



**NOTA DE ESTUDIO**

**ASAMBLEA — 41° PERÍODO DE SESIONES**

**COMISIÓN TÉCNICA**

**Cuestión 30: Seguridad operacional de la aviación y navegación aérea – Políticas**

**30.3: Resultados pertinentes del Componente de Seguridad Operacional de la Conferencia de Alto Nivel sobre la COVID-19 (HLCC 2021)**

**ESTRATEGIA DE ACOMPAÑAMIENTO EN LA IMPLEMENTACIÓN  
Y MADURACIÓN DE LOS SMS**

(Nota presentada por Venezuela (República Bolivariana de) y apoyada por Argentina, Costa Rica, Panamá y República Dominicana)<sup>2</sup>

**RESUMEN**

Esta nota de estudio desarrolla y enfatiza la importancia de una estrategia de acompañamiento de los Estados en la implementación y maduración de los Sistemas de Gestión de Seguridad Operacional (SMS) de los Proveedores de Servicio en la industria y en función de los objetivos de los Programas Estatales de Seguridad Operacional (SSP).

**Decisión de la Asamblea:** Se invita a la Asamblea a:

- tomar nota de la información presentada en esta nota de estudio;
- considerar los aspectos sugeridos en la nota como parte de la estrategia de implementación y maduración de los SMS en las organizaciones en Estados y Regiones que han tenido dificultades en implementar los SMS;
- fomentar y compartir experiencias exitosas en Estados y Regiones sobre la aplicación de estrategias de implementación y maduración de SMS; y
- considerar el desarrollo o incorporación de material de orientación estandarizado para los Estados y Regiones.

<i>Objetivos estratégicos:</i>	Esta nota de estudio se relaciona con el Objetivo estratégico de Seguridad Operacional
<i>Repercusiones financieras:</i>	Ninguna.
<i>Referencias:</i>	<i>Manual de gestión de la seguridad operacional (Doc 9859), Cuarta edición.</i>

<sup>1</sup> Versión en español presentada por Venezuela (República Bolivariana de).

<sup>2</sup> Estados miembros de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC).

## 1. INTRODUCCIÓN

1.1 La experiencia observada durante los procesos de implementación así como de los resultados esperados en la maduración de los SMS en la industria, pasan por la comprensión de sus requisitos, su escalabilidad de acuerdo al tamaño y complejidad de las organizaciones, el cambio cultural necesario, así como la actuación de las personas o equipos de trabajo que intervienen en estos procesos.

1.2 El Doc 9859 en sus diferentes ediciones ha ofrecido material de orientación para el establecimiento y aplicación de los componentes y elementos del SMS que ayudan a generar entregables tales como: Manuales, métodos, sistemas, herramientas, etc. Igualmente, los Estados y RSOO han generado regulaciones, Circulares y procedimientos con criterios, requisitos y recomendaciones, según sea el caso, que ayuden a la implementación del SMS.

1.3 La experiencia inicial de implementación se desarrollaba en un proceso de aceptación que fue enfocado al cumplimiento de requisitos en las organizaciones de la industria, pero que no necesariamente conducía a alcanzar un SMS del cual se pueda obtener resultados tangibles en seguridad operacional.

## 2. DESARROLLO

2.1 Ante este desafío, que no solo implicaba asegurar el cumplimiento de los requisitos para Sistemas de Gestión de Seguridad Operacional (SMS) sino al mismo tiempo promover un impacto en la cultura de la seguridad operacional de las organizaciones, se determinó como estrategia de promoción estatal el acompañamiento a las organizaciones durante la implementación.

## 3. PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO A LA INDUSTRIA

3.1 A continuación, se describe los pasos y consideraciones practicados en el acompañamiento del Estado a una organización que requiere implementar su SMS y luego su posterior proceso de aceptación.

### 3.2 Reunión inicial clave con la Alta directiva de la organización

3.2.1 Se realiza una reunión inicial con la alta directiva de las organizaciones en la que se trata de ofrecer la orientación general de la implementación del SMS. El aspecto clave de esta reunión consiste en que comprendan claramente los beneficios del Sistema a ser implementado de modo que comprenda que requerirá efectuar “una inversión” y “no un gasto” en seguridad operacional.

3.2.2 Se refuerza el compromiso que debe adquirir y de acuerdo al tamaño y complejidad de la organización, como organizar su equipo de trabajo.

3.2.3 La alta directiva y los actores de la organización visualicen y organicen la implementación como proyecto: actividades claras, responsabilidades, recursos, tiempo, entregables, etc.

### 3.3 Reuniones de orientación (coaching a los equipos gerenciales)

3.3.1 Se acuerdan reuniones con la organización en la que asistirán los gerentes y sus equipos, según sea el caso, para tratar temas de dudas en la interpretación y “aplicación práctica” de los elementos del SMS acordados para esa reunión.

3.3.2 En lo posible tratar temas reales e internos de las áreas operativas de la organización que requieran la aplicación de los distintos elementos del SMS.

3.3.3 Durante dichas reuniones se plantea el cambio cultural requerido y se identifican las personas o grupos mas comprometidos (preferiblemente lideres plenamente identificados) que ayuden a difundir este cambio cultural.

3.3.4 Se instruye al equipo gerencial dar a conocer a los trabajadores después de las reuniones la aplicación práctica de los elementos del SMS y cambio cultural esperado.

3.3.5 Entre cada reunión se acuerdan tareas de aplicación practica a lo interno y relacionados con la realidad operativa de la organización. Una vez demostrado las primeras prácticas se avanzan a las siguientes reuniones de orientación.

3.3.6 Se selecciona e instruye los posibles **agentes de cambio** en las áreas clave. Esto incluye, dependiendo del tamaño y complejidad de la organización, un equipo coordinador, gestores entrenadores en equipos y/o “animadores del proceso” (líderes, motivadores de directivos, trabajadores para la solución de problemas). Cada agente de cambio de cultura positiva de seguridad operacional buscara generar interés a los grupos, a promover la participación en el cambio y ayudar a reconocer que el cambio es necesario.

### 3.4 **Seguimiento y diagnóstico de la situación de implementación en la organización**

3.4.1 A medida que se avanza en la implementación, en cada reunión se hace un balance de cuales entregables se van obteniendo:

- a) Los Manuales y el desarrollo o revisión de procedimientos asociados;
- b) Los primeros registros de implementación de los elementos;
- c) Los primeros registros de Promoción de Seguridad Operacional; y
- d) Evaluar el impacto inicial y progreso del cambio cultural.

3.4.2 El diagnóstico nos ayuda a precisar las brechas entre lo identificado y lo esperado por la organización.

3.4.3 Durante todo el periodo se usarán estrategias diversas de comunicación periódicas, informando resultados y estrategias a futuro; que permita facilitar la comunicación a todos los niveles de la organización. Se pueden utilizar varios canales de comunicación tales como: comunicados internos, reuniones, e-mails, espacio informático, reuniones (equipos de mejora), reuniones de todo el personal, etc.

### 3.5 **Proceso de aceptación inicial de SMS**

3.5.1 Cuando se determina que se han establecido los elementos y se cuentan con las evidencias iniciales de implementación, se acuerda el inicio del Proceso formal de evaluación documental y de implementación del SMS de acuerdo a la Normativa y procedimientos del Estado.

3.5.2 El Proveedor de Servicio una vez demostrado formalmente el cumplimiento con los requerimientos de la Autoridad de Aviación Civil recibe su aceptación inicial de SMS.

3.5.3 En los casos de organizaciones nuevas bajo los esquemas de las cuatro etapas de implementación y en el caso de organizaciones que ya se encontraban operando al momento de aplicarse el requisito de los procesos de implantación de SMS, con un cronograma de implementación no mayor a dos años.

### 3.6 **Maduración del Sistema y mejora continua**

3.6.1 Se efectúan visitas posteriores para verificar la consolidación de la cultura de seguridad operacional, implementación de elementos del SMS y de su Sistema de recopilación y procesamiento de datos e información de seguridad operacional (SCDPS) y continuar con orientaciones con nuevos desafíos o circunstancias que enfrenta la organización en su proceso de maduración y mejora continua.

## 4. **CONCLUSIÓN**

4.1 Esta propuesta procura aportar una posible estrategia de implementación de SMS y cambio cultural que asegure su aplicación eficaz y maduración en Estados y Regiones que hayan presentado dificultades para implementar sus SMS.

4.2 La estrategia de cambio cultural puede aplicarse de ser necesario, no solo en la implementación del SMS si no que se puede considerar durante la maduración de los mismos.

— FIN —