

WEB SITE: *clacsec.lima.icao.int*  
E-mail: *clacsec@icao.int*

TELEFONO: (51-1) 422-6905, 422-9367  
FAX: (51-1) 422-8236

COMISSÃO LATINO-AMERICANA  
DE AVIAÇÃO CIVIL



LATIN AMERICAN CIVIL  
AVIATION COMMISSION

COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL

SECRETARÍA  
APARTADO 27032  
LIMA, PERÚ

CLAC/GEPEJTA/34-NE/20  
24/03/15

**TRIGÉSIMO CUARTA REUNIÓN DEL GRUPO DE EXPERTOS EN ASUNTOS POLÍTICOS,  
ECONÓMICOS Y JURÍDICOS DEL TRANSPORTE AÉREO (GEPEJTA/34)**

(Bogotá, Colombia, del 23 al 27 de marzo de 2015)

**Cuestión 3 del  
Orden del Día:**

**Capacitación**

**Cuestión 3.3 del  
Orden del Día:**

**Relevamientos Estadísticos Regionales**

**Estudio Regional sobre el Estado de Situación de la  
Oferta/Demanda/Necesidades de Capacitación para la Gestión en  
Aviación Civil. Modelo de Encuesta**

(Nota de Estudio presentada por la República Argentina)

**Antecedentes**

1. En el marco de la Macrotarea “Capacitación” se han emprendido diversos estudios con el objeto de dar cuenta del estado de situación regional de la oferta y la demanda de capacitación circunscripta a la Aviación Civil.
2. En este sentido, se han llevado a cabo diagnósticos regionales de Centros de Instrucción y de Centros de Formación de Pilotos. Asimismo, enmarcado en las iniciativas de creación y repetidos intentos de reactivación del IPAC, desde la Secretaría de la CLAC se han sucedido diversas instancias de relevamiento y análisis a través de encuestas sobre “Necesidades de Instrucción de Nivel Gerencial para la Aviación Civil” circuladas entre los Estados Miembros de la CLAC.

3. Tomando en consideración los significativos esfuerzos previos realizados especialmente en pos de la reactivación del IPAC, y aprovechando la experiencia adquirida a través de tales acciones, la propuesta de puesta en marcha del IPAC impulsada por la República Argentina incluye el replanteo -expuesto más adelante en el presente documento- de algunas cuestiones clave que permitirán optimizar el sistema de mapeo de oferta/demanda/necesidades de capacitación de nivel gerencial que ha predominado hasta el presente.

4. A continuación se despliega una síntesis de las consecutivas instancias de relevamiento y análisis del estado de situación regional sobre la demanda de necesidades de instrucción, respecto de las áreas de instrucción de interés/cursos, en distintas oportunidades:

Encuesta	Promotor	Población	Respuestas	
			Estados Miembros	Organismos Públicos & Privados
2005	Oficinas Regionales OACI	Autoridades Aeronáuticas, Proveedores de servicios de navegación aérea, Centros de instrucción, Líneas aéreas, Organizaciones y asociaciones internacionales de aviación civil	21	24
2008	Secretaría CLAC	IDEM	17	28
2009	Secretaría CLAC	IDEM	15	23
2014	Secretaría CLAC	Autoridades Aeronáuticas, Líneas aéreas, organismos reguladores y operadores aeroportuarios	10	13
2015-2017	IPAC Argentina	Autoridades Aeronáuticas	Próximamente	Próximamente

#### Resultados de las Instancias de Relevamiento Previas

5. De acuerdo con el análisis realizado anteriormente por la Secretaría, podemos mencionar los siguientes resultados de las instancias de relevamiento previas:

- Todas estas instancias de relevamiento y análisis promovidas desde la Secretaría de la CLAC han detectado la demanda de capacitación de nivel gerencial entre los Estados Miembros.
  - La mayoría de las respuestas a las sucesivas encuestas que circularon han provenido de organismos públicos.
  - Áreas solicitantes de instrucción en gestión: Jefaturas 74%, Dirección de línea 20%, Alta dirección 6%.
  - Formación de los cuadros directivos: Instituto especializado 34%, universidad 20%, cursos eventuales 11%.
  - 2008 - 5 áreas de gestión prioritarias: Control de calidad, seguridad operacional, manejo de proyectos, seguridad aeroportuaria, planificación estratégica.
  - 2014 - 5 áreas de gestión prioritarias: manejo de proyectos, gestión ATM, control de calidad, planificación estratégica, medioambiente.
6. De esos resultados, se puede concluir que las áreas de gestión para las que se demanda capacitación en forma prioritaria cambian en cada período.
7. Esto puede deberse, por un lado, al dinamismo de los requerimientos organizacionales respecto de las herramientas de gestión, y, por otro lado, a diversas limitaciones, tanto cuantitativas como cualitativas de los diagnósticos/instrumentos de relevamiento.

#### **Limitaciones cuantitativas y cualitativas de los diagnósticos/instrumentos de relevamiento de la demanda formativa de nivel gerencial**

- Bajo nivel de compromiso de los Estados en respuesta a solicitudes.
- Bases de datos incompletas e imprecisas.
- Inconsistencia en la información debido a la falta de estandarización en la forma de rellenar las informaciones requeridas (CLAC/GEPEJTA/26-NE/07-21/03/11).
- Los listados presentados en los instrumentos de relevamiento, en algunos casos como “cursos a dictarse” y en otros como “áreas de instrucción” relacionadas con lo gerencial, pueden ser interpretados discrecionalmente, y esto puede sesgar la estructura de prioridades.
- Por lo anterior, en algunos casos el instrumento permite dar cuenta de la escala de áreas prioritarias y en otros casos, solo la cantidad de cursos requeridos.
- La muestra poblacional a la cual se ha dirigido la encuesta es excesivamente amplia, lo que impide garantizar un nivel de respuesta representativo (diversos organismos públicos y privados de todos los Estados Miembros).
- La cantidad diferencial y la distribución desigual de respuestas provenientes de múltiples organismos de cada Estado implican datos insuficientes e imprecisos para llegar a resultados que reflejen la demanda real de capacitación gerencial.
- Dificultades/disrupciones en los mecanismos/procesos de distribución/recepción/control de instrumentos.

- Se desconoce si la demanda está insatisfecha respecto de la oferta (los datos no arrojan esa información).
- No se aclara si los instrumentos fueron completados por cada estudiante/gestor o su organización centralizó la información para responder el cuestionario.

### **Análisis**

8. Aunque la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos es una necesidad prioritaria de todas las organizaciones, tanto las herramientas para su manejo como los recursos asignados a la misma –e incluso las metodologías y enfoques con que debe realizarse- con frecuencia son abordados de manera poco sistemática y eficiente.

9. En este sentido, siguiendo a Jorge Hintze<sup>1</sup>, entre los principales problemas que se observan usualmente en las organizaciones, pueden enumerarse los siguientes:

- las técnicas de detección de las necesidades suelen ser muy poco precisas,
- los instrumentos con que esto se lleva a cabo, generalmente muy poco sistematizados;
- las prioridades de la capacitación no suelen ser fácilmente relacionables con las prioridades estratégicas de las instituciones o las unidades de las mismas;
- la planificación de la capacitación suele ser realizada frecuentemente más bien con criterios de programación sobre la marcha frente a demandas puntuales que de planificación basada en prioridades;
- la falta usual de relación entre las metodologías de detección de necesidades de capacitación y evaluación de sus resultados y las de evaluación del desempeño y potencial que, cuando se aplican, suelen correr por carriles separados.

10. Es evidente que la incesante complejización del sector aeronáutico representa un reto cardinal para las organizaciones relacionadas con la aviación civil, dado que experimentan sus efectos incluso al interior de sus procesos y actividades constitutivas. Si este proceso no es acompañado por redefiniciones organizacionales que incluyan la perspectiva de que sus cuadros directivos cuenten con herramientas de gestión apropiadas para el desenvolvimiento eficaz del sistema, es probable que esto resulte en: la ausencia de perspectiva de largo plazo, prácticas excesivamente burocráticas, baja calidad de los servicios, uso ineficiente de recursos, sistemas de circulación de información poco desarrollados, e incluso bajo nivel en términos de capacitación del personal, entre otros.

11. Tales desafíos requieren respuestas adaptativas por parte de las organizaciones, entre las cuales la detección de necesidades de capacitación para la gestión entre sus cuadros gerenciales resulta imprescindible.

12. El relevamiento y análisis de “necesidades de capacitación” consiste en el proceso de identificar las brechas existentes entre el desempeño actual del personal respecto de los objetivos de la organización y del

---

<sup>1</sup> <http://www.uned.ac.cr/ifcmdl/images/Jorgehintze/Marco%20conceptual%20para%20la%20gestion%20de%20la%20capacitacion.pdf>

área de desempeño. Aunque en algunas organizaciones este relevamiento se hace desde el Departamento de Recursos Humanos en forma directa, cuando este proceso está enfocado a la identificación de necesidades de capacitación con el fin de desarrollar competencias de gestión para el desempeño en puestos de alta dirección y mandos medios, es conveniente que el análisis sea llevado a cabo por los mismos cuadros directivos, quienes tienen mayor proximidad a su grupo de colaboradores y son capaces de observar las brechas entre desempeño y objetivos de manera habitual (y en este caso el relevamiento realizado desde Recursos Humanos sería de forma indirecta).

13. Por esta razón, es indiscutible la necesidad de desarrollar competencias de gestión específicas para aquellos que se desempeñan en puestos directivos, entre las cuales es central la habilidad de identificar necesidades de capacitación en su staff.

14. Para llevar a cabo un relevamiento y análisis riguroso y representativo, -y en función de la reflexión en torno a las diversas indagaciones previas realizadas en el marco de la CLAC- resulta oportuno, como primera instancia, resaltar algunos aspectos que permitirán optimizar el sistema de mapeo de oferta/demanda/necesidades de capacitación de nivel gerencial que ha predominado hasta el presente:

#### **Distinción analítica entre oferta, demanda y necesidades de capacitación para la gestión**

15. Originalmente, la tarea “Diagnóstico Regional de Centros de Instrucción y de Centros de Formación de Pilotos” se planteó al margen de la tarea de “Reactivación del IPAC” para la cual se desarrolló un “Diagnóstico Regional de Necesidades de Instrucción Gerencial”. Aunque estas dos tareas clave de la Macrotarea “Capacitación” han remitido a problemáticas y objetivos diferentes (oferta de cursos en la región y demanda de cursos de gestión), se considera pertinente articular la información proveniente de ambas iniciativas. Esto se funda en que la meta principal de la propuesta del IPAC consiste en dar cuenta del estado de situación regional de la oferta, la demanda y las necesidades de capacitación para la gestión en la Aviación Civil, lo cual incluye:

- Relevamiento y análisis regional de la **oferta** de capacitación de gestión existente (cursos e instructores). La oferta consiste en la cantidad de cursos de gestión (Aviación Civil y otros) disponibles en el mercado.
- Relevamiento y análisis regional de la **demanda** de capacitación de gestión existente (cursos requeridos). La demanda consiste en la cantidad de cursos de gestión (Aviación Civil y otros) que los interesados activamente procuran conseguir en el mercado.
- Relevamiento y análisis regional sobre las **necesidades** de capacitación de gestión (necesidades de capacitación que las personas y las organizaciones tienen, para que las personas desarrollen las competencias necesarias para su actuación con un alto nivel de desempeño desde lo interpersonal, estratégico y de gestión, para dar cumplimiento a los objetivos de la organización). Estas necesidades de desarrollar competencias para la gestión (de personas y procesos) pueden manifestarse a través de dificultades individuales (desempeño ineficiente de cuadros directivos) u organizacionales (desempeño ineficiente de la institución). Aunque en ambos casos es evidente la necesidad de capacitar a los cuadros de gestión para contribuir a revertir tales inconvenientes, esto no siempre se refleja en una demanda concreta de cursos de esta índole (documentada en

solicitudes formales). Por esta razón, entre otras, es más fácil relevar y analizar la demanda de este tipo de cursos que las necesidades de capacitación para la gestión, lo que conlleva a cometer simplificaciones que dan como resultado relevamientos poco efectivos.

- Análisis del **mercado laboral** aeronáutico: 1) nivel de satisfacción actual de las necesidades/demanda respecto de la oferta, 2) estado de situación y proyecciones futuras de cuadros gerenciales de la aviación civil.

### **Recorte de la población**

16. Hasta el presente, las encuestas se han dirigido a un universo compuesto por diversas organizaciones públicas y privadas pertenecientes a cada Estado Miembro de la CLAC: Autoridades de Aeronáutica Civil, proveedores de servicios de navegación aérea, centros de instrucción, líneas aéreas, organizaciones de mantenimiento así como a organizaciones y asociaciones internacionales relacionadas con la aviación civil.

17. La población circunscripta a las encuestas que han circulado en el ámbito de la Macrotarea “Capacitación” que pretenden recoger datos sobre la oferta/demanda de capacitación ha sido objeto de cuestionamientos en reiteradas oportunidades. Tales cuestionamientos se basaron en la excesiva amplitud del recorte y las consecuentes dificultades para instrumentar las encuestas entre un gran número de organismos de diversa índole, que a su vez pertenecen a cada uno de los Estados Miembros de la CLAC. Adicionalmente, las respuestas recibidas a las distintas solicitudes han sido con frecuencia diferenciales, en términos de la cantidad de organizaciones de cada país que han participado por un lado, y de la cantidad de Estados Miembros que han enviado información, por el otro.

18. Por lo que se concluye que es imperativo partir de un recorte poblacional más acotado, y eventualmente hacerlo más extensivo paulatinamente hacia otras organizaciones en etapas posteriores. En este sentido se plantea recuperar y aplicar en la encuesta sobre la oferta/demanda de cursos de gestión, las categorías propuestas por Brasil en el marco de la encuesta sobre Centros de Instrucción existentes en Latinoamérica (CLAC/GEPEJTA/26-NE/07-21/03/11) relativas al público destinatario del relevamiento: 1. **Reguladores** (funcionarios de las diferentes Administraciones de Aviación Civil de los Estados miembros), y 2. **Regulados** (funcionarios de las aerolíneas, administraciones aeroportuarias, industria aeronáutica, etc.).

19. Partiendo de esta clasificación, se sugiere un abordaje metodológico con un solo tipo de unidad de análisis en contraste con la perspectiva utilizada hasta el presente. Esto supone comenzar a indagar sobre la oferta/demanda/necesidades de capacitación para la gestión a través de una encuesta dirigida exclusivamente hacia las **Autoridades Aeronáuticas de los Estados Miembros**, con el fin de alcanzar un nivel de rigurosidad mayor y de garantizar un sistema de acceso y respuesta más eficiente.

20. Asimismo, resulta necesario separar el relevamiento, en una primera instancia, entre oferta y demanda/necesidades de capacitación en gestión, ya que no solo la problemática a analizar es diferente, sino que las variables a considerar y las poblaciones a las cuales se dirigen también son distintas.

21. Para iniciar el proceso de indagación, se procedió a confeccionar un instrumento preliminar de identificación de demanda/necesidades de capacitación en gestión, el cual se adjunta a la presente Nota de

Estudio. Para ello, se consideró oportuno incluir variables adicionales tales como: modalidades, herramientas de gestión, cantidad y grado de formación de los cuadros de gestión, etc.

### **1. Propuesta**

22. Se entiende que la reactivación del Instituto Panamericano de Aviación Civil podrá contar con los datos y resultados provistos por las instancias de relevamiento y análisis propuestas en la presente, con el objeto de optimizar el Plan de Desarrollo del mismo.

23. Se presenta a discusión en el GEPEJTA/34 la propuesta de Argentina en torno al estudio sobre el estado de situación de la problemática de la capacitación para la gestión en Aviación Civil en la región, imprescindible para poner en marcha el IPAC, que incluye:

1. Un replanteo del enfoque en el que se enmarca la encuesta circulada por la Secretaría de la CLAC, en términos de la metodología, el universo y el instrumento.
2. Un recorte acotado de la población circunscripta a la encuesta, exclusivamente a las Autoridades Aeronáuticas de cada Estado miembro.
3. Presentación de un instrumento piloto optimizado para realizar las sugerencias que consideren pertinentes, en un plazo de 30 días.
4. Un plan anual de actividades de relevamiento y análisis (2015):
  1. Circular el nuevo instrumento acordado (con los ajustes sugeridos), entre los asistentes del primer evento de lanzamiento y capacitación del IPAC como instancia de relevamiento inicial, incluidas las Autoridades Aeronáuticas de cada Estado miembro (Julio 2015)
  2. Procesamiento de los datos recogidos y elaboración de informe de avance
  3. Aprovechar el segundo evento de capacitación del IPAC como instancia de relevamiento complementaria (Noviembre 2015)
5. En futuras instancias de relevamiento, posteriores a las programadas, se sugiere que el departamento de Recursos Humanos de cada organización coordine el proceso de distribución del instrumento, actuando como intermediario entre el IPAC y los cuadros directivos inmediatos a la máxima autoridad de cada organización (también incluida), siendo estos últimos los encargados de completar el formulario en base a información sobre su grupo de colaboradores ya que, como mencionamos anteriormente, son quienes tienen mayor proximidad a su staff y son capaces de observar las brechas entre desempeño y objetivos organizacionales

### **Conclusión**

1. Se adjunta propuesta de Encuesta elaborada por la República Argentina.
2. Se invita al GEPEJTA a tomar conocimiento y analizar la información presentada, y a aprobar la propuesta efectuada por la República Argentina.

## Encuesta para Identificar Demanda/Necesidades de Capacitación para la Gestión

Nombre de quién responde:

Organización

Área de desempeño:

Función:

País:

Email de Contacto:

Teléfono de Contacto:

---

¿Qué herramientas de gestión considera que son prioritarias en su área? (Seleccionar 5)

<b>Gestión de Proyectos:</b>	Formulación	
	Evaluación	
<b>Gestión de la Calidad</b>		
<b>Planificación Estratégica</b>		
<b>Gestión de Recursos Humanos:</b>	Reclutamiento, Selección e Inducción	
	Gestión del desempeño -Evaluación del desempeño -Gestión de la Capacitación -Gestión del Talento	
	Administración de personal	



<b>Gestión Comercial</b>		
<b>Gestión de Servicios:</b>	ATM	
	CNS	
	AIS	
	Transporte Aéreo	
	Otros:	
<b>Gestión de Carga Aérea</b>		
<b>Gestión Económica Financiera</b>		
<b>Gestión de la Seguridad Operacional</b>		
<b>Otros:</b>		

¿Cuántos cursos requiere su área anualmente? ¿Cuántos cuadros directivos requieren cada curso?

<b>Curso</b>	<b>Cantidad de Cursos (Anual)</b>	<b>Cantidad de Cuadros Directivos para cada Curso (Anual)</b>
Gestión de Proyectos		
Control de Calidad		
Planificación Estratégica		
Gestión de Recursos Humanos		
Gestión Comercial		
Gestión de Servicios		
Gestión de Carga Aérea		
Gestión Económico Financiera		
Gestión de la Seguridad Operacional		
Otros:		

¿Cuáles de los siguientes ítems influyen en la decisión de registrarse en programas de capacitación?:

Objetivos y Temática del Programa	
Ubicación Geográfica	
Instructor	
Modalidad Presencial	
Modalidad Virtual	
Duración	
Precio	
Certificación	
Otros:	

¿Qué importancia le asigna a las siguientes herramientas/competencias de gestión estratégicas/interpersonales?

	Muy Importante	Bastante Importante	Poco Importante	No Importante	No lo sé
Liderazgo					
Trabajo en Equipo					
Orientación al Cliente					
Ética Profesional					
Negociación y Gestión de Conflictos					
Gestión de la Diversidad					
Toma de decisiones					
Otros:					

¿Qué modalidad de capacitación considera más efectiva en su área de desempeño?

	No muy Efectiva	Efectiva	Muy Efectiva
Presencial			
Semi-Presencial			
Virtual			

Por favor indicar la cantidad de Cuadros de Gestión en el área a su cargo (incluyéndolo a Usted):

Cuadros de Gestión	Cantidad en el Área
--------------------	---------------------

**ADJUNTO**

Alta Dirección (máximo nivel de conducción)	
Dirección de Línea (dirección, gerencia)	
Jefatura (departamento, división, unidad)	

Indicar la cantidad de Cuadros de Gestión en el área a su cargo de acuerdo a su Formación:

<b>Formación</b>	<b>Cantidad de Cuadros de Gestión en el Área</b>
Grado Universitario	
Grado Universitario Aeronáutico	
Postgrado Universitario	
Postgrado Universitario Aeronáutico	
Instituto Especializado	
Instituto Especializado Aeronáutico	
Formación Militar	
Otros	

Espacio dedicado a sugerencias para optimizar el desempeño de los Cuadros de Gestión y su contribución al éxito de la organización:

Muchas gracias por su participación en esta encuesta. Su contribución y su tiempo serán apreciados.