



Asunto 5: Avances del Plan Estratégico del SRVSOP

AVANCES DE LAS ACTIVIDADES DEL GRUPO AD-HOC DEL PLAN ESTRATÉGICO

(Nota de estudio presentada por la Secretaría)

RESUMEN	
Esta nota de estudio presenta información relativa a las actividades realizadas por el grupo ad-hoc para el desarrollo del plan estratégico del SRVSOP.	
Referencia	
<ul style="list-style-type: none">• Reglamento del SRVSOP• Informe de la JG/33 (Conclusión JG33/07)	
<i>Objetivos estratégicos de la OACI:</i>	A – Seguridad Operacional

1. Antecedentes

1.1. En la Trigésima Tercera Reunión Ordinaria de la Junta General (JG/33), se discutió y aprobó la JG/33-NE/07, la cual propuso la conformación de 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. Para cumplir con lo aprobado, la JG/33 dispuso la siguiente conclusión:

CONCLUSIÓN JG 33/07

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 **Adjunto C**.*
- 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.*

1.2. La JG/33 consideró la necesidad de realizar un ejercicio de identificar oportunidades de mejora en la gobernanza y el proceso de planificación, cuya finalidad fuera la preparación de una propuesta de Plan Estratégico 2023 – 202X, que incluyera 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 anuales específicas quede bajo responsabilidad del Coordinador General del SRVSOP, alineado con las metas estratégicas.

1.3. Se sugirió la creación de un grupo de trabajo Ad Hoc donde especialistas nombrados por los Estados y la Secretaría, preparasen una propuesta a ser presentada en la próxima Junta General. De acuerdo con los Términos de Referencia aprobados, el grupo de trabajo emprendería las siguientes actividades:

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, según amerite; y
3. Presentar la propuesta de Plan Estratégico para revisión en la RCPF/20 y someter a la aprobación de la próxima JG.

1.4. Diferentes circunstancias han llevado a la necesidad de modificar lo inicialmente establecido de acuerdo con lo descrito en el párrafo 1.3. El cronograma de trabajo actualizado del grupo Ad Hoc y sus actividades se detallan en la siguiente sección de esta nota de estudio.

2. Análisis

2.1. Conforme la conclusión JG33/07, se remitió la carta SA6260 el 24 de mayo 2022 para la formación del grupo Ad Hoc, la cual tuvo respuesta por parte de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Paraguay, Perú, Uruguay, y Venezuela. Los nombres de los integrantes del grupo Ad-Hoc se indican en la Tabla del **Apéndice A**.

2.2. La metodología de trabajo utilizada por el grupo Ad Hoc es la de sesiones virtuales, utilizando distintas aplicaciones para intercambiar ideas. También, se tiene previsto llevar a cabo una reunión presencial para la próxima etapa del cronograma de trabajo.

2.3. La relatoría del grupo está a cargo de Brasil (ANAC), la primera reunión virtual tuvo lugar el 14 de diciembre de 2022, y hasta la fecha se han realizado siete reuniones virtuales.

2.4. El grupo acordó un cronograma de actividades, dividiendo el trabajo en 5 etapas, que se resume a continuación y el cronograma detallado se muestra en el **Apéndice B**.

Etapas	Plazo
Definición de misión, visión y valores	28/02/23
Análisis FODA	30/03/23
Definición de las perspectivas del BSC y objetivos estratégicos	30/06/23
Definición de indicadores y metas	18/08/23
DOCUMENTO FINAL	19/10/23

2.5. El grupo decidió enfocarse en la planificación estratégica del SRVSOP tal como está establecido hoy, con un horizonte temporal de 4 años, siguiendo las mejores prácticas de planificación estratégica. También se consensuó que las discusiones que involucran planes a largo plazo dependerían de una decisión de alto nivel de la Junta General sobre el modelo más apropiado para el SRVSOP para los próximos 10 a 20 años; para lo cual se prevé incorporar un objetivo transformacional/aspiracional con una hoja de ruta específica para alcanzarlo.

2.6. A la fecha se han culminado las dos primeras etapas acordadas, y se presenta a continuación la propuesta para la Misión, Visión y Valores para la consideración de la reunión:

Misión: Apoyar a los Estados miembros en la mejora continua de la supervisión de seguridad operacional.
Visión: Ser referencia en la armonización de normas y lograr el más alto nivel de Implementación Efectiva entre los RSOOs.
Valores: <ul style="list-style-type: none">- Colaboración- Integración regional- Priorización de la seguridad operacional- Armonización de normas y procedimientos- Incentivo a la innovación- Fomento de la Regulación Basada en el Desempeño (Performance-based Regulation)- Eficiencia- Lealtad a los compromisos

2.7. Seguidamente, se realizó el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas) utilizando herramientas colaborativas para compartir ideas e información, las cuales permitieron, a través de un proceso de votación, identificar los elementos prioritarios para los Estados por cada una de las categorías del FODA. El resultado del análisis FODA se muestra en el **Apéndice C** de esta nota de estudio para consideración y comentarios de la reunión.

2.8. El grupo Ad-Hoc tendrá una próxima reunión presencial en la ciudad de Brasilia del 26 al 30 de junio, donde se discutirán los objetivos estratégicos del plan para cuatro años, y dentro de ellos el o los objetivos transformacionales que se prevean necesarios.

2.9. En relación a la planificación de largo plazo; como se informó en la JG 33, la Secretaría durante la gestión del proyecto viene observando que año a año existen mayores retos para lo que es la asistencia relativa a seguridad operacional para los Estados miembros. A saber; cuando se iniciaron las actividades del proyecto, éstas solo abarcaban las áreas de OPS, PEL y AIR. Posteriormente, se extendieron a las áreas AGA y ANS, luego se presentó el reto de la implementación del SSP y actualmente tenemos el reto de las operaciones UAS/RPAS entre otras tecnologías emergentes.

2.10. Adicionalmente con la armonización de los reglamentos y procedimientos se observa que el SRVSOP puede ampliar los acuerdos de reconocimiento que actualmente se tiene y existe un creciente interés en la industria para participar en los beneficios que esto trae. Todos estos desafíos requieren que de parte del SRVSOP se tome decisiones sobre cómo manejar su capacidad y alcance tanto en el mediano plazo como también en el largo plazo. Es decir, todo ello debe obedecer a una visión común que se encuentre alineada a la evolución que se desee para los Estados del SRVSOP.

2.11. Está claro que para preparar esta visión es necesario contar con elementos para la toma de decisión por parte de los Estados; por ello de lo observado por el grupo Ad Hoc, es necesario recolectar información sobre la visión futura de cada Estado versus las visiones regionales y así presentar a los Estados posibilidades para su consideración.

2.12. La forma de trabajar esta visión común a largo plazo es a través de la definición de un objetivo transformacional/aspiracional en el plan que se está preparando tal que se pueda producir alternativas que requerirán de apoyo y decisiones del alto nivel por parte de los Directores de Aviación Civil, para ello se prevé el uso del consultor aprobado quien ayudará al grupo de trabajo en este fin.

3. Acción sugerida

3.1. Se invita a la Junta General a tomar nota de lo expuesto con la finalidad de:

- a) Tomar nota de la información presentada en esta Nota de Estudio,
- b) Aprobar la misión, visión y valores propuestos por el grupo Ad Hoc propuestos en el párrafo 2.6; y
- c) Tomar nota y comentar la información presentada del análisis FODA.

APÉNDICE A

GRUPO AD HOC PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL SRVSOP

Estado	Autoridad	Nombre
Argentina	ANAC	Miriam Corradini
Bolivia	DGAC	Wenddy Mercado Beltrán
Brasil	ANAC	Gérson Floriz Costa Júnior
Brasil	ANAC	Paulo Henrique Iengo Nakamura
Brasil	ANAC	Kelly de Fátima Carneiro
Brasil	ANAC	Rodrigo Mota Narcizo
Brasil	ANAC	André Airton de Macedo Rebouças
Brasil	ANAC	Mariana Arrollo Ribeiro
Brasil	ANAC	Lorena Almeida Botelho
Brasil	ANAC	Juliana Moraes de Sousa
Brasil	DECEA	Jorge Wilson de Avila Ferreira
Chile	DGAC	Eduardo A. Peña
Colombia	UAEAC	Carmen Rosa Murcia Calderón
Colombia	UAEAC	Olga Beatriz Martínez Mariño
Cuba	IACC	Rigoberto Ochoa Almaguer
Cuba (alterno)	IACC	Mario Ardanza Gonzalez
Paraguay	DINAC	José Ángel Galeano Martén
Paraguay (alterno)	DINAC	Natalia Giménez Durand
Perú	DGAC	Jorge Luis Dupuich Grijalva
Perú	DGAC	Ulises Vílchez Gómez
Uruguay	DINACIA	Marcos Vignolo
Venezuela	INAC	David Romero
Venezuela (alterno)	INAC	Landy Palma

APÉNDICE B

CRONOGRAMA DE TRABAJO GRUPO AD HOC PLAN ESTRATÉGICO SRVSOP

Etapas	Plazo	Formato
1 Definición de misión, visión y valores.		
1.1 Detalles de las etapas del proceso de construcción (1a version)	11/ene	Reunión virtual
1.2 Detalles de las etapas del proceso de construcción (envío de la 2a version)	16/ene	Correo
1.3 Presentación de dos propuestas de Misión, Visión Y Valores al grupo	16/ene	Mural
1.4 Plazo de recogida asincrónica de aportaciones del grupo	16/ene - 10/feb	via Teams OACI o Mural
1.5 Explicación de las metodologías de los pasos 1 y 2 (Misión, Visión, Valores y análisis FODA)	03/feb	Reunión virtual
1.6 Plazo de análisis asincrónica y aceptación de la mejor propuesta	11-20/feb	via Teams OACI o Mural
1.7 Consolidación de resultados y publicación	23 - 24/feb	Equipo ANAC / Correo
1.8 Presentación al grupo y discusión	28/feb	Reunión virtual
1.9 2a discusión (si necesaria). Presentación de informe para la Junta General (avanzos y extensión de plazo)	2-Mar	Reunión virtual
2 Análisis FODA		
2.1 Preparatoria asincrónica - solicitud de sugerencias de cada Estado y plazo de recogida de aportaciones	16/ene - 10/mar	via Teams OACI o Mural
2.2 Consolidación de las sugerencias enviadas	11-15mar	Equipo ANAC
2.3 Publicación de los datos consolidados	16-Mar	Correo electrónico
2.4 Realización de dinámicas - Mapa de calor con las principales aportaciones del grupo para llegar al resultado final del análisis FODA	23-Mar	Reunión virtual
2.5 2a discusión (si necesaria). Explicación de las técnicas utilizadas en el paso 3.	30-Mar	Reunión virtual
2.6 Publicación del análisis FODA final	31-Mar	Correo electrónico
3 Definición de las perspectivas del BSC y objetivos estratégicos		
3.1 Preparatoria asincrónica - solicitud de sugerencias de perspectivas / objetivos y plazo de recogida de aportaciones de cada Estado	31/mar - 28/abr	via Teams OACI o Mural
3.2 Fecha reservada para discusión	17/abr	Reunión virtual
3.3 Fecha reservada para discusión	8-May	Reunión virtual
3.4 Reunión presencial Brasilia	26 al 30 de junio	Reunión presencial
3.7 Publicación de las perspectivas y objetivos - FINAL	30-Jun	Presencial
4 Definición de indicadores y metas		
4.1 Preparatoria asincrónica - solicitud de sugerencias de cada Estado y plazo de recogida de aportaciones	3/jul - 4/ago	via Teams OACI o Mural
4.2 Consolidación de las sugerencias enviadas	7-10/ago	Equipo ANAC
4.3 Publicación de la propuesta de indicadores y metas	11/ago	Correo electrónico
4.4 Realización de dinámicas de alineación para el detalle de indicadores y metas, con los responsables y indicación de las principales limitaciones para la entrega de los indicadores	16/ago	Reunión virtual
4.5 Fecha reservada para 2ª discusión o dinámica, si necesarias	18/ago	Reunión virtual
5 DOCUMENTO FINAL		
5.1 Preparación	18/ago - 13/oct	Todo el grupo
5.2 Entrega	19-Oct	Todo el grupo
6 Medición y seguimiento de resultados		
	13-17/nov	A definir

APÉNDICE C

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

Detalle	Número de votos	Porcentaje (%)
Idioma a fin y cultura común	5	56%
Armonización de los reglamentos y procedimientos	4	44%
Objetivos comunes	3	33%
Participación de Estados e Industria	3	33%
Posibilidad de marcar posicionamientos comunes y afines a los intereses conjuntos y realidades de la Región - sinergia regional	3	33%
Alto grado de cumplimiento de los SARPS	2	22%
Estructuras de comunicación	1	11%
Elevados resultados alcanzados con altos estándares de Seguridad Operacional	1	11%
Foro de reunión de expertos	1	11%
Liderazgo consolidado del SRVSOP	1	11%
Organizado tal que se puede atender diferentes necesidades de asistencia para los Estados	1	11%
Presdisponibilidad de países miembros (compromiso)	1	11%
Estrecha relación entre SRVSOP y OACI-Lima: Imagen, Estructura e Infraestructura	0	0%
Estructura organizacional robusta	0	0%
Generación de competencia conjunta	0	0%

OPORTUNIDADES

Detalle	Número de votos	Porcentaje (%)
Espacio para avanzar en el tema “Gestión de la Seguridad Operacional a Nivel Regional”	8	89%
Considerar los logros de SRVSOP como punto de partida para el desarrollo	5	56%
Con actitud productiva, atraer a la industria para que invierta y colabore con los intereses de los Estados	3	33%
Disponibilidad de mejores herramientas de colaboración virtual actualmente	3	33%
SRVSOP alineado a los retos futuros	3	33%
Preparación de especialistas aeronáuticos con capacidades para el desempeño en EL SISTEMA	2	22%
Ampliar el alcance de los acuerdos a proveedores externos del SRVSOP si el B&C es positivo	1	11%
Sensibilización de la Junta General sobre la necesidad de Planificación Estratégica	1	11%
Reconocimiento y estímulo para la implementación de RSOOs por parte de la OACI	0	0%
Voluntad de contar con un Plan Estratégico SRVSOP	0	0%

DEBILIDADES

Detalle	Número de votos	Porcentaje (%)
Limitados Recursos humanos y físicos del SRVSOP para satisfacer las necesidades de los Estados	6	67%
Asimetría presupuestaria y burocrática entre los países	4	44%
Diferencias en el marco legal de los Estados (LEG)	4	44%
División de recursos humanos con otras actividades y grupos de cooperación	3	33%
Diferencias en las posibilidades económicas entre los estados miembros.	2	22%
Falta de criterios para priorizar actividades	2	22%
Decisiones de los grupos de implementación afectan la ejecución de los requerimientos técnicos	1	11%
Dificultad al acceso a la capacitación de alto nivel	1	11%
Falta de claridad de roles/responsabilidades entre diferentes grupos de cooperación regional (ej. RASG/ RSOO)	1	11%
Falta de claridad y liderazgo en la responsabilidad de los miembros y responsables de cada Estado	1	11%
Subordinación a las prioridades y lineamientos del programa regular de la OACI	1	11%

AMENAZAS

Detalle	Número de votos	Porcentaje (%)
Rotación de personal clave que amenaza continuidad de trabajo logrado	7	78%
Asimetrías económicas entre los Estados	5	56%
Inestabilidad política y socioeconómica en la Región	5	56%
Presupuesto dependiente de la contribución de los participantes	4	44%
Requerimientos (SARPs) pensados y desarrollados para la realidad de Regiones y Estados hegemónicos, que determinan dificultad de los Estados de la Región para su cumplimiento o concreción	3	33%
Falta de unidad en la posición de los Estados para cumplir las SARPs en línea con las posibilidades de la Región	2	22%
Niveles de capacidad y competencia muy diferentes entre los Estados miembros	1	11%
Con actitud proactiva, atraer a la industria para que invierta y colabore con los intereses de los Estados	0	0%