



COMISSÃO LATINO-AMERICANA  
DE AVIAÇÃO CIVIL

LATIN AMERICAN CIVIL  
AVIATION COMMISSION

COMISIÓN LATINOAMERICANA DE AVIACIÓN CIVIL

SECRETARÍA  
APARTADO 27032  
LIMA, PERÚ

CLAC/GEPEJTA-35/NI/06  
26/08/2015

**TRIGÉSIMA QUINTA REUNIÓN DEL GRUPO DE ESPECIALISTAS EN ASUNTOS  
POLÍTICOS, ECONÓMICOS Y JURÍDICOS DEL TRANSPORTE AÉREO (GEPEJTA/35)**

(Lima, 26 al 27 de agosto de 2015)

**Cuestión 1 del  
Orden del Día:** **Transporte y Política Aérea**

**Cuestión 1.6 del  
Orden del Día:** **Reporte del Grupo Permanente de Actualización de la Resolución A20-11  
y próximas acciones.**

(Nota de Estudios presentada por Brasil – Estado proponente)

**ANTECEDENTES**

1. En actual bienio de actividades de la CLAC, el Grupo Permanente de Actualización de la Resolución A20-11 ha se reunido presencialmente en Bogotá, Colombia, entre los días 23 y 24 de marzo de 2015, ocasión en hizo un análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Comisión (análisis SWOT/FODA). Así, el Grupo consolidó el documento sobre diagnóstico preliminar, en lo cual contiene un análisis profundizado de la estructura, modo de funcionamiento y de las debilidades y fortalezas de la Comisión.

2. Tras hacer el análisis SWOT, el Grupo estableció un cronograma de actividades futuras, el cual incluía:

#	Acciones	Data	Responsable
9	Envío de todos los documentos a los Estados: a) Mejores prácticas nacionales (Argentina, Perú y Brasil); b) Estudio de <i>benchmarking</i> de organismos internacionales (OACI, ECAC, CAFAC);	06/04/2015	Brasil

	c) Diagnóstico preliminar consolidado con el análisis SWOT/FODA; d) Requisitos al trabajo del consultor/consultoría.		
10	Recibimiento de comentarios de los Estados sobre el conjunto de documentos.	13/04/2015	Miembros
11	Envío de las versiones consolidadas de los documentos con los comentarios a los Estados.	20/04/2015	Brasil
12	Recibimiento de propuestas de consultores o expertos por parte de los Estados.	01/06/2015	Miembros
13	Tabulación de las propuestas y envío a los miembros para análisis (matriz).	08/06/2015	Brasil
11	Elección (por mayoría de los votos) del consultor o experto.	01/07/2015	Miembros
12	Reunión de trabajo presencial del Grupo Permanente con el experto o consultor previamente a la 35a Reunión del GEPEJTA.	25/08/2015 y 26/08/2015	Miembros y consultor/experto

3. De esa manera, la principal actividad de los miembros del Grupo hasta el próximo GEPEJTA sería el envío de propuestas de consultores o expertos en planificación estratégica, una vez que el Grupo concluyó que, para la continuidad de sus trabajos, sería necesario el apoyo técnico de un experto en el asunto, lo cual pudiera aportar una metodología adecuada.

4. Conforme acordado, en la primera semana de junio fueron enviadas, por medio electrónico, dos propuestas de consultores o expertos. La Secretaria envió el currículo del consultor Luis Francisco Musolino, lo cual ha participado en la elaboración del plan estratégico del Grupo AVSEC/FAL/RG. Sin embargo, no se mencionaron formas de financiamiento para dicha contratación, tampoco el plan de trabajo y productos a ser entregados.

5. La segunda propuesta, presentada por Brasil, consistió en un proyecto de cooperación conducido por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en conjunto con el Gobierno de Brasil. El PNUD estaría encargado de establecer un proceso abierto y transparente de selección y, con base en criterios técnicos y objetivos, elegiría el consultor o académico independiente.

6. Las propuestas fueron circuladas con antelación a los miembros del Grupo Permanente por medio de correo electrónico. No obstante, dado que el proyecto propuesto por Brasil aún estaba en andamio y que no estaba definida la forma de financiamiento para la propuesta de la Secretaria, el Grupo decidió analizar todas las propuestas en la reunión presencial de Lima, en agosto de 2015. Además, hasta esta fecha, los demás miembros podrían presentar otras alternativas, las cuales serían todas evaluadas en dicha reunión.

#### **REPORTE DE LA ÚLTIMA REUNIÓN DEL GRUPO PERMANENTE**

7. Con el objetivo, entonces, de evaluar y de decidir sobre la propuesta más adecuada y consistente, el Grupo se reunió presencialmente en Lima, en el día 25 de agosto. Resumidamente, las opciones presentadas y analizadas por el Grupo fueron:

- A – Propuesta de la Secretaria para la contratación del consultor Sr. Luis Francisco Musolino, que ha apoyado los trabajos de planificación estratégica del Grupo Regional AVSEC-FAL OACI/CLAC, financiado posiblemente por medio de proyecto de cooperación horizontal (aún se definirían formas de financiamiento);
- B – Propuesta de Brasil de contratación del consultor seleccionado y financiado por el PNUD – el Sr. Raul Grumbach, con descripción detallada de su currículo, metodología, productos a ser entregados y cronograma de actividades;
- C – Propuesta de Colombia para la contratación de la empresa, con descripción de objetivos y entregas, pero sin definición de medio de financiamiento.

8. Los miembros del Grupo evaluaron las tres opciones. Dada la indisponibilidad de recursos para financiar la propuesta de Colombia, los miembros agradecerán los esfuerzos del país y convinieron no habría medios presupuestarios para la contratación propuesta.

9. En el caso del consultor sugerido por la Secretaria, aunque el Sr. Marco Ospina hubiera mencionado que los costes podrían ser financiados por medio de un proyecto de cooperación horizontal, los miembros concluyeron que falta a la propuesta un plan de trabajo y de productos claramente definidos y detallados a ser entregados.

10. Por consiguiente, el Grupo acordó consensualmente que la propuesta de Brasil atiende satisfactoriamente a los requisitos técnicos establecidos anteriormente y que el consultor seleccionado tiene la experiencia y el conocimiento requeridos. Además de contar con amplia experiencia en asunto, también se valoró el hecho de el consultor trabajará en coordinación con un equipo multinacional de expertos calificados y con amplia experiencia en la región de Latinoamérica.

9. Igualmente importante para la decisión del Grupo fue el hecho de que la propuesta presentada por Brasil era más consistente en el sentido de que establecía claramente la metodología, los productos y las actividades a ser desarrolladas por el consultor en conjunto con el Grupo, y sugería, incluso, un cronograma de reuniones para el segundo semestre de 2015.

10. Se debe señalar que los miembros del Grupo, al elegir el Consultor Raul Grumbach y su equipo, aclararán que su experiencia y *expertise* técnica servirán de apoyo a los trabajos a ser desarrollados precipuamente por los propios miembros. Además, conforme recomendado por Guatemala, no se excluye la posibilidad de que el Sr. Luis Francisco Musolino, en razón de su conocimiento acerca del funcionamiento del Grupo AVSEC-FAL, trabaje en conjunto con el Grupo.

11. Tras la elección del consultor, y con base en la propuesta de trabajo de Brasil, los miembros del Grupo hicieron algunos comentarios referentes a los productos sugeridos. En especial, Chile solicitó que se aclarara si la entrega de un término de referencia para la elección del Secretario de la CLAC no excedería el mandato conferido por el Comité Ejecutivo al Grupo, una vez que se trataría de cuestiones institucionales y no exactamente de planificación estratégica.

12. Sobre este punto, el Sr. Secretario informó que ha se comprometido con el actual Comité Ejecutivo a entregar términos de referencia sobre el proceso de selección del Secretaría, que incluirían cuestiones como requisitos técnicos, procedimiento de presentación de candidatura y proceso de transición.

13. Dado que los demás miembros se manifestaron de acuerdo con la posición chilena, se acordó encargar a la Secretaría de consultar inmediatamente, por teléfono, a los miembros del Comité

Ejecutivo acerca de su posición en el asunto y llevar el resultado de dicha consulta al conocimiento del Grupo, durante la reunión del GEPEJTA. Más específicamente, el Grupo solicitó al Secretario que informara a los miembros de Comité Ejecutivo sobre los trabajos desarrollados por el Grupo y les solicitara la concordancia para que los términos de referencia del modo de elección del Secretario estén incluidos en el mandato del Grupo.

## PRÓXIMAS ACCIONES

14. Se debe señalar que en 20ª Asamblea de la CLAC, ocurrida en Brasilia, los Estados presentes expresaron y apoyaron la revisión del actual modelo de planificación estratégica de la CLAC, lo que fue reiterado en la última Asamblea, en Guatemala.

15. Como resultado, fue atribuido un mandato definido al Grupo Permanente de Actualización de la Resolución A20-11, lo cual es entregar, hasta la próxima Asamblea, un plan estratégico completo para orientar las acciones de la CLAC para el largo plazo.

16. Para ello, el Grupo acordó que intensificará sus trabajos en el segundo semestre de 2015 y se reunirá por medio de teleconferencias quincenales y en cerca de cuatro (04) encuentros presenciales hasta la próxima reunión del Comité Ejecutivo. Para las reuniones presenciales, se acordaron las siguientes fechas:

Fechas	Local
<b>26 y 27/10</b>	Santiago, Chile
<b>07 y 08/12</b>	Lima, Perú
<b>Primera semana de febrero<sup>1</sup></b>	A definir.
<b>Febrero<sup>2</sup></b>	Calafate, Argentina

17. Al final del periodo, se acordó que el Grupo presentará al Comité Ejecutivo, durante su 87ª Reunión, los siguientes productos:

- 1) Esbozo de Plan Estratégico de la CLAC para el largo plazo, conteniendo propuesta de misión y visión futuras, prospección de escenarios así como propuestas de objetivos estratégicos;
- 2) Términos de Referencia para los Estados-miembros, incluyendo responsabilidades y deberes para los puntos focales de las macrotareas.

18. En su condición de Estado coordinador, Brasil ha elaborado esta nota de estudios para informar a los demás miembros del GEPEJTA sobre el status de los trabajos de planificación estratégica y para circular, para conocimiento de todos los miembros, la propuesta inicial de Brasil con el currículo del Sr. Raul Grumbach y su equipo, así como el documento sobre diagnóstico preliminar desarrollado por el Grupo Permanente (presentados ambos como adjuntos a esta la nota de estudios).

---

<sup>1</sup> Reunión prevista para ocurrir en la semana de febrero, si el Grupo juzgue necesario para concluir los trabajos antes del Comité Ejecutivo.

<sup>2</sup> La fecha será confirmada por la Secretaría tan pronto sea confirmada la nueva fecha de la 87ª Reunión del Comité Ejecutivo.

**MEDIDAS PROPUESTAS AL GRUPO DE EXPERTOS**

19. Por todo lo expuesto, se invita al GEPEJTA a:

- i. Tomar nota de las informaciones presentadas;



## **Grupo Permanente de Actualización de la Resolución A20-11**

### **Propuesta de Brasil para el análisis del Grupo Permanente de Actualización de la Resolución A20-11**

Conforme Carta enviada a los miembros del Grupo Permanente, por medio de correo electrónico del día 08 de junio de 2015, ANAC solicitó el apoyo de la Agencia Brasileña de Cooperación para la ejecución de un proyecto de cooperación con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Dado que no había conocimiento específico en el mercado sobre la elaboración de la planificación estratégica en organismos multilaterales, el proyecto de cooperación tendría el objetivo de construir este conocimiento, por medio de consultores o académicos especializados en el asunto.

Además del reconocido conocimiento técnico en planificación estratégica y en sector de aviación civil, así como habilidad en el idioma español, ANAC repasó al PNUD los requisitos técnicos acordados por el Grupo Permanente, los cuales incluyan:

- Elaboración de escenarios prospectivos, Método Delphi, definición de escenarios más probables y de escenarios más deseables;
- Elaboración de visión presente: cruce de fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas (Matriz SWOT);
- Diagnóstico externo: carta de las variables y actores-clave, con análisis de oportunidades y amenazas;
- Definición de objetivos estratégicos: mapa estratégico (BSC), indicadores, metas cuantificables relacionadas con los objetivos estratégicos y tareas de la CLAC;
- Elaboración de criterios para la definición de planes específicos para las macrotareas, con catastro de iniciativas (proyectos) y estrategias para lograr los objetivos de corto y medio plazo;
- Herramientas de gestión estratégica, por medio de las cuales sea posible a la CLAC disponer de un núcleo de inteligencia estratégica capaz de acompañar la ejecución del plan estratégico y adaptarlo en razón de eventuales cambios en el sector.

Con base en las informaciones prestadas por Brasil, el PNUD llevó a cabo un proceso de selección internacionalmente abierto a expertos y académicos de todo el mundo, con criterios claros y objetivos de selección, descritos en un Término de Referencia.

Cuatro profesionales fueron entrevistados por el PNUD, que evaluó sus conocimientos en el sector de transporte aéreo y en herramientas de planificación y gestión estratégica. Al final, el Sr. Raul José dos Santos Grumbach fue escogido por el PNUD.

A seguir, se encuentran el currículum de dicho experto, así como una descripción de la metodología desarrollada por el Sr. Raul Grumbach y que puede servir de base para la elaboración del plan estratégico de la CLAC.

## ***CURRICULUM VITAE***

Raul José dos Santos Grumbach

### **I) Calificación académica:**

- Licenciado en Ciencias Navales. Escuela Naval, 1973.
- Maestro en Ciencias Navales. Escuela de Guerra Naval, 1989.
- Postgrado en Altos Estudios Estratégicos. Escuela de Guerra Naval de España, 1990.

### **II) Experiencia profesional:**

- Director-presidente de la *Brainstorming Consultoria*, que se dedica a prestar consultoría en la elaboración de la Planificación Estratégica de empresas y órganos gubernamentales desde hace más de dos décadas.
- Profesor Honorario de la Universidad Privada del Norte, de Trujillo y de la Universidad de Cajamarca, ambas en Perú, donde ministra clases en español.

### **III) Publicaciones académicas en planificación y gestión estratégica:**

- Desarrolló del conocido **Método Grumbach de Gestión Estratégica**, resultado estudios realizados en España, entre 1989 y 1990. Desde entonces, el método ha sido mejorado constantemente con el apoyo de los expertos de la *Brainstorming Consultoría*. Es un método adecuado a instituciones nacionales e internacionales, con tecnología de softwares en los idiomas portugués, español e inglés.
- GRUMBACH, Raul. “*Prospectiva – A Chave para o Planejamento Estratégico*”, Editora Catau, 1997.
- GRUMBACH, Raul. “*Cenários Prospectivos – Como Construir um Futuro Melhor*”, Editora da FGV, 2002, 5ª Edição.
- GRUMBACH, Raul. “60 Milhões de Avôs”, Editora de Maria Lúcia Miranda, 2014.

### **IV) Experiencia en planificación estratégica:**

- Elaboración de la Planificación Estratégica y de la capacitación de los servidores de los siguientes órganos del Gobierno de Brasil:
  - ✓ Agencia Nacional de Telecomunicaciones. Desde 2015.
  - ✓ Agencia Nacional de Aviación Civil. Desde junio de 2014.
  - ✓ Departamento de Policía Federal. Período diciembre/2000 hasta noviembre 2001.
  - ✓ Ministerio Público del Estado de Bahia. Período 2011.



- ✓ Ministerio Público del Estado de Alagoas. Período 2011.
- ✓ Polícia Militar do Distrito Federal. Período 2011.
- ✓ *Tribunal de Contas da União* (TCU). Período 2011.
- ✓ Ministerio Público del Estado de Piauí. Período 2009/2010.
- ✓ Ministerio Público del Labor (MPT). Período 2008.
- ✓ Ministerio Público del Estado de Goiás (MP GO). Período 2008.
- ✓ Núcleo de Asuntos Estratégicos de la Presidencia de la República (NAE/PR). Período 2004/2005.
- ✓ Prefectura de São José dos Pinhais. Período 2007.
- ✓ Estado-Mayor del Ejército. Desde 2005.
- ✓ Ministerio de Defensa. Período 2003/2004.
- ✓ Banco del Brasil S.A. Período 1999/2000 y 2006.
- ✓ Secretarías de Seguridad Pública (SSP) de las 27 Unidades de la Federación. Período 2002.

#### **V) Consultores de Latinoamérica en el equipo *Brainstorming*:**

**Bernardo Arturo Herrero** es Msc en Estudios Prospectivos (UNED/España). Licenciado en Estrategia y Organización (IESE/Argentina). Diplomado en *Business Intelligence* (Universidad Austral IIFA/Argentina y CIEX/Brasil) y en Planificación Estratégica (ECEM/ España). Consultor especializado, profesor y director de programas de capacitación e investigación en planificación, inteligencia y prospectiva estratégica, en el ámbito público y privado, con experiencia en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y España.

**Walter Hugo Torres Bustamante** es doctorando en Economía y Desarrollo Industrial, maestro en Administración de Negocios, e Ingeniería Industrial, en Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Docente de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo. Miembro de la Cámara de Comercio de La Libertad, Perú.

**Joe Weider da Silva** es graduado en Derecho por la Universidad Federal de Goiás. Tiene MBA en Gestión Competitiva de Marketing. Instructor acreditado por la ONU para el Programa EMPRETEC.

#### **VI) El Método Grumbach de Gestión Estratégica**

El Método Grumbach utiliza las herramientas básicas de planificación estratégica tradicionales, agregándoles la metodología de escenarios prospectivos, lo que permite una gestión estratégica de medio y largo plazos.

La gestión estratégica incluye en análisis de la postura estratégica de los actores en cuanto a los escenarios alternativos identificados como posibles. El propósito de este análisis es identificar colaboraciones estratégicas que permitan salir de una postura pre-activa, para una postura post-activa en dirección a la construcción de un futuro mejor.

El método Grumbach encierra el ciclo del proceso de gestión estratégica, con el establecimiento de prioridades y el ordenamiento de las iniciativas estratégicas y su monitoreo. El monitoreo, en tiempo real, por medio de indicadores, permite el ajuste entre los objetivos de largo plazo de la organización y la ejecución de las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar los objetivos, en el presente.

El método Grumbach tiene las siguientes características:

- Utilización facilitada por medio de los *softwares* Puma, Lince y Jaguar, que automatizan los procedimientos previstos en cada una de sus fases;
- Adopción del enfoque sistémico, en el que la institución objeto de un Estudio de Planificación Estratégica y Escenarios Prospectivos es tratada como un sistema abierto, que influye y es influenciada por su ambiente;
- Empleo intensivo de Modelaje Matemática y herramientas de Investigación Operacional;
- Creación de los Escenarios Prospectivos por Monte Carlo, utilizando variables binarias para modelar las Cuestiones Estratégicas, procedimiento que ofrece los siguientes beneficios:
  - Elaboración de un número finito de escenarios;
  - Análisis conjunta de diversas variables;
  - Análisis de interdependencia entre las variables;
  - Seguimiento de la dinámica de los escenarios;
- Empleo de principios de la Teoría de los Juegos para modelar la forma de actuar de los actores (personas, empresas y gobiernos);
- Empleo de técnicas de análisis multi-criterio para establecer prioridades y técnicas de red para ordenamiento de las iniciativas estratégicas;
- Empleo de los principios del BSC para monitoreo de los objetivos e iniciativas estratégicas.

Resumidamente, el Método Grumbach se fundamenta en conceptos de:

- Planificación Estratégica con Visión de Futuro basada en Escenarios Prospectivos, empleando Monte Carlo;
- Análisis de Colaboraciones Estratégicas, teniendo en cuenta principios de la Teoría de los Juegos que permiten la Gestión Estratégica, con base en el análisis de hechos nuevos obtenidos por la Inteligencia Competitiva.
- Establecimiento de prioridades y ordenamiento de las iniciativas estratégicas.
- Monitoreo de indicadores de Objetivos, de acuerdo con las perspectivas recomendadas por el BSC.



## **Grupo Permanente de Actualización de la Resolución A20-11**

### **Diagnostico consolidado para el plan estratégico de la CLAC**

#### **I. Objetivo**

1. Este documento tiene el objetivo de presentar una consolidación del diagnóstico preliminar acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del actual modelo de plan estratégico de la Comisión Latino-americana de Aviación Civil (CLAC). Este diagnóstico es resultado de la contribución de los miembros del Grupo Permanente de Actualización de la Resolución A20-11 y deberá apoyar el trabajo no solo del Grupo, sino también del consultor a ser contratado para ayudar en los trabajos de desarrollo del plan estratégico de la Comisión.

#### **II. La Comisión Latino-americana de Aviación Civil**

##### *a) Funciones de la CLAC*

2. La CLAC fue constituida en diciembre de 1973, por ocasión de la Segunda Conferencia Latino-americana de Autoridades Aeronáuticas, realizada en la Ciudad de México. En la ocasión, 15 Estados latinoamericanos suscribieron el Estatuto de la CLAC y, actualmente, 22 Estados de América Latina y Caribe son miembros de la Comisión.<sup>1</sup> Importante señalar que la CLAC tiene carácter consultivo, es decir, sus Conclusiones, Recomendaciones y Resoluciones no son vinculantes a los Estados.

3. Entre 1978 y 2005, 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 Secretaría, así como de aspectos financieros y de consultas. En 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 2006. Este acuerdo es extremadamente importante pues determina un cambio orgánico estructural, administrativo y financiero de la Comisión, aún en vigor.

---

<sup>1</sup> Son miembros de la CLAC: Argentina, Aruba, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

4. Conforme a lo dispuesto en su Estatuto,<sup>2</sup> la Comisión tiene por objetivo principal proveer a las Autoridades de Aviación Civil de los Estados miembros una estructura adecuada dentro de la cual puedan discutirse, planificarse y gestionarse todas las medidas requeridas para la cooperación y coordinación de las actividades de aviación civil e impulsar el desarrollo eficiente, sostenible, seguro, protegido, ordenado y armonizado del transporte aéreo latinoamericano para beneficio de todos sus usuarios.

5. Para el cumplimiento de sus fines, la CLAC desarrollará todas las funciones necesarias, y en particular deberá:

- i. 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;
- ii. Llevar a cabo estudios económicos sobre el transporte aéreo en la región;
- iii. Promover un mayor intercambio de información estadística entre los Estados miembros, mediante una mejor y oportuna notificación de la información;
- iv. Alentar la aplicación de las normas y métodos recomendados de la OACI, así como de las Decisiones de la CLAC en materia de facilitación y proponer medidas suplementarias para lograr un desarrollo más acelerado de la facilitación en el movimiento de pasajeros, carga y correo dentro de la región;
- v. Propiciar acuerdos entre los Estados miembros que contribuyan a la mejor ejecución de los planes regionales de la OACI, para el establecimiento de las instalaciones y servicios de navegación aérea y a la adopción de las especificaciones de la OACI en materia de seguridad operacional, aeronavegabilidad, mantenimiento y operación de aeronaves, licencias del personal e investigación de accidentes de aviación;
- vi. Propiciar acuerdos para la capacitación del personal en todas las especialidades de la aviación civil;
- vii. Propiciar acuerdos colectivos de cooperación técnica en el campo de la aviación civil, con miras a obtener la mejor utilización de todos los recursos disponibles;
- viii. Informar, dar su parecer técnico o especializado, respecto de los asuntos que se sometan a su consideración que sean compatibles con sus objetivos;
- ix. Contribuir con el desarrollo e integración del transporte aéreo entre sus Estados miembros; y
- x. Salvaguardar los intereses de sus Estados miembros en materia aeronáutica en los diferentes foros mundiales o regionales, donde se discutan estos asuntos.

6. Estos objetivos y funciones están basados en los conceptos de misión y visión establecidos para la Comisión, que son:

- Misión: La integración del transporte aéreo en América Latina.

---

<sup>2</sup> Disponible en: <<http://clacsec.lima.icao.int/2013-Normativa/estatuto.htm>>.

- Visión: Proyectar la CLAC como un Organismo esencial de apoyo a los Estados miembros, destinada a constituirse como plataforma para impulsar el desarrollo y seguridad de la actividad de aviación civil internacional en la región latinoamericana.

*b) La estructura de la CLAC*

7. Conforme dispuesto en el Capítulo IV de su Estatuto, la estructura de la CLAC está compuesta por dos órganos, a saber, la Asamblea y el Comité Ejecutivo. La entidad dispone también de una Secretaría permanente, cuya sede se localiza en la ciudad de Lima, Perú.

8. La Asamblea, órgano máximo de la Comisión, es formada por representantes de todos los Estados-miembros y debe reunirse al menos una vez a cada dos años. Además de aprobar las Conclusiones, Recomendaciones y Resoluciones, para las cuales es suficiente la concordancia de la mayoría simple de los Estados representados, en cada reunión ordinaria la Asamblea de la CLAC aprueba la composición del Comité Ejecutivo (01 Presidente y 04 Vice-Presidentes), teniendo siempre en cuenta criterios de representación geográfica de la región y, en general, el principio de rotación y la contribución que al transporte aéreo de la Región haya efectuado cada Estado. Cabe a la Asamblea también aprobar el programa de trabajo para el bienio siguiente, incluyendo el planeamiento presupuestario, y revisar las actividades realizadas a lo largo del período anterior.

9. El Comité Ejecutivo, por su vez, es el órgano gestor de la CLAC responsable de ejercer las funciones ejecutivas de la entidad, en particular administrar, coordinar y dirigir el programa de trabajo aprobado por la Asamblea. En el ejercicio de sus funciones, el Comité Ejecutivo podrá constituir comités y grupos de trabajo o de expertos. El Reglamento Interno de las Reuniones de la CLAC establece:

*“Artículo 40.*

*1. El Orden del Día para las reuniones del Comité Ejecutivo abarcará, entre otras, cosas, las siguientes cuestiones:*

- a) El programa y los métodos de trabajo de la CLAC.*
- b) El presupuesto de gastos de la CLAC.*
- c) El programa general de reuniones (Asamblea, Comités y Grupos de Trabajo y Expertos).*
- d) La constitución y atribuciones de los órganos subordinados (Comités y Grupos de Trabajo y Expertos).*
- e) Las actividades de la Secretaría y de los órganos subordinados (Comités y Grupos de Trabajo y Expertos).*
- f) Las relaciones con la OACI y con los organismos mencionados en el Artículo 7 del Estatuto de la CLAC.*
- g) Los Estados no miembros y organismos que pueden participar en calidad de observadores a las reuniones de la Asamblea y de los órganos subordinados.*
- h) El Orden del Día Provisional para las reuniones de la Asamblea.”*

10. El actual Comité Ejecutivo, electo durante la 21ª Sesión de la Asamblea de la CLAC, está compuesto por los siguientes Estados miembros:

<b>Comisión Latino-americana de aviación civil – CLAC</b> <b>COMITÉ EJECUTIVO / BIENIO 2015 – 2016</b>	
Presidência	GUATEMALA
1ª Vice-Presidência	COLOMBIA
2ª Vice-Presidência	CUBA
3ª Vice-Presidência	URUGUAY
4ª Vice-Presidência	ARGENTINA

11. El presidente del Comité, asesorado cuando necesario por los cuatro vice-presidentes, ejerce la Presidencia de la CLAC por un periodo de 02 (dos) años y, para tanto, tiene como función principal representar la Comisión externamente. Además, constituyen sus funciones, conforme lo dispuesto en el Estatuto de la CLAC:

- a. Consultar a los representantes de los Estados miembros o cualquier otra persona u Organización con la finalidad de cumplir los objetivos de la Comisión;
- b. Convocar a las reuniones ordinarias, extraordinarias y las especiales de la Comisión, de los Comités y de los Grupos de Trabajo o de Expertos de la Comisión;
- c. Presidir las reuniones de la Asamblea y del Comité Ejecutivo;
- d. Orientar e impulsar las acciones en asuntos de interés de los Estados miembros;
- e. Coordinar la posición conjunta de los Estados miembros en foros y negociaciones internacionales en los ámbitos de su competencia;
- f. Representar la Comisión en los asuntos y actos de interés común dentro del marco de su competencia, de conformidad con las normas y objetivos de la misma;
- g. Recomendar o adoptar las medidas que aseguren la consecución de los fines y objetivos de la Comisión, incluyendo la celebración de contratos o acuerdos que se consideren pertinentes, una vez aprobados en el Comité Ejecutivo;
- h. Velar por el cumplimiento armónico de las obligaciones derivadas del Estatuto de la CLAC; y
- i. Encargar la realización de auditorías de gestión de la Comisión (financieras y administrativas), cuando se estime necesario o cuando así sea solicitado por cualquier Estado miembro.

12. De acuerdo con el plan estratégico de la CLAC, cuyo formato fue aprobado en la Resolución A20-11, la Asamblea debe elegir 06 (seis) macrotareas, las cuales son distribuidas entre

los miembros do Comité Ejecutivo y otro país que sea voluntario para actuar como punto focal. En general, la elección de las macrotareas es definida de modo consensual entre los Estados.

13. Los actuales puntos focales son los siguientes:

<b>Macrotareas / Bienio 2015 – 2016</b>	
Seguridad Operacional	BRASIL
Facilitación y Seguridad de la Aviación (AVSEC)	CUBA
Gestión Aeroportuária	URUGUAY
Transporte y política aérea	COLOMBIA
Capacitación	ARGENTINA
Medio Ambiente	GUATEMALA

14. Conforme mencionado anteriormente, el Comité Ejecutivo puede instituir grupos de expertos encargados de asesorar el Comité Ejecutivo en asuntos más técnicos y que demandan un estudio más profundo por parte de los Estados. Para este fin, en 1997, fue creado el Grupo de Expertos en Asuntos Políticos, Económicos y Jurídicos en Transporte Aéreo (GEPEJTA), con la función de analizar, estudiar y proponer acciones con miras al desarrollo del transporte aéreo regional. El grupo se reúne 02 (dos) veces al año, de acuerdo con el Programa de Reuniones aprobado durante las Asambleas ordinarias de la CLAC.

15. Entre las principales funciones del GEPEJTA están las que siguen:

- i. Analizar la evolución de los acontecimientos políticos, económicos y jurídicos del transporte aéreo en ámbito sub-regional, regional y mundial;
- ii. Evaluar política, jurídica y económicamente los procesos de integración sub-regional, regional y mundial;
- iii. Estudiar y proponer medidas que visen a promover la aplicación de las normas y practicas recomendadas por la OACI en materia de seguridad operacional, facilitación y seguridad aeroportuaria;
- iv. Revisar periódicamente la decisión regional sobre los criterios y directrices en materia de política de transporte aéreo, teniendo en cuenta las tendencias sub-regionales y su posible armonización;

- v. Estudiar políticas y estrategias de aproximación con otros organismos regionales y sub-regionales que aborden temas relacionados con el transporte aéreo;
- vi. Proponer posiciones y acciones para que sean adoptadas por parte de los Estados miembros de la CLAC en las reuniones de carácter regional y mundial convocadas por la OACI u otros organismos internacionales; y
- vii. Estudiar las nuevas tendencias en el área de la Administración Aeroportuaria, teniendo en cuenta, entre otras cosas, la privatización de áreas y servicios.

16. El GEPEJTA es compuesto, precipuamente, por expertos técnicos designados por las autoridades de aviación civil de los Estados miembros de la CLAC. Se permite también la participación de observadores indicados por otros Estados, organismos internacionales y entidades de carácter privado. Con el objetivo de apoyar el desarrollo de sus actividades, el GEPEJTA constituye subgrupos de trabajo temáticos, en modalidad *ad hoc*, siempre que se trate de asuntos puntuales que merecen utilizar tal recurso. Estos subgrupos presentan sus trabajos por medio de un relator durante las reuniones ordinarias del Grupo de Expertos.

17. Es durante las reuniones del GEPEJTA que los puntos focales deben presentar notas de estudios y realizar las demás actividades previstas para sus respectivas macrotareas durante el bienio. Incluso, en la primera reunión del GEPEJTA después de la Asamblea, cada punto focal es responsable de presentar una nota de estudios con todas las actividades que deberán ser desarrolladas durante el bienio y con sus respectivas metas de cumplimiento. Al final del periodo, es necesario que los puntos focales presenten, en la última reunión que antecede la Asamblea, informes preliminares acerca del nivel de cumplimiento de las actividades, los cuales deberán ser aprobados por los demás miembros del Grupo.

18. Además del GEPEJTA, fue creado también el Grupo Regional CLAC-OACI AVSEC/FAL, en el marco del Acuerdo de Cooperación entre la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y la CLAC, firmado en 2010. Se debe señalar que ya existía el Grupo AVSEC/FAL en el ámbito de la CLAC, de modo que el Acuerdo CLAC-OACI solamente agrupó las tareas del Grupo de la CLAC con las de interés de la OACI, con la finalidad de evitar la duplicación de esfuerzos.

19. El objetivo principal del Grupo es mejorar y establecer padrones para los requisitos de seguridad y facilitación de las operaciones del transporte aéreo en la región, dirimiendo y disminuyendo los potenciales actos de interferencia ilícita contra la aviación civil. Además de promover y de fortalecer la cooperación regional, el Grupo deberá también establecer un mecanismo regional que posibilite implantar una directriz de aplicación de las normas contenidas en los Anexos



09 y 17, dando especial atención al desarrollo de una política regional para la organización, el funcionamiento y el cumplimiento de la normativa internacional.

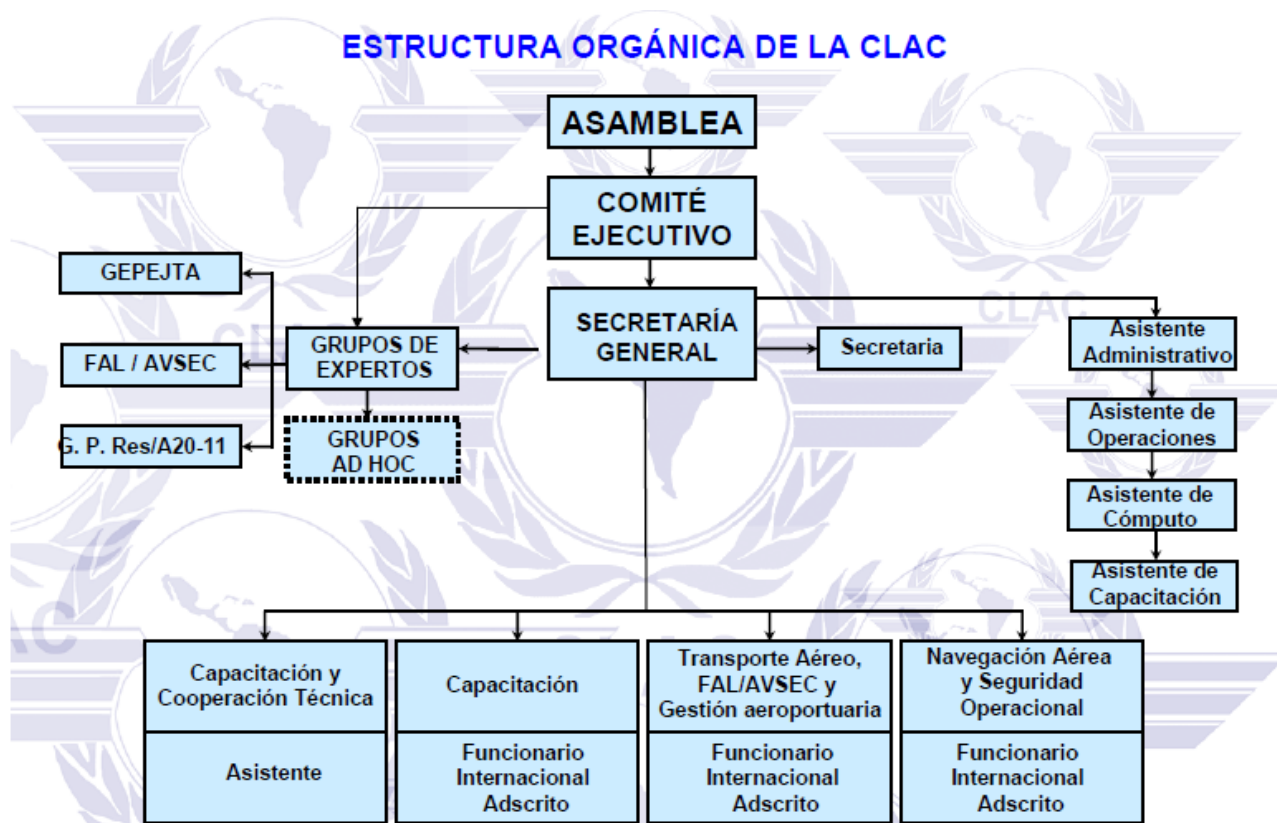
20. El Grupo se reúne 01 (una) vez al año, de acuerdo con el Programa de Reuniones aprobado durante las Asambleas ordinarias de la CLAC, en coordinación con la agenda de las oficinas regionales de la OACI. Compuesto por expertos de las regiones NAM/CAR/SAM, el Grupo AVSEC/FAL/RG debe reportar sus actividades y resultados a los directores de aviación civil y autoridades competentes, por medio de informes elaborados por las Secretarías de la OACI y de la CLAC.

21. Se debe mencionar que el Grupo desarrolló a lo largo de 2014 un importante trabajo en lo que concierne su plan estratégico, con base en el apoyo técnico de un consultor especializado en el asunto. Durante su Tercera Reunión el Grupo Regional ASVSEC/FAL CLAC-OACI (Lima, Perú, junio de 2013) constituyó un Grupo de Trabajo que se encargó de dimensionar y proyectar un Plan Estratégico, con objetivos de mediano y largo plazo, estableciendo estrategias y metas cuantificables sobre la base de un cronograma. Para tal efecto, el Grupo debería tener en cuenta el Plan Estratégico de la CLAC, el Plan Estratégico de la OACI, la Resolución A20-11 de la CLAC y los términos de Referencia, programa de trabajo y proyectos del Grupo Regional AVSEC/FAL. El resultado del trabajo del Grupo se encuentra adjunta a este documento.

22. Entre las principales funciones del Grupo Regional constan las que siguen:

- i. Proveer un fórum de discusión, coordinación y cooperación de la seguridad de la aviación en temas de facilitación entre los Estados, socios e involucrados, para el intercambio de información relevante y evaluación de amenazas y riesgos;
- ii. Revisar los análisis de tendencias regionales sobre las debilidades en seguridad y facilitación y desarrollar un plan de acción regional armonizado para su solución;
- iii. Promover y fornecer un mecanismo para la coordinación regional y la cooperación entre las autoridades de seguridad de la aviación y facilitación de los Estados, organizaciones internacionales, órganos de vigilancia regional y la industria; y
- iv. Compartir las “mejores prácticas” entre los Estados y utilizar la capacidad disponible en algunos Estados/administraciones para ayudar a otros.

23. Esquemáticamente, la estructura orgánica de la CLAC se constituye del siguiente modo:



c) *La Secretaria*

24. Entre las funciones principales de la Secretaria de la CLAC están el manejo administrativo, la coordinación presupuestaria, la preparación de reuniones, el desarrollo de estudios, el trámite de correspondencias, el mantenimiento de archivos y el monitoreo del programa de trabajos.

25. El Secretario de la CLAC es seleccionado por el Comité Ejecutivo, para un periodo de 04 (cuatro) años y podrá ser reconducido al cargo por periodo indeterminado, a criterio del propio Comité Ejecutivo. Es necesario que el candidato tenga destacada experiencia en asuntos de aviación civil, reconocido prestigio y ser nacional de uno de los Estados miembros. El actual secretario de la CLAC ocupa el cargo desde 2007. Se debe señalar, sin embargo, que entre 1994 y 2006, las funciones de la Secretaria ocurrían por medio de la Oficina Regional de Transporte de la OACI, que, entre sus varias funciones, también apoyaba a la CLAC con los servicios de secretaria.

26. De acuerdo con el Estatuto de la CLAC, son funciones del Secretario:
- i. Ejercer la representación legal de la Secretaría en el Estado sede, de conformidad con el Acuerdo de Sede suscrito;
  - ii. Desarrollar los trabajos técnicos y administrativos de la Secretaría;
  - iii. Administrar los bienes de la Comisión y elaborar los informes pertinentes;
  - iv. Mantener informados a los representantes de los Estados miembros sobre las actividades de la Comisión;
  - v. Proponer al Comité Ejecutivo el Proyecto de Reglamento Interno y Procedimientos de las reuniones, manteniéndolos actualizados;
  - vi. Contratar y remover a los funcionarios técnicos y administrativos de la Secretaría, teniendo en cuenta estrictamente la idoneidad, competencia y honorabilidad de los mismos;
  - vii. Gestionar la contribución de los Estados miembros mediante la asignación temporal de funcionarios internacionales adscritos para el desarrollo de proyectos específicos, con cargo al Estado designante;
  - viii. Presentar, para aprobación del Comité Ejecutivo, el proyecto de presupuesto de gastos de la Comisión para el período entre Asambleas; y
  - ix. Participar en eventos relacionados a la actividad de la Comisión, con anuencia del Presidente y presentar informes al Comité Ejecutivo.

*d) El presupuesto*

26. En cada reunión ordinaria, la Asamblea es responsable de ratificar y establecer el presupuesto de los gastos de las actividades de la Comisión, de acuerdo con el programa de trabajo previsto para los años siguientes. El Comité Ejecutivo, por su vez, podrá modificar este presupuesto previa consulta a los Estados miembros, desde que aprobado por dos tercios de dichos Estados.

27. Durante la última reunión que antecede la Asamblea, así como durante la propia Asamblea Ordinaria, el Secretario de la CLAC presenta a los Estados la prestación de cuentas del bienio pasado, con todos los gastos debidamente discriminados, para que sea aprobado. Asimismo, también presenta la previsión de gastos para el bienio siguiente con la respectiva cuota de contribución de cada Estado miembro.

28. Se debe señalar, sin embargo, que el método de prestación de cuentas del presupuesto disponible a los Estados es el informe del Secretario presentado tanto al Comité Ejecutivo cuanto a la Asamblea, al final de cada bienio. Con base en el “Acuerdo de Servicios Administrativos entre CLAC y OACI”, la OACI debe enviar a la CLAC trimestralmente el estado de situación de los ingresos y gastos, y anualmente el balance auditado, conforme los procedimientos de la OACI y su auditor externo. No obstante, el presupuesto no está aliñado con los objetivos estratégicos y el plan de trabajo

de la Comisión para el bienio, lo que restringe considerablemente el margen de actuación de la CLAC en los asuntos de gran impacto para los Estados.

### **III. Diagnostico preliminar del Plan Estratégico Vigente**

29. La actual forma del plan estratégico de la CLAC, conforme establecido en la Resolución A20-11,<sup>3</sup> ofrece a la Comisión una estructura que orienta los trabajos desarrollados por los Estados miembros y la Secretaria. Además, provee una fórmula de cálculo que permite evaluar el grado de cumplimiento de las acciones planeadas para cada bienio y define responsables operacionales de las macrotareas de la Comisión (puntos focales).

30. En que pese las contribuciones aportadas por el actual modelo, se puede indicar algunos problemas en el formato aprobado por dicha Resolución y consignado en los planes estratégicos aprobados por las recientes Asambleas Ordinarias de la CLAC.

#### **i. Objetivos estratégicos**

31. En primer lugar, es importante que haya claridad con respecto a los objetivos rectores de la Comisión. Según el plan estratégico aprobado para el bienio 2013/2014, y confirmado para el bienio vigente, el objetivo principal de la CLAC es la integración del transporte aéreo. Aunque sea una de las motivaciones para la propia existencia de un organismo como la CLAC, la declaración de integración es demasiado amplia y genérica para que, ella sola, pueda orientar las acciones de la Comisión.

32. Cuando se observan las macrotareas, se percibe que el plan estratégico asume una mayor concreción. Aun así, no están definidas las directrices y los temas prioritarios dentro de cada una de las macrotareas. Aunque sea posible identificar las áreas de la aviación civil más importantes para la CLAC, no es posible decir cuáles son las acciones que se pretende ejecutar en cada una de ellas. Es decir, no están fijados en el plan estratégico de la CLAC los objetivos y directrices de largo plazo para las macrotareas con base a un diagnóstico preciso.

33. Por consiguiente, es de fundamental importancia que la CLAC establezca como parte de su plan estratégico objetivos rectores de largo plazo, que tengan la capacidad de orientar las acciones de la entidad por un período superior a 02 (dos) años, para proveer estabilidad y claridad del futuro que se desea obtener con las acciones de la Comisión. Para ello, sería necesario que hubiera la aprobación de planes específicos, que determinarían las directrices de actuación de la CLAC con respecto a las macrotareas, decurrentes de los objetivos rectores.

---

<sup>3</sup> La Resolución A20-11 fue aprobada durante la 20ª Asamblea de la CLAC, ocurrida en Brasilia, en 2012. Por medio de ella, se establecen misión, visión, objetivos, así como cálculo de metas para cada una de las seis macrotareas de la CLAC, los cuales orientarían los trabajos de los Estados por el bienio 2013-2014.

34. En este sentido, la Resolución de aprobación del Plan Estratégico debería contener la definición de los objetivos rectores de la CLAC, que deben mantenerse por lo menos algunos bienios, no menos de 02 (dos), garantizando un largo plazo para el enfoque principal de la CLAC.

ii. Puntos focales

35. El establecimiento de puntos focales es de fundamental importancia para que se tenga un sistema de asignación de responsabilidades que garantice la plena ejecución de las tareas planeadas. Según la Resolución A20-11, es de competencia de los puntos focales proponer al Comité Ejecutivo, para su aprobación, los objetivos y actividades a cumplir para el desarrollo de la macrotarea de su responsabilidad.

36. Sin embargo, no están definidas las competencias y responsabilidades de los puntos focales en lo que se refiere a la ejecución de las tareas propuestas, lo que, en conjunto con la indefinición de objetivos rectores de corto y largo plazo, impiden una acción más efectiva por parte de los puntos focales.

iii. Metas cuantificables

37. Considerando la ausencia de objetivos rectores más específicos, que orienten la actuación de la Comisión, la elección de las tareas que son ejecutadas en el ámbito de las macrotareas no obedece a criterios previamente establecidos. El criterio básico para la inclusión de una tarea en el plan estratégico de CLAC es la solicitud de un Estado miembro. Aunque este procedimiento garantice flexibilidad a la formación del plan, genera también una difusión de esfuerzos de los agentes responsables por el cumplimiento de las macrotareas (puntos focales). En consecuencia, al consolidar el Plan Estratégico, no se tiene una garantía de cohesión, lo que imposibilita una evaluación objetiva de los avances frente a los objetivos estratégicos de la Comisión.

38. Consecuentemente, las directrices de elaboración del Plan Estratégico deben contener la definición general de lo que representa una macrotarea y una sistemática clara de inserción o alteración de las macrotareas del Plan Estratégico. Es importante destacar que el conjunto de macrotareas, por sí solo, representa exactamente los objetivos estratégicos de la CLAC, o en otras palabras, la forma de acción de la CLAC para alcanzar su “visión” considerando sus objetivos rectores.

39. Los objetivos estratégicos de una organización son compuestos por metas cuantificables, establecidas a través de un proceso racional que tenga en cuenta la diversidad de intereses representados, la elección de prioridades y la eficiente asignación de recursos.

40. En consecuencia a la equiparación de las macrotareas de la CLAC a sus objetivos estratégicos, se hace necesario definir la composición de cada macrotarea por subgrupos de asuntos

relacionados con un mismo objetivo estratégico, así como con sus metas. Esto proveería a la entidad directrices orientadores específicos para cada una de las actividades que ejerce.

41. La ventaja del establecimiento de metas para cada macrotarea es de organizar las tareas en grupos coherentes, los cuales buscan resultados evaluados desde una misma macrotarea. Otra ventaja es proveer una solución al problema de imprecisión de evaluación de cumplimiento de objetivos, tema ampliamente debatido en la 83ª Reunión del Comité Ejecutivo.

iv. Imprecisión de los conceptos de “visión” y “propósito” (misión)

42. El concepto de “visión” en la literatura académica sobre planificación estratégica se refiere al ambiente en el que la organización actúa. Se trata de un enunciado que describe el ambiente ideal que resultará de las acciones emprendidas por la organización. La declaración de “visión” presentada en la Resolución A20-11 hace referencia al propósito de actuación de la CLAC. No se hace alusión al ambiente pretendido por la Comisión.

43. El concepto de “propósito” (*misión*) se refiere a las acciones que serán ejecutadas por la organización con el objetivo de atinjar la materialización de su “visión”. En la Resolución A20-11, la declaración de “propósito” presentada se confunde con los propósitos del propio plan estratégico. Además, el “propósito” declarado hace referencia a los objetivos trazados, sin considerar que el plan estratégico menciona solamente un objetivo, extremadamente genérico (*integración del transporte aéreo en Latinoamérica*).

44. La redefinición de las declaraciones de “visión” y “propósito” son necesarias para adecuar los conceptos utilizados en el plan estratégico de la CLAC y diseminar más claramente el papel de la CLAC junto a los Estados miembros y a los organismos internacionales afectos.

v. Evaluación del impacto de las decisiones de la Comisión

45. El agrupamiento de las tareas en metas cuantificables permite que cada macrotarea, definida por un conjunto de metas coherentes, pueda ser evaluada en cualquier período considerado. En especial, por ejemplo, esto permite que al final del bienio de trabajos se obtenga un grado más preciso de los avances de cada macrotarea.

46. Adicionalmente, para que se pueda tener conocimiento aún más preciso respecto el efecto de las decisiones de la CLAC sobre los reglamentos nacionales de sus Estados miembros (en otras palabras, la efectividad de las decisiones que orientarán la definición del Plan Estratégico), es necesario que se instituya algún tipo de evaluación complementar a los avances de los trabajos del Comité Ejecutivo.

47. Se propone aquí que durante las Asambleas Ordinarias de la Comisión los Estados miembros sean fuertemente recomendados a informar cuales de sus leyes, reglamentos u otros dispositivos de estandarización nacionales fueran adoptados, complementados o enmendados con base en decisiones (resoluciones o recomendaciones) de la CLAC. Así, se puede proveer a la CLAC un método completo de evaluación de la eficiencia (relacionada a la realización de las tareas) y de la eficacia (evaluando el impacto de sus actos aprobados) de sus acciones.

48. Consecuentemente, con una evaluación sistemática, la Comisión tendrá datos concretos para orientar sus decisiones sobre el Plan Estratégico, sea modificando sus objetivos estratégicos (cambiando el grupo de macrotareas), sea alterando lo enfoque de una macrotarea, con miras siempre de mejorar la eficacia de sus decisiones para que pueda, de hecho, actuar como un referencial de mejores prácticas en aviación civil para toda la región de Latinoamérica.

vi. Otros Temas

49. Además de los puntos indicados arriba, otras materias deben ser observadas por los miembros del Grupo Permanente para una correcta reafirmación de los aspectos de Plan Estratégico y las capacidades de entregas de la CLAC, como se sigue:

- a) Falta de diagnóstico preciso sobre las funciones de la CLAC, escenarios de corto y mediano plazo del ambiente internacional y de la Comisión;
- b) Falta de relación entre los objetivos de la Comisión y sus capacidades financieras;
- c) Falta de una metodología para revisión periódica del Plan Estratégico de la CLAC y de los Planes de Trabajos; y
- d) Falta de establecimiento, de modo más claro y objetivo, de responsabilidades, deberes y poderes del Secretario de la CLAC, así como el proceso de su elección y reelección.

50. En resumen, se puede consolidar el presente diagnóstico preliminar en el siguiente cuadro:

Deficiencias Identificadas	Acciones Deseables
Falta de diagnóstico preciso sobre las funciones de la CLAC, sus debilidades y fortalezas, <sup>4</sup> escenarios de corto y mediano plazo del ambiente internacional y de la Comisión.	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Diagnóstico interno: levantamiento de procesos, actividades y recursos;</li> <li>b) Levantamiento de respectivos puntos fuertes y débiles;</li> <li>c) Diagnóstico externo: carta de las variables y actores claves, con análisis de oportunidades y amenazas;</li> </ol>

<sup>4</sup> Análisis SWOT (FODA) hecha por el Grupo Permanente e incluida en la sección abajo de este diagnóstico.

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

#### IV. Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (Análisis FODA)

51. Entre los días 23 y 24 de marzo de 2015, los miembros del Grupo Permanente se reunieron presencialmente, en la ciudad de Bogotá, Colombia, para elaborar un análisis profundizado, del tipo FODA, acerca de las fortalezas y debilidades que actualmente caracterizan la CLAC, y que deben ser tenidos en cuenta en el proceso de elaboración del plan estratégico. También hicieron un mapeo de las oportunidades y de las amenazas que podrán ser enfrentadas por la Comisión en el corto y medio plazo.



52. De acuerdo con la metodología propuesta, el Grupo primeramente hizo una “lluvia de ideas” (o un *brainstorming*) y, posteriormente, análisis con más detalle cada una de estas ideas. A partir de ello, el Grupo llegó a la siguiente matriz SWOT o FODA:

#### 4.1. Fortalezas

53. En esta “lluvia de ideas” inicial, los expertos del Grupo Permanente apuntaron como fortalezas de la CLAC que deben ser fortalecidas en el plan estratégico de la institución los siguientes aspectos:

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

11. Carácter democrático de las decisiones de la CLAC - búsqueda de consenso.	La búsqueda de consenso hace que todos los puntos de vista sean considerados durante las discusiones.
12. Rol político de la CLAC.	La CLAC juega un rol importante en negociaciones internacionales con la OACI y con otros organismos regionales y Estados independientes. Referencia también al punto 07 (Aportes políticos a los temas técnicos).
13. Fórum de capacitación.	La CLAC ofrece diversos cursos y talleres a los Estados sobre temas de la aviación.
14. Fórum de retroalimentación e intercambio con los grupos y foros técnicos (i.e. SRVSOP, RASG-PA, COCESNA/ACSA).	
15. La CLAC se constituye en un organismo con amplia participación de Estados y organismos extra regionales, así como de otros actores del sector (i.e. aerolíneas).	Además de los Estados, tenemos otros actores como observadores en las reuniones de la CLAC.
16. La experiencia y habilidad del actual Secretario de la CLAC.	
17. Ofrecimiento de pasantías y becas a los Estados miembros sobre la base acuerdos suscritos con otros Estados y organismos internacionales en materia de capacitación.	

#### 4.2. Debilidades

54. Además de los aspectos apuntados en la sección anterior, los expertos del Grupo Permanente llegaron a las siguientes conclusiones acerca de las debilidades del actual modelo de actuación y trabajo de la CLAC:

Idea	Justificativa
1. Posición de algunos países en la Asamblea sin haber participado oportunamente en los trabajos a lo largo del bienio.	Algunos Estados no participan de las discusiones a lo largo del bienio y, por ocasión de la Asamblea, adoptan posiciones divergentes que pueden impactar el proceso de decisiones de la CLAC. (Falta de procedimiento o mecanismo para incentivar la participación constante de los Estados).

2. Falta de objetividad en las reuniones y dilación de las discusiones.	
3. Falta de continuidad de los expertos designados por los Estados a los trabajos de los grupos.	Esta falta de continuidad puede dificultar las discusiones en el ámbito de los grupos, dado que, por veces, es necesario retomar asuntos o discusiones ya concluidos, retrasando las tareas.
4. Poca cantidad de respuesta por parte de los Estados (i.e. encuestas y demandas/requerimiento de informaciones por parte de los grupos de la CLAC).	
5. Naturaleza consultiva y no vinculante de las decisiones de la CLAC. <sup>5</sup>	Esta naturaleza consultiva hace que no haya un carácter mandatorio de las decisiones.
6. Duplicidad de esfuerzos.	Por veces, no se toman en cuenta los desarrollos o avances de otros organismos o Estados en determinados temas aeronáuticos trabajados por la CLAC.
7. Falta de coordinación con otros organismos para establecer un enfoque político de la CLAC en asuntos aeronáuticos.	Hay asuntos que son tratados en otros foros regionales y que son (o no) llevados a discusión de la CLAC, sin que esté claro el enfoque más político que debe ser adoptado por los grupos de la CLAC respecto a estos asuntos aeronáuticos.
8. Baja coordinación con los foros técnicos (SRVSOP, RASG-PA, etc.) respecto a los aportes necesarios por parte de la CLAC.	Es necesario que haya coordinación e intercambio de informaciones com estos foros.
9. Falta de claridad de las atribuciones y responsabilidades de los puntos focales en su rol de coordinador de la macrotarea.	Por ejemplo, por veces, el punto focal no asume su rol de coordinador en conferencias internacionales, lo que resulta en la publicación de notas de estudios individuales, mientras se podría haber coordinado una posición común de la región.
10. Falta de apoyo de los demás Estados a las actividades propuestas por el punto focal	También se puede entender como una amenaza de lo que se puede lograr con los trabajos.
11. Falta de procedimiento en caso de incumplimiento de las tareas por parte del punto focal.	Necesidad de desarrollar un mecanismo para que haga sustitución del punto focal con miras a garantizar el cumplimiento de la tarea.
12. Falta de avances en determinadas tareas.	Referencia al punto anterior.

<sup>5</sup> Sobre el hecho de que esta característica es considerada, al mismo tiempo, una fortaleza y una debilidad, se debe añadir el comentario de Argentina: “Esta dicotomía conlleva a realizar un análisis respecto de lo expresado en ambas afirmaciones. Entendemos que debería resumirse en una sola. Fundamenta lo expuesto que en primer término, el carácter no vinculante, expresado como debilidad de forma tan escueta y simple, no refleja la importancia del tema, en tanto no esté asociado y expresamente dicho, cual sería el problema que causa esta situación, por lo que, si se desea mantener el carácter como “debilidad” debería completarse. A modo de ejemplo, no resulta igual cualquier temática vinculada a la seguridad operacional, que aquella relacionada a aspectos de otra naturaleza. En segundo término expresada como fortaleza efectivamente permite discusiones más exhaustivas, para lo cual debería reformularse el procedimiento que permitiera informar las discrepancias, tal como ocurre con la OACI. Dicho así, proponemos tratar el concepto como una fortaleza, con las modificaciones que ello conlleve.”

13. Falta de apoyo interno a los representantes de las autoridades nacionales.	
14. Tipos de las reuniones de la CLAC (duplicidad de las reuniones, a ejemplo del GEPEJTA/CE).	Ocurre en los cuatro casos: grupos <i>ad hoc</i> , GEPEJTA, Comité Ejecutivo y Asamblea.
15. Falta de coordinación y de seguimiento de la participación de los Estados a lo largo del bienio.	Referencia al punto 21.
16. La elección de los temas de la agenda de trabajo.	Poco interés de los Estados sobre ciertos temas. Así, la elección de los temas debe tener en cuenta los asuntos considerados más importantes o prioritarios para los Estados.
17. Falta de claridad con relación al concepto de integración del transporte aéreo.	
18. El rol de la CLAC para las aerolíneas en cuanto a la integración regional.	
19. Retraso en la divulgación de las notas de estudios en la página web de la CLAC.	
20. Falta de diferenciación clara de los conceptos de integración y liberalización.	
21. Definición de tendencias de mercado únicas o generales por parte de la CLAC en asuntos de transporte aéreo (por ejemplo, en el caso de liberalización de mercados).	Hay casos en que los asuntos de la CLAC no tienen claras las diferentes perspectivas y políticas adoptadas por los Estados.
22. Falta de seguimiento de los trabajos o notas de estudios presentadas en conferencias, grupos y Asambleas de la OACI.	
23. Falta de coordinación de las autoridades aeronáuticas y sus representantes en el Consejo de la OACI sobre los asuntos trabajados por la CLAC.	
24. La falta de iniciativa de los Estados genera un alto grado de dependencia de la CLAC en la labor de la Secretaria.	
25. Demora en la respuesta de los puntos focales para la construcción de la agenda de las reuniones de la CLAC y en el envío de las notas de estudio.	
26. Falta de análisis previo de las notas de estudios por los representantes de los Estados antes de las reuniones.	

27. No está claramente especificada en la Resolución A20-11 la función de los puntos focales, en lo concerniente a preparar la documentación necesaria para discutir al interior de la CLAC los temas que serán llevados a conferencias o reuniones internacionales (Guía de Orientaciones).
28. Falta de claridad en la definición de puntos focales y de sus actividades en las reuniones de coordinación de la CLAC durante conferencias o reuniones internacionales.
29. Falta de claridad en los métodos de adhesión de nuevos Estados.
30. Falta de definición en la adecuación del presupuesto a la estructura que se espera de la CLAC.
31. Falta de claridad en la estructura de los documentos promulgados por la CLAC.
32. Necesidad de revisión de los mecanismos de comunicación con los Estados. Necesidad de modificar la Recomendación A17-18.
33. Falta de opinión de la totalidad de Estados respecto a los temas que se tratan en el ámbito de los grupos de la CLAC

### 4.3. Oportunidades

Idea
1. Necesidad de utilizar otros idiomas (inglés y portugués) en los trabajos de la región, como incentivo a la participación de otros Estados.
2. Presencia internacional de la CLAC.
3. Asistencia de la OACI (estudios y resoluciones emitidas por el Organismo).
4. Utilización de herramientas virtuales para algunas reuniones de la CLAC.
5. Elaboración de estudios económicos del transporte aéreo.
6. Coordinación con otros organismos internacionales que tratan de temas del transporte aéreo (i.e. OMC), por medio de un fórum.
7. Establecimiento de mecanismos vinculantes y no vinculantes (a ejemplo de la OACI).

8. Revisión de la Resolución A16-11.
9. Establecimiento de mecanismos de comunicación entre los Estados de la región y organismos o Estados de otras regiones.
10. Establecimiento de la CLAC como referencia en los documentos presentados por la región, dado su reconocimiento internacional.
11. Actuación conjunta de la región en los foros y conferencias internacionales.
12. Procedimiento para que las autoridades aeronáuticas instruyan a sus representantes en el Consejo de la OACI para que haya coordinación de posiciones de la CLAC.
13. Establecer mecanismos de manejo de diferencias de posiciones y de políticas.
14. Funcionarios internacionales adscritos a la Secretaría para el desarrollo de proyectos y estudios.

#### 4.4. Amenazas

Idea	Justificativa
1. Falta de relación clara entre la CLAC y otros foros subregionales (ejemplo Comunidad Andina, Acuerdo de Fortaleza, Unasur) - establecimiento de límites de actuación.	Posibilidad de que estos foros no reconozcan a la CLAC como principal organismo regional en asuntos de transporte aéreo.
2. Riesgo de pérdida de representatividad en el Consejo de la OACI, así como en el cuadro de dignatarios de la OACI.	Se observa que otros Estados y regiones consideran que existe una sobre representatividad de la América Latina en el Consejo de la OACI.
3. Pérdida de motivación por parte de los Estados en cuanto al rol de la CLAC.	
4. Pérdida de influencia de la CLAC en el seno del Consejo de la OACI por la falta de competencias y experiencia de algunos representantes de los Estados de Latinoamérica	

## ADJUNTO I

### Términos de Referencia del Grupo Permanente de Actualización de la Resolución A20-11

1. Objetivos del Grupo Permanente:
  - a) Analizar y proponer una metodología que orientará los conceptos y principios del Plan Estratégico de la CLAC al largo plazo, incluyendo la conformación de diagnóstico y propósito de la Comisión;
  - b) Analizar y proponer modificaciones de los conceptos de “misión”, “visión” y “objetivos estratégicos” de la CLAC al largo plazo;
  - c) Analizar y proponer los indicadores de evaluación del nivel de cumplimiento de las metas y tareas que constan en el Plan Estratégico de la CLAC y en Plan de Trabajo bienal;
  - d) Analizar y proponer la adecuación de los aspectos financieros a los objetivos estratégicos establecidos;
  - e) Definir términos de referencia y responsabilidades de los puntos focales de las macrotareas;
  - f) Definir términos de referencia y responsabilidades del Secretario de la CLAC, así como los procedimientos para su elección y reelección;
  - g) Revisar, a cada bienio, los Documentos del Plan Estratégico y proponer el Plan de Trabajos consolidado para el bienio siguiente;
  - h) Por consenso del Grupo de Trabajo, trabajar en otras materias y propuestas relacionadas con la gestión de la CLAC.
  
2. Atribuciones del Estado coordinador (ponente):
  - a) Coordinar las acciones y los trabajos del Grupo, en conjunto con la Secretaria;
  - b) Proponer documentos iniciales que permitan a los miembros del Grupo de Trabajo, suministrar sugerencias y cambios, siempre con miras a los objetivos del grupo;
  - c) Proponer datas para las reuniones presenciales del Grupo de Trabajo, siempre que los demás miembros juzguen necesario;
  - d) Convocar, a su criterio o a pedido de un de los miembros del Grupo, reuniones virtuales por medio de teleconferencia;
  - e) Circular, por medio electrónico, los documentos y comunicaciones a todos los demás miembros del Grupo.

3. Atribuciones de los miembros del Grupo:

- a) Colaborar con los trabajos propuestos por el Estado proponente;
- b) Proponer modificaciones en los documentos vigentes sobre el plan estratégico de la CLAC;
- c) Participar de las reuniones y actividades propuestas tanto por el Proponente como por los demás Estados miembros del Grupo.



## ADJUNTO II

## Agenda de trabajo del Grupo Permanente para 2015

Con base en diagnóstico preliminar, se entiende que este trabajo de revisión del Plan estratégico de la CLAC es de gran envergadura, y que necesitara apoyo de especialistas en planeamiento estratégico. El cronograma presentado abajo refleje esta necesidad, solamente siendo posible la definición de cronograma final después de definido con el especialista las etapas posteriores, productos intermedios y producto final.

	<b>Acciones</b>	<b>Data</b>	<b>Responsable</b>
1	Presentación del diagnóstico preliminar a los países miembros del Grupo sobre deficiencias del presente planeamiento estratégico de la CLAC.	<b>21/11/14</b>	<b>Brasil</b>
2	Presentación de mejores prácticas en las autoridades nacionales.	<b>19/12/14</b>	<b>Miembros del Grupo</b>
3	Presentación de trabajo de <i>benchmarking</i> sobre la actuación de otros organismos internacionales.	<b>19/12/14</b>	<b>Brasil</b>
4	Recibimiento de sugerencias al diagnóstico preliminar por parte de los miembros del grupo.	<b>24/12/14</b>	<b>Miembros del Grupo</b>
5	Elaboración de diagnóstico inicial consolidado para contratación de consultor – diagnóstico preliminar consolidado, deficiencias de la resolución, caracterización de la organización.	<b>30/01/15</b>	<b>Brasil</b>
6	Presentación de propuesta de requisitos para la contratación de consultor o consultoría a los miembros del grupo.	<b>13/02/15</b>	<b>Brasil</b>

7	Aprobación de propuesta de requisitos para la contratación de consultor o consultoría.	<b>27/02/15</b>	<b>Miembros del Grupo</b>
8	Reunión presencial del Grupo Permanente.	<b>23-24/03/15</b>	<b>Miembros del Grupo</b>
9	Envío de todos los documentos a los Estados: ii) Mejores prácticas nacionales (Argentina, Perú y Brasil); iii) Estudio de <i>benchmarking</i> de organismos internacionales (OACI, ECAC, CAFAC); iv) Diagnóstico preliminar consolidado con el análisis FODA; Requisitos al trabajo del consultor/consultoría.	<b>06/04/2015</b>	<b>Brasil</b>
10	Recibimiento de comentarios de los Estados sobre el conjunto de documentos.	<b>13/04/2015</b>	<b>Miembros del Grupo</b>
11	Envío de las versiones consolidadas de los documentos con los comentarios a los Estados.	<b>20/04/2015</b>	<b>Brasil</b>
12	Recibimiento de propuestas de consultores o expertos por parte de los Estados.	<b>01/06/2015</b>	<b>Miembros del Grupo</b>
13	Tabulación de las propuestas y envío a los miembros para análisis (matriz).	<b>08/06/2015</b>	<b>Brasil</b>
14	Elección (por mayoría de los votos) del consultor o experto	<b>01/07/2015</b>	<b>Miembros del Grupo</b>
15	Reunión de trabajo presencial del Grupo Permanente con el experto o consultor previamente a la 35a Reunión del GEPEJTA.	<b>25-26/08/2015</b>	<b>Miembros del Grupo</b>
16	Definición de productos intermediarios y finales, así como cronograma de entregas para el año de 2015, contiendo:  a) Diagnóstico interno: levantamiento de procesos, actividades y recursos; levantamiento de respectivos puntos fuertes y débiles;  b) Diagnóstico externo: carta de las variables y actores claves, con análisis de	<b>A definir.</b>	<b>Miembros del Grupo/experto contratado</b>

	<p>oportunidades y amenazas;</p> <p>c) Elaboración de visión presente: cruce de puntos fuertes y débiles con oportunidades y amenazas (matriz <i>swot</i>);</p> <p>d) Elaboración de escenarios prospectivos: definición de cuestiones estratégicas, consulta a especialistas (método Delphi), definición de escenarios más probables, más deseables;</p> <p>e) Definición de misión, visión y valores;</p> <p>f) Definición de objetivos estratégicos: mapa estratégico (BSC), indicadores, metas y tareas;</p> <p>g) Catastro de iniciativas (proyectos) y estrategias para alcanzar los objetivos;</p> <p>h) Observación de aspectos financieros a los objetivos estratégicos de la CLAC;</p> <p>i) Desarrollo de un Guía de Orientaciones para Revisión del Plan Estratégico de la CLAC y de sus Planes de Trabajos;</p> <p>j) Análisis y propuesta sobre aspectos internos y relativos a la estructura de la CLAC: responsabilidades, deberes y poderes del Secretario de la CLAC; composición de equipo técnico; aspectos financieros; <i>secondment</i>.</p>		
--	---	--	--

## Estructura del Pan Estratégico de la CLAC

### PLAN ESTRATÉGICO DE LAS ACTIVIDADES DE LA CLAC (2015-2016)

