

# Objetivos, Estrategias e Iniciativas

---



## 1. Perspectiva de los objetivos de resultado:

Los objetivos de resultado son los objetivos estratégicos de largo plazo de la Comisión. Es decir, son los objetivos agregados que se espera lograr al final de la ejecución del Plan. Son, así, las entregas finales a los usuarios del transporte aéreo de la región. Deben ser vistos de modo holístico y en conjunto. Si la CLAC cumple sus objetivos de recursos y de procesos inevitablemente tendrá alcanzado los objetivos de resultado y, por consiguiente, habrá cumplido su misión y visión.

Para ello, son cuatro los objetivos de resultado de la CLAC, a saber:

**1.1 – Objetivo:** Ampliar la cooperación y coordinación en las actividades de aviación civil en Latinoamérica.

**1.2 – Objetivo:** Contribuir al desarrollo e integración del transporte aéreo en Latinoamérica.

**1.3 – Objetivo:** Apoyar el mantenimiento de altos niveles de seguridad, sostenibilidad y calidad del transporte aéreo.

**1.4 – Objetivo:** Consolidar la representatividad de Latinoamérica ante los foros internacionales.

## 2. Perspectiva de los objetivos de procesos:

La perspectiva de los objetivos de proceso se constituye en el cerne del Plan Estratégico. En esta parte, están definidos los objetivos macro de cada proceso escogido como estratégico para la entrega de los resultados de la Comisión.

Por ser una organización intergubernamental, es natural que una parte de los procesos tratan de la actuación internacional de la Comisión, específicamente la gestión de acuerdos de cooperación y de servicios aéreos, la coordinación con otras organizaciones internacionales, y la representatividad de la región en la Organización de Aviación Civil Internacional.

Otra parte importante de los procesos de la CLAC se relacionan con la coordinación interna entre los Estados, con miras a lograrse la armonización regulatoria en las diferentes áreas de la aviación civil y la promoción de los trabajos de los diferentes grupos técnicos regionales, de los cuales se destacan el SRVSOP, el COCESNA y el RASP-PA.

Por fin, la efectiva ejecución de los procesos depende de una correcta planificación y gestión de la Comisión, para que se garantice la ejecución del Plan Estratégico, la capacitación técnica, así como el fortalecimiento de la capacidad de respuesta de los Estados a situaciones de contingencias y de crisis.

Con base en ello, son ocho los objetivos de procesos de la CLAC, a saber:

## 2.1 – Objetivo: Gestionar acuerdos internacionales

**2.1.1 – Estrategia:** Adoptar una actitud proactiva en el acercamiento a otros Estados y organismos internacionales para suscribir acuerdos de cooperación mutua.

**2.1.1.1 – Iniciativa:** Revisar los acuerdos suscritos.

**2.1.1.2 – Iniciativa:** Identificar otros actores y temas de interés.

**2.1.1.3 – Iniciativa:** Establecer prioridades y cronograma de trabajo.

**2.1.2 – Estrategia:** Gestionar acuerdos de cooperación horizontal entre los Estados miembros.

**2.1.2.1 – Iniciativa:** Revisar la Resolución A19-09.

**2.1.2.2 – Iniciativa:** Implementar el procedimiento previsto en la Resolución de la CLAC para el establecimiento de acuerdos de cooperación técnica horizontal.

**2.1.3 – Estrategia:** Promover la negociación y establecimiento de acuerdos de servicios aéreos bilaterales, plurilaterales y multilaterales.

**2.1.3.1 – Iniciativa:** Reevaluar el procedimiento de negociación y de establecimiento de acuerdos bilaterales de servicios aéreos para incluir los acuerdos plurilaterales y multilaterales.

**2.1.3.2 – Iniciativa:** Diagnosticar la situación de los acuerdos vigentes y proponer medidas que faciliten y promuevan la integración regional.

**2.1.3.3 – Iniciativa:** Intercambiar estrategias nacionales de negociación con otros países.

## 2.2 – Objetivo: Garantizar la representatividad de la región en la OACI

**2.2.1 – Estrategia:** Identificar las alternativas para que se garantice la representatividad de Latinoamérica en el Consejo de la OACI.

**2.2.1.1 – Iniciativa:** Elaborar diagnóstico de todas las estrategias posibles y definir cursos de acción.

**2.2.2 – Estrategia:** Realizar acercamientos con otras comisiones regionales para apoyo en las elecciones del Consejo de la OACI

**2.2.2.1 – Iniciativa:** Establecer mecanismo de comunicación constante con las Secretarías y Presidencias de las comisiones regionales.

**2.2.3 – Estrategia:** Aumentar el número de funcionarios y representantes latino-americanos en la OACI

**2.2.3.1 – Iniciativa:** Elaborar base de datos de expertos de la región capacitados para postularse e incentivarles a que lo hagan.

**2.2.4 – Estrategia:** Instar a los Estados miembros a tener una estrategia común en los diversos grupos y paneles internacionales.

**2.2.4.1 – Iniciativa:** Diagnóstico de los grupos y paneles de la OACI, así como de los expertos de los Estados participantes.

**2.2.4.2 – Iniciativa:** Identificar las diferencias regionales.

**2.2.5 – Estrategia:** Analizar la participación de otros Estados en la CLAC.

**2.2.5.1 – Iniciativa:** Establecer análisis de costo-beneficio de la adhesión de nuevos Estados miembros y observadores.

### **2.3 – Objetivo: Fomentar la coordinación con organizaciones internacionales y foros regionales de integración.**

**2.3.1 – Estrategia:** Elaborar e implementar un procedimiento para la integración con otros foros regionales para evitar la duplicidad de esfuerzos.

**2.3.1.1 – Iniciativa:** Evaluar la estructura y funciones de las diferentes organizaciones internacionales y foros de integración.

**2.3.1.2 – Iniciativa:** Identificar cuáles organizaciones y foros tratan el tema de transporte aéreo.

**2.3.1.3 – Iniciativa:** Propiciar un acercamiento con estas organizaciones y foros para explicarles el trabajo de la CLAC.

### **2.4 – Objetivo: Ampliar la armonización regulatoria entre los Estados de la CLAC**

**2.4.1 – Estrategia:** Identificar y evaluar las diferencias regulatorias entre los Estados de la CLAC.

**2.4.1.1 – Iniciativa:** Elaborar un diagnóstico de las diferencias regulatorias entre los Estados de la CLAC (incluyendo el plan de trabajo del Grupo Regional CLAC-OACI AVSEC/FAL).

**2.4.1.2 – Iniciativa:** Proponer normas regulatorias y procedimientos armonizados o remitirlos a los grupos técnicos y de expertos cuando corresponda.

**2.4.1.3 – Iniciativa:** Promover mecanismos para aprobación e implementación efectiva de las normas propuestas que no estén siendo desarrolladas por otros grupos técnicos.

### **2.5 – Objetivo: Impulsar los trabajos de los grupos técnicos regionales.**

**2.5.1 – Estrategia:** Proveer aporte político a los asuntos técnicos discutidos por los grupos regionales.

**2.5.1.1 – Iniciativa:** Impulsar la participación de los expertos en los grupos regionales.

**2.5.1.2 – Iniciativa:** Incluir en la agenda de trabajo del Comité Ejecutivo temas de los grupos regionales que necesitan de aporte político.

**2.5.2 – Estrategia:** Hacer seguimiento al trabajo realizado por grupos técnicos regionales.

**2.5.2.1 – Iniciativa:** Asignar al punto focal la responsabilidad de informar a la CLAC sobre el avance de los trabajos de los grupos técnicos regionales.

**2.5.3 – Estrategia:** Identificar asuntos que deben ser llevados a consideración de grupos técnicos regionales.

**2.5.3.1 – Iniciativa:** Solicitar al grupo regional correspondiente el análisis y desarrollo del tema identificado.

## **2.6 – Objetivo: Garantizar la Ejecución de la Gestión Estratégica**

**2.6.1 – Estrategia:** Revisar el modelo de gobernanza de la CLAC.

**2.6.1.1 – Iniciativa:** Revisar la estructura orgánica y el método de trabajo de la CLAC (Asamblea, Comité Ejecutivo, grupos de trabajo y Secretaría) para optimizar la gestión de la organización.

**2.6.1.2 – Iniciativa:** Revisar los métodos y procedimientos para la elaboración de los documentos de la CLAC.

**2.6.2 – Estrategia:** Establecer banco de datos de informaciones actuales y completas sobre el sistema de aviación civil de la región.

**2.6.2.1 – Iniciativa:** Elaborar diagnóstico y estudio completo y actual sobre los temas identificados como más sensibles y prioritarios para la región.

**2.6.3 – Estrategia:** Incrementar el nivel cualitativo y cuantitativo de respuestas de los Estados a los requerimientos de la CLAC.

**2.6.3.1 – Iniciativa:** Establecer procedimiento para las respuestas de los Estados a las solicitudes y requerimientos de la CLAC.

**2.6.3.2 – Iniciativa:** Establecer procedimiento para la comunicación y envío de correspondencia entre los Estados y la CLAC, teniendo en cuenta la máxima autoridad y los puntos de contacto designados.

**2.6.3.3 – Iniciativa:** Establecer procedimiento para las visitas de familiarización de nuevas autoridades de los Estados miembros a la CLAC.

**2.6.4 – Estrategia:** Dar seguimiento a la ejecución del Plan Estratégico.

**2.6.4.1 – Iniciativa:** Encargar al Grupo Permanente el seguimiento de los procesos de gestión estratégica.

**2.6.4.2 – Iniciativa:** Establecer programa de actividades y cronograma de reuniones para el Grupo Permanente de Gestión;

**2.6.4.3 – Iniciativa:** Entrenar a la Secretaría en el uso del sistema *Brainstormingweb*.

**2.6.4.4 – Iniciativa:** Elaborar e implementar Plan de Trabajo con metas estratégicas e indicadores.

**2.6.4.5 – Iniciativa:** Establecer un procedimiento para el análisis y revisión del Plan Estratégico.

**2.6.5 – Estrategia:** Vincular el presupuesto de la CLAC con el Plan Estratégico.

**2.6.5.1 – Iniciativa:** Adecuar el presupuesto de la CLAC a los objetivos establecidos en el plan estratégico.

**2.6.6 – Estrategia:** Aumentar la participación de los Estados miembros en las reuniones de la CLAC.

**2.6.6.1 – Iniciativa:** Revisar el plan de comunicación de las reuniones;

**2.6.6.2 – Iniciativa:** Revisar el procedimiento de definición de las agendas de las reuniones.

**2.6.6.3 – Iniciativa:** Establecer mecanismo de incentivo para aumentar y mejorar la participación de los Estados miembros en las reuniones de la CLAC.

**2.6.7 – Estrategia:** Aumentar la efectividad de las reuniones de la CLAC.

**2.6.7.1 – Iniciativa:** Actualizar los métodos y procedimientos de trabajo para los grupos de expertos del Comité Ejecutivo, conteniendo: mejoras de la comunicación de convocatoria, establecimiento de perfil y requisitos a los representantes, elaboración de informe preliminar con decisiones, entre otros.

**2.6.7.2 – Iniciativa:** Hacer un análisis de la conveniencia de implementar la interpretación simultánea y la traducción de documentos al portugués e inglés.

**2.6.8 – Estrategia:** Monitorear la adopción de resoluciones por los Estados Miembros.

**2.6.8.1 – Iniciativa:** Elaborar e implementar mecanismos de monitoreo de adopción de resoluciones por los Estados Miembros.

**2.6.9 – Estrategia:** Reducir el nivel de dependencia de los Estados con relación a la Secretaría.

**2.6.9.1 – Iniciativa:** Elaborar e implementar la gestión del conocimiento.

**2.6.9.2 – Iniciativa:** Elaborar e implementar un procedimiento para procesos de transición para el cargo de Secretario.

**2.7 – Objetivo: Fortalecer la capacitación de los recursos humanos del sistema de aviación civil**

**2.7.1 – Estrategia:** Ampliar la oferta de cursos y becas ofrecidos por la CLAC con el apoyo de otras organizaciones o Estados.

**2.7.1.1 – Iniciativa:** Elaborar diagnóstico sobre la necesidad de capacitación de los Estados miembros.

**2.7.1.2 – Iniciativa:** Elaborar e implementar programa de cursos y becas.

**2.7.2 – Estrategia:** Establecer programa de pasantías entre los Estados miembros.

**2.7.2.1 – Iniciativa:** Elaborar diagnóstico sobre disponibilidad de oferta y recursos de los Estados para recibir expertos de otros países de la región.

**2.7.2.2 – Iniciativa:** Elaborar e implementar programas de pasantías entre los Estados miembros.

**2.7.3 – Estrategia:** Reactivar el IPAC.

**2.7.3.1 – Iniciativa:** Hacer seguimiento del proceso de reactivación del IPAC.

## **2.8 – Objetivo: Fortalecer la capacidad de respuesta a contingencia del sistema aeronáutico.**

**2.8.1 – Estrategia:** Promover la coordinación de la región en caso de contingencia, tales como fenómenos y desastres naturales, endemia, terrorismo, accidentes de aviación, quiebra de aerolínea o huelgas.

**2.8.1.1 – Iniciativa:** Desarrollar planes de mitigación de riesgos en temas identificados como prioritarios.

**2.8.2 – Estrategia:** Establecer mecanismos de respuesta ante crisis

**2.8.2.1 – Iniciativa:** Desarrollar planes de gestión de crisis.

## **3. Perspectiva de objetivos de recursos**

Los objetivos de recursos están relacionados con la manera como los Estados miembros garantizarán la correcta disponibilidad de recursos presupuestarios para la ejecución del Plan Estratégico. Incluye también objetivos de mejora de la gestión de personas para que la CLAC disponga de los recursos humanos en número y en calidad necesaria a la ejecución de los proyectos previstos.

Para ello, son tres los objetivos de recursos de la CLAC, a saber:

### **3.1 – Objetivo: Mantener una infraestructura adecuada**

**3.1.1 – Estrategia:** Mantener infraestructura física adecuada.

**3.1.1.1 – Iniciativa:** Evaluar si la infraestructura actual es suficiente para la ejecución del Plan Estratégico.

**3.1.2 – Estrategia:** Tener Tecnología de Información y Comunicaciones (TI&C) adecuada.

**3.1.2.1 – Iniciativa:** Evaluar si la estructura de TI&C actual es suficiente para la ejecución del Plan Estratégico.

### **3.2 – Objetivo: Mejorar la Gestión Administrativa de Personas**

**3.2.1 – Estrategia:** Garantizar procesos de transparencia en la selección y gestión administrativa de personas en la CLAC.

**3.2.1.1 – Iniciativa:** Elaborar estudio sobre el impacto presupuestario para alinear el sistema de pagos y derechos laborales del personal de CLAC al nivel de la OACI.

**3.2.1.2 – Iniciativa:** Actualizar e implementar un reglamento de selección y gestión administrativa de personal en la CLAC (Secretario y personal técnico).

**3.3.2 – Estrategia:** Disponer de un adecuado número de personas alineado con el Plan Estratégico.

**3.2.2.1 – Iniciativa:** Elaborar estudio para designación de funcionarios de los Estados miembros para ser adscritos a la CLAC.

### **3.3 – Objetivo: Mejorar las Captaciones de Recursos Financieros y la Ejecución Presupuestaria**

**3.3.1 – Estrategia:** Garantizar la efectividad en la ejecución del presupuesto.

**3.3.1.1 – Iniciativa:** Establecer procedimiento de prestación de cuentas y divulgación de los resultados de la auditoría externa de la OACI.

**3.3.1.2 – Iniciativa:** Establecer procedimiento de auditoría interna para verificación de la adecuación de los gastos al Plan Estratégico (análisis costo-utilidad de los recursos).

**3.3.1.3 – Iniciativa:** Establecer Fondo de Reserva.

**3.3.2 – Estrategia:** Lograr que los recursos financieros sean adecuados al Plan Estratégico.

**3.2.2.1 – Iniciativa:** Elaborar estudio de revisión de las cuotas de contribución al presupuesto de la CLAC para la efectiva implementación del Plan Estratégico.