



Asunto 4: Planificación de actividades.

Planificación estratégica del SRVSOP

(Nota de estudio presentada por la Secretaría)

Resumen

Esta nota de estudio presenta una propuesta de iniciativa para asegurar los lineamientos estratégicos y mejorar la eficiencia en la ejecución de las actividades del SRVSOP. Para ello, se propone conformar un grupo ad hoc para evaluar y proponer la planificación estratégica del Sistema, tal que respalde formalmente las directrices, objetivos, indicadores y metas establecidas por la Junta General del SRVSOP.

Referencias

- Reglamento del SRVSOP
- Informes de reuniones de la Junta General SRVSOP/01 a la JG/32

1 Antecedentes

1.1 El SRVSOP fue establecido por medio de un Memorando de Entendimiento (MOU) firmado entre la CLAC (Comisión Latinoamericana de Aviación Civil) y la OACI, en 1998 (disponible en https://clac-lacac.org/documentos/#doc_srvsop), que estableció objetivos para el Sistema y la versión inicial de su Reglamento.

1.2 El Reglamento del SRVSOP define en su Artículo 1 la misión del Sistema:

- *optimizar los **niveles de seguridad operacional** de la aviación civil en la región, proporcionando asesoría y asistencia con miras a superar los problemas de los Estados con dificultades para el **cumplimiento de sus responsabilidades con la vigilancia de la seguridad operacional**, así como contribuir, en estrecha coordinación con la OACI, para la armonización y actualización de reglamentos y procedimientos de seguridad operacional para la aviación civil entre sus Estados participantes.*[subrayado y negritas agregados]

1.3 Para lograr esos objetivos, el Artículo 4 del Reglamento del SRVSOP define sus funciones, que pueden ser entendidas como las estrategias a ser utilizadas:

- Proponer reglamentos y procedimientos uniformes en las áreas concernientes a la seguridad operacional de la aviación civil.
- Establecer y ejecutar un programa de apoyo técnico a la vigilancia de la seguridad operacional en los Estados participantes.
- Proporcionar asesoramiento, asistencia y capacitación a los Estados participantes que lo requieran.
- Promover el establecimiento de un programa de instrucción para el personal técnico de los Estados participantes, destinado a difundir la aplicación de los Reglamentos Aeronáuticos latinoamericanos (LAR) e implementarlos en los Estados que los adopten o armonicen con sus reglamentos.
- Planificar y ejecutar, en coordinación con los Estados participantes, actividades de certificación y vigilancia con equipos multinacionales de expertos del SRVSOP.

1.4 Las funciones dispuestas en el Artículo 4 se reflejan en los 4 tipos de actividades consideradas para la programación anual de actividades del Sistema, consideradas como sub-programas a partir de la JG/15 realizada en noviembre/2006 a saber:

- Armonización de la reglamentación
- Actividades con equipos multinacionales
- Actividades de capacitación y seminarios
- Asistencia a los Estados

1.2 Actualmente, para cumplir la misión del Sistema, y conforme al Reglamento del SRVSOP, el Comité Técnico (CT) anualmente prepara y somete a la Junta General (JG) una propuesta de Programa de Actividades para el siguiente año, usando la clasificación de tipos de actividades (sub-programas) acuerdo los resultados esperados del Proyecto RLA/99/901, que están armonizados con las estrategias descritas anteriormente.

1.3 Este Programa, luego de aprobado por la JG, es ejecutado bajo dirección del Coordinador General del SRVSOP, que da cuentas de su ejecución al final de cada año. El Programa es presentado en formato de tabla con el listado de actividades, el cual contiene detalles como tipo de actividad (evento, desarrollo documento, capacitación, reunión, actividad multinacional, etc), tema a ser tratado, número de personas involucradas (participantes, instructores, etc), etapas y fechas de realización. A esto se suma un gráfico GANTT con el cronograma y costos estimados.

1.4 Esta metodología de trabajo a la fecha ha permitido asignar los recursos del SRVSOP a las tareas que se planean y el manejo presupuestario del Sistema, permitiendo el avance a las metas estipuladas. Si por un lado la aprobación del Programa plasma las actividades a lo largo del año para alcanzar los objetivos establecidos, se observa que recurrentemente requerimientos adicionales y coyunturas identificadas, sea para lograr el mejor resultado de las actividades planeadas (p.e. nuevas informaciones que se agregan al diagnóstico inicialmente realizado) o por situaciones exógenas al control del Sistema (p.e. necesidades urgentes de los Estados o la presente crisis sanitaria), demandan ajustes o actividades adicionales al Programa inicialmente aprobado. Indudablemente, tales actividades adicionales deben seguir buscando el alcance de los objetivos del Sistema, la forma de asegurar ese alineamiento es basado en la interpretación de las metas y de la estratégica inicialmente definida para el Sistema y no por medio de un planeamiento estratégico del Sistema.

2 Análisis

2.1 Los últimos años, el sistema de aviación civil ha enfrentado varias circunstancias que han implicado un gran esfuerzo por parte de todos los Estados para mantener los estándares de seguridad operacional. Esto ha implicado que se tuvieron que tomar decisiones y realizar cambios en las actividades y programas de trabajo, orientando los recursos a solventar las falencias o necesidades que implicaban resolver dichos retos. Además, se originó la necesidad de buscar flexibilidades en las estructuras de planificación de los actores involucrados con el SRVSOP para satisfacer las demandas requeridas y mantener a flote el sistema de aviación, asegurando el alcance de los objetivos establecidos para el Sistema.

2.2 Actualmente, el procedimiento utilizado para presentación y aprobación del Programa de Actividades se basa principalmente en alcanzar el objetivo de mantener los reglamentos y procedimientos del marco LAR siempre actualizados con los Anexos, las metas de los planes global, regional y nacionales de seguridad operacional, en las necesidades emergentes de los Estados y las sugerencias de los expertos de los Paneles del SRVSOP.

2.3 Contextualizando lo anterior, los Programas de actividades anuales aprobados solo pueden ser modificados bajo la aprobación de la JG, en situaciones como:

- ✓ Eventos naturales,
- ✓ Nuevas enmiendas Anexos y documentos con aplicación de corto plazo,
- ✓ Cambio en las PQ del protocolo USOAP, resultados de actividades USOAP o temas que se vuelven prioritarios para la aviación civil por diversos motivos,
- ✓ Solicitudes de asistencia de los Estados
- ✓ Solicitudes de capacitación de los Estados
- ✓ Solicitudes de los Estados de mejora urgente de procedimientos u otros documentos
- ✓ Actividades de coordinación con RASG-PA y otros organismos
- ✓ Nuevas informaciones obtenidas a lo largo del año que permiten identificar mejores maneras de lograr los objetivos planteados.

2.4 Esta forma de preparación del programa, si bien es adecuada para una ejecución efectiva de las actividades demandadas para alcanzar los objetivos previstos en el Reglamento del Sistema, se presenta la consideración de que el uso de los recursos del sistema podría ser mejor orientado considerando que existen cambios en el contexto interno y externo del Sistema durante el año que se ejecuta y así ganar eficiencias en el manejo de los recursos.

2.5 Adicionalmente, dentro de los considerandos a tener en cuenta en la ejecución de las actividades anuales se encuentra el seguimiento y ejecución de las Decisiones y Conclusiones de la Junta General. Algunas de las mismas se utilizan para afirmar la política y directrices del sistema relativas a un punto en particular (por ejemplo, la Decisión JG27/08 sobre no proliferación de licencias) y otras son complemento a actividades que realiza el sistema (por ejemplo, la Decisión JG 27/14 sobre Costos y requisitos administrativos de los Estados para las certificaciones). Varias de estas Decisiones y Conclusiones se consideran que en el futuro estén plenamente incorporadas dentro de la modalidad de trabajo del SRVSOP, ya sea estén incorporadas en documentos de alto nivel o inmersas en un procedimiento común de los Estados.

2.6 Para absolver de manera eficiente esos cambios y necesidades, asegurando la línea estratégica esperada por los Estados del Sistema, el Coordinador General y el CT además de contar con la misión y lo indicado en el párrafo 2.2, necesitarían contar adicionalmente con una planificación estratégica que establezca los planes de acción y objetivos específicos del SRVSOP, para poder proponer los ajustes de los Programas anuales a la JG.

2.7 Por ello, para mejorar la planificación y ejecución del plan de trabajo se hace necesario actualizar y revisar la metodología que se aplica en la estrategia del Sistema, para avanzar en un modelo de gobernanza, basado en un **Plan Estratégico** de alto nivel de corto y mediano plazo donde se tenga identificado los objetivos específicos, indicadores y metas, con forma y criterios que permitan a los Estados y al CT del SRVSOP acompañar su cumplimiento. Este Plan establecería de forma clara los objetivos específicos del Sistema en un determinado período.

2.8 A partir de este Plan Estratégico y de los objetivos específicos que se establezcan, se propondría un **Programa Anual de Actividades** el cual estaría en línea con las metas del Plan Estratégico.

2.9 La preparación del Programa Anual de actividades necesitará de lineamientos o un proceso de desarrollo, revisión tal que contenga las directrices para la definición de las actividades a ser realizadas y para el uso de los recursos (humanos y financieros). Además, deberá contener cómo se realizarían los ajustes al mismo durante el año, estos ajustes tendrán que garantizar que se siguen los lineamientos y metas del Plan Estratégico.

3 Propuesta

3.1 Así, se propone a la reunión que se considere la necesidad de realizar un ejercicio de identificar oportunidades de mejora en la gobernanza y el proceso de planificación, cuya finalidad sea la preparación de una propuesta de Plan Estratégico 2023 – 202X, que incluya directrices, objetivos, indicadores y metas, a ser aprobado por la Junta General. Esta planificación estratégica de alto nivel brindaría los parámetros, metas e indicadores, de manera que la planificación de las actividades específicas quede bajo responsabilidad del Coordinador General del SRVSOP, alineado con las metas estratégicas.

3.2 En este contexto, por gobernanza se entiende la identificación de las responsabilidades de cada actor del SRVSOP en la aprobación, ejecución y seguimiento de los diferentes niveles de planificación que guían las actividades del Sistema.

3.3 Asimismo, se propone que se desarrolle un proceso para la preparación y revisión del Programa Anual de Actividades a ser presentado para aprobación de la Junta General, que también contenga los lineamientos de cómo realizar los ajustes en el mismo durante el año de su ejecución.

3.4 Para la preparación del Plan estratégico y el proceso de desarrollo, revisión y aprobación del Plan anual de actividades se sugiere la creación de un grupo de trabajo Ad Hoc donde especialistas nombrados por los Estados y la Secretaría preparen una propuesta a ser presentada en la próxima Junta General. En este sentido, se propone a la reunión adoptar la siguiente conclusión:

CONCLUSIÓN JG 33/XX - DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO DEL SRVSOP

Que el Coordinador General:

- a) Circule una carta a los Estados para la nominación de especialistas en planificación de los Estados para formar un grupo de trabajo Ad Hoc, conforme los términos de referencia detallados en el **Apéndice A**.
- b) En conjunto con el Grupo Ad Hoc nombrado prepare una propuesta de Plan estratégico y el proceso de desarrollo, revisión y aprobación del Plan anual de actividades a ser presentada a la próxima Junta General.
- c) En caso se estime necesario, se realicen los arreglos para contar con los servicios de un consultor en planificación por el monto de USD25,000, con previa apreciación y aprobación *fast-track* de la JG.

4 Acción sugerida

Se invita a la Junta General a:

- a) Tomar nota de la información suministrada en esta nota de estudio;
- b) Analizar y emitir comentarios sobre la propuesta contenida en su sección 3, y si lo estima conveniente aprobar la creación del grupo Ad Hoc para la preparación de la propuesta indicada en 3.4 y los términos de referencia del Apéndice A; y,
- c) Analizar la posibilidad de contar con un consultor en planificación estratégica para que apoye el grupo y realice la tarea.

- FIN -

TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL GRUPO AD HOC

En este grupo de trabajo participarán los funcionarios de las Administraciones de Aviación Civil designados por las mismas, lo cuales además de entender las responsabilidades sobre la seguridad operacional, cuenten con experiencia en planificación estratégica.

Este grupo de trabajo se encargará de:

1. Preparar un Plan Estratégico para el SRVSOP para el período del 2023 al 202X;
2. Revisar la estructura de gobernanza y proceso de planificación propuesta para el SRVSOP y sugerir ajustes, se amerite;
3. Presentar la propuesta de Plan Estratégico para revisión en la RCPF/20 y someter a la aprobación de la próxima JG.

Para cumplir con los anteriores términos de referencia, los integrantes del grupo Ad Hoc deberán:

- a) Levantar datos e informaciones del contexto interno y externo del Sistema;
- b) Evaluar la situación actual del Sistema en relación al cumplimiento de su misión y objetivos definidos en su Reglamento, su Estrategia y las decisiones y conclusiones de la JG en vigor, y, las metas de los planes global, regional y nacionales de seguridad operacional;
- c) De acuerdo al resultado de la evaluación, discutir y proponer objetivos específicos a ser alcanzados y indicadores referidos a esos objetivos;
- d) Para los indicadores propuestos, evaluar su situación actual, discutir y proponer metas para el período de validez del Plan Estratégico.
- e) Discutir e incluir en el Plan Estratégico propuesta de directrices para la planificación de las acciones y del Programa Anual de Actividades que estén alineadas con las metas a ser alcanzadas;
- f) Incluir en las directrices para planificación y preparación del Programa Anual de Actividades la estrategia de cambios y ajustes en el Programa de Actividades que permita la flexibilidad suficiente para la actuación del CG y del CT con enfoque en las metas del SRVSOP a ser definidas en el Plan Estratégico.