina tomará todas las medidas necesarias para facilitar la entrada a la República Argentina, la estadía en su territorio y la salida del mismo de todas las personas y en las circunstancias mencionadas en el párrafo 1 precedente. Se otorgarán los visados, si fuesen requeridos, sin espera o retraso, y sin aranceles, cuando se presente un certificado que acredite que el solicitante es una persona descrita en el párrafo 1 precedente.

ARTICULO X

Notificación de nombramientos

1. El Secretario Permanente de la CLAC notificará a la República Argentina cuando haya sido nombrado el Director, Subdirector, Secretario General y Pro Secretario General del Instituto, y dará a conocer la fecha en que asuman o dejen el respectivo cargo.
2. El Instituto notificará a la República Argentina cuando se conforme el Comité Directivo y el Consejo técnico, como así también cuando un miembro del personal técnico-administrativo asuma su cargo o renuncie al mismo o cuando un experto empiece o termine un proyecto o misión.
3. El Instituto enviará a la República Argentina dos veces al año, en marzo y en septiembre, una lista de todos los expertos y miembros del personal y los familiares que formen parte de su hogar en la República Argentina. En cada caso el Instituto indicará si se trata de ciudadanos argentinos o residentes permanentes en la República Argentina.

ARTICULO XI

Miembros del Personal del Instituto

El Director, Vicedirector, Secretario General, Comité Directivo, así como los Jefes de los Departamento del Instituto, a menos que sean ciudadanos argentinos o residentes permanentes en la República Argentina, gozarán de los privilegios, inmunidades, exenciones y facilidades otorgados por el artículo V de de la Convención sobre los Privilegios e Inmunidades de los Organismos Especializados, del 21 de noviembre de 1947. Ellos se extenderán a los miembros de su familia que formen parte de su hogar, a

menos que sean ciudadanos argentinos o residentes permanentes en la República Argentina.

ARTICULO XII

Personal técnico-administrativo

En el ejercicio de sus actividades oficiales en la República Argentina, el personal técnico-administrativo del Instituto, a menos que sean ciudadanos argentinos o residentes permanentes en la República Argentina, gozarán de los privilegios, inmunidades, exenciones y facilidades otorgados por el artículo VI (Secciones 19 y 20) de la Convención sobre los Privilegios e Inmunidades de los Organismos Especializados, del 21 de noviembre de 1947. Ellos se extenderán a los miembros de su familia que formen parte de su hogar, a menos que sean ciudadanos argentinos o residentes permanentes en la República Argentina.

ARTICULO XIII

Personal nacional o residente permanente en el Estado Sede

Lo dispuesto en los artículos precedentes del presente Acuerdo no obliga a la República Argentina a conceder a los funcionarios del Instituto que sean nacionales o residentes permanentes de la República Argentina las prerrogativas por ellos dispuestas, salvo respecto a la exención de impuestos sobre sueldos y emolumentos percibidos del Instituto, conforme a la legislación y regulaciones vigentes emanadas de los organismos competentes.

ARTICULO XIV

Objetivo de los privilegios e inmunidades y renuncia a los mismos.

1. Los privilegios e inmunidades establecidos en el presente Acuerdo se otorgan para asegurar el libre funcionamiento del Instituto, así como la completa independencia de las personas a quienes han sido acordados. No se otorgan para beneficio personal.
2. La CLAC podrá renunciar a los privilegios e inmunidades otorgados en virtud del presente Acuerdo. Debería renunciar a ellos en el caso particular en que el privilegio o inmunidad en cuestión trabara el curso de la Justicia y se pudiera renunciar a ellos sin perjudicar los fines para los cuales fueron otorgados.
3. En el caso de los Delegados, los Estados miembros que ellos representan podrán renunciar a sus privilegios e inmunidades dispuestos en el presente Acuerdo.

ARTICULO XV

Cooperación

El Instituto cooperará plenamente y en todo momento con las Autoridades pertinentes con el objeto de respetar las leyes argentinas, y de evitar todo abuso de los privilegios, inmunidades y facilidades previstas en el presente Acuerdo. Ninguna de las disposiciones

del presente Acuerdo impide la aplicación de las leyes necesarias para la preservación de la salud o el establecimiento de cuarentenas o, en lo que atañe al Instituto y sus funcionarios, de las leyes relativas al orden público.

La República Argentina se reserva su derecho soberano de tomar medidas razonables para preservar la seguridad.

ARTICULO XVI

Personal - Disposición transitoria

El personal técnico-administrativo será suministrado, en un primer momento y hasta tanto sean de plena aplicación los aspectos presupuestarios y reglamentarios del Instituto, por el Ministerio de Transporte de la República Argentina y/o sus organismos descentralizados. Sin perjuicio de ello, cualquier Estado miembro de la CLAC podrá contribuir con personal técnico-administrativo nacional, sufragando los costos que esto demande.

DISPOSICIONES FINALES

Artículo XVII

Enmienda

El presente Acuerdo podrá ser enmendado mediante acuerdo entre las Partes.

Artículo XVIII

Solución de Controversias

Toda controversia concerniente a la interpretación o aplicación del presente Acuerdo será resuelta mediante la consulta y negociación directa entre las Partes.

Artículo XIX

Entrada en Vigor y Expiración

1. El presente Acuerdo entrará en vigor en la fecha en que la República Argentina notifique a la CLAC que se han cumplido los requisitos internos necesarios para que el Acuerdo entre en vigor, previa aprobación por la Asamblea de la CLAC.
2. El presente Acuerdo tendrá una duración indefinida en tanto el Instituto tenga su sede en la República Argentina, pudiendo darse por terminado de mutuo acuerdo o ser denunciado en cualquier momento por una de las Partes mediante comunicación escrita dirigida a la otra por la vía diplomática. La denuncia surtirá efecto seis meses después de la fecha de recibo de dicha comunicación. No obstante, continuarán rigiendo

sus disposiciones mientras no se hubieren liquidado o trasladado los bienes y archivos del Instituto.

HECHO en Buenos Aires, el.... de..... de 201., en TRES (3) originales, en español, inglés y portugués, siendo todos igualmente auténticos.

Por la República Argentina Por la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC)

Ing. Juan Pedro Irigoín

Marco Ospina Yépez

Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC)