

## RESOLUCIÓN AE/04-01

### PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL-CLAC 2020-2030

CONSIDERANDO que la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil, CLAC tiene por objetivo proveer a las Autoridades de Aviación Civil de los Estados miembros una estructura adecuada dentro de la cual puedan discutirse y planearse todas las medidas requeridas para la cooperación y coordinación de las actividades de aviación civil.

CONSIDERANDO que entre las funciones de la CLAC está la de 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.

CONSIDERANDO que la XXII Asamblea de la CLAC resolvió promulgar la Resolución A22-05 sobre Directriz de Procedimiento para la Implementación del Plan Estratégico de la CLAC 2016-2025.

CONSIDERANDO que la III Asamblea Extraordinaria constituyó el grupo ad hoc denominado Grupo de Gestión, GRUGES encargado de monitorear la implementación del Plan Estratégico y proponer modificaciones al mismo dada la naturaleza viva del mencionado Plan.

CONSIDERANDO que el Grupo de Gestión sobre la base del trabajo anterior ha decidido proponer un nuevo Plan Estratégico de la CLAC para el período 2020-2030, que procura mejorar la complementación entre la perspectiva de largo plazo de la Comisión con la gestión bianual de los Comités Ejecutivos.

CONSIDERANDO que el Comité Ejecutivo en su XCII Reunión realizada en Sao Paulo, Brasil los días 12 y 13 de septiembre de 2019, acogió favorablemente el documento que contiene el señalado Plan Estratégico de la CLAC 2020-2030.

#### **LA IV ASAMBLEA EXTRAORDINARIA,**

RESUELVE

Aprobar el Plan Estratégico de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil 2020-2030, sobre la base de lo establecido en el documento adjunto que se considera parte de esta resolución y encargar al Comité Ejecutivo su implementación inmediata.

***La presente resolución reemplaza la resolución A22-05.***

Esta página ha sido intencionalmente dejada en blanco



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

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

### Índice

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

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

**I.- Introducción.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **- Constitución de la CLAC**

La CLAC fue constituida en diciembre de 1973, por ocasión de la Segunda Conferencia Latinoamericana de Autoridades Aeronáuticas, realizada en la Ciudad de México; en la cual, 13 Estados latinoamericanos suscribieron el Estatuto de la CLAC. Actualmente, 22 Estados de América Latina y el Caribe son miembros de la Comisión. Resulta importante señalar que la CLAC tiene carácter consultivo, es decir, sus decisiones no son vinculantes a los Estados.

Entre 1978 y 2006, estuvo en vigor un acuerdo de modus vivendi entre la OACI y la CLAC, en el que se establecían diversos elementos acerca de los servicios de la Secretaría, así como de aspectos financieros y de consultas. El 21 de diciembre de 2005, este acuerdo fue remplazado por el Acuerdo de Cooperación Mutua entre CLAC y OACI, elaborado con base en la autonomía de gestión y financiera, iniciada en enero de 2007. Este acuerdo es extremadamente importante pues determina un cambio orgánico estructural, administrativo y financiero de la Comisión, aún en vigor. El 22 de febrero de 2007, la CLAC y la OACI suscriben el Acuerdo de Gestión Administrativa, que establece los términos para que la OACI se encargue de los temas administrativos y financieros de la CLAC.

Conforme a lo dispuesto en su Estatuto<sup>1</sup>, la Comisión tiene por objetivo primordial el proveer a las Autoridades de Aviación Civil de los Estados miembros una estructura adecuada dentro de la cual puedan discutirse y planearse todas las medidas requeridas para la cooperación y coordinación de las actividades de aviación civil.

### **- Funciones de la CLAC**

Para el cumplimiento de sus fines, la Comisión desarrollará todas las funciones necesarias, y en particular<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Artículo 4 del Estatuto de la CLAC, Ciudad de México, México, 14 diciembre 1973.

<sup>2</sup> Artículo 5 del Estatuto de la CLAC, Ciudad de México, México, 14 diciembre 1973.

- a) Propiciar y apoyar la coordinación y cooperación entre los Estados de la Región, para el desarrollo ordenado y la mejor utilización del transporte aéreo dentro, hacia y desde Latinoamérica.
- b) Llevar a cabo estudios económicos sobre el transporte aéreo en la Región.
- c) Promover un mayor intercambio de información estadística entre los Estados miembros, mediante una mejor y oportuna notificación de los formularios de la OACI y el suministro de otra información estadística que se decida recopilar sobre una base regional.
- d) Alentar la aplicación de las normas y métodos recomendados de la OACI en materia de facilitación y proponer medidas suplementarias para lograr un desarrollo más acelerado de la facilitación en el movimiento de pasajeros, carga y correo dentro de la Región.
- e) Propiciar acuerdos entre los Estados de la Región que contribuyan a la mejor ejecución de los planes regionales de la OACI, para el establecimiento de las instalaciones y servicios de navegación aérea y a la adopción de las especificaciones de la OACI en materia de aeronavegabilidad, mantenimiento y operación de aeronaves, licencias del personal e investigación de accidentes de aviación.
- f) Propiciar acuerdos para la instrucción del personal en todas las especialidades de la aviación civil.
- g) Propiciar acuerdos colectivos de cooperación técnica en Latinoamérica en el campo de la aviación civil, con miras a obtener la mejor utilización de todos los recursos disponibles particularmente aquellos provistos dentro de la estructura del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

#### **- Rol de los Estados miembros**

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

### **III.- Marco metodológico del plan estratégico.**

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

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

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

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

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

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

El referido modelo, como se indicó de carácter sui generis, probablemente se aparte de los marcos tradicionales de la planificación, sin embargo, se ha considerado por los miembros de los grupos que la misma se adapta a las necesidades presentes y futuras de la Comisión, para hacer de la CLAC una instancia que supere las expectativas en el amplio sentido de la palabra y pueda trascender en tiempo y espacio de incidencia en la región y más allá de ella.

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

### - Bosquejo conceptual del modelo de gestión estratégica propuesto

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

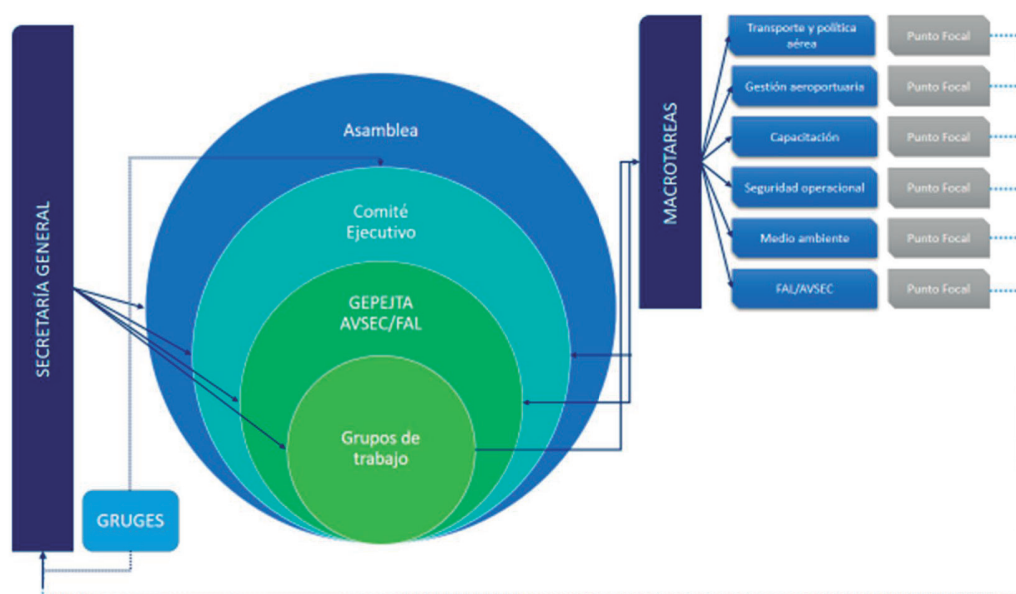


Ilustración 1: Modelo de gestión estratégica propuesto

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

### - Integración de las Macrotareas

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

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



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

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

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

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

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

Ilustración 2: Matriz estratégica para la interrelación de objetivos y actividades del plan  
Fuente: “Proceso Metodológico para la elaboración del Plan Estratégico de la CLAC”, p.9.

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

En la metodología de planificación propuesta, luego del establecimiento de la visión, así como la misión que nos permitirá alcanzarla, se hace el planteo de los objetivos estratégicos, en el marco de la matriz se puede visualizar la interrelación de dichos objetivos

con las diversas líneas estratégicas a proponer. La anterior lógica se expresa gráficamente en el siguiente recuadro.

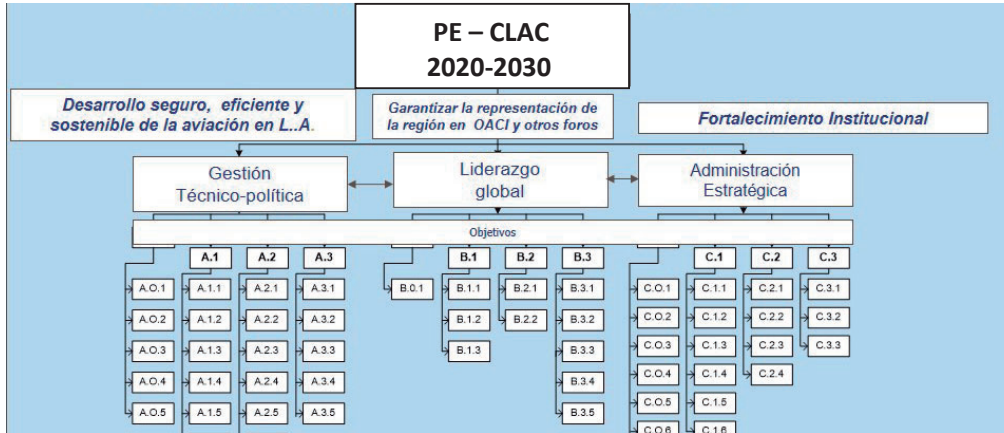


Ilustración 3: Estructura para la ejecución operativa del Plan Estratégico 2020-2030 de la CLAC  
Fuente: “Proceso Metodológico para la elaboración del Plan Estratégico de la CLAC”, p.10 .

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

#### **IV.- Identidad estratégica**

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

##### **Visión**

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

##### **Misión**

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

##### **Valores institucionales**

- **Igualdad**

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

- **Integración**

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

- **Responsabilidad**

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

- **Ética y transparencia**

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

- **Tolerancia y comprensión**

La tolerancia y la comprensión son valores esenciales de los miembros de la CLAC, quienes deben respetar las políticas internas de cada Estado, buscando el consenso regional en sus decisiones.

- **Compromiso**

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

- **No discriminación**

Los representantes de los Estados miembros y los funcionarios de la CLAC no deben hacer distinción arbitraria por motivo étnico, religioso, de idioma, de género, de opinión, de cultura y de orientación sexual.

## **V.- Objetivos estratégicos de la Comisión.**

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

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

## **VI.-Líneas estratégicas por objetivo estratégico.**

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

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

### **Primer objetivo estratégico:**

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

#### **Líneas estratégicas:**

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

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

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

**Segundo objetivo estratégico:**

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

**Líneas estratégicas:**

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

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

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

**Tercer objetivo estratégico:**

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

**Líneas estratégicas:**

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **VIII.- Fichas: líneas de ejecución o tareas.**

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

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

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