



Organización de Aviación Civil Internacional
Comisión Latinoamericana de Aviación Civil
Grupo Regional sobre Seguridad de la Aviación y
Facilitación NAM/CAR/SAM OACI/CLAC (AVSEC/FAL/RG)

NOTA DE INFORMACIÓN

AVSEC/FAL/RG/7 — NI/03
25/09/17

**Séptima Reunión del Grupo Regional sobre Seguridad de la Aviación y Facilitación
NAM/CAR y SAM OACI/CLAC (AVSEC/FAL/RG/7)**
Lima, Perú, del 4 al 6 de octubre de 2017

**Cuestión 8 del
Orden del Día:**

Términos de Referencia y Programa de Trabajo

**TÉRMINOS DE REFERENCIA Y PROGRAMA DE TRABAJO DEL GRUPO REGIONAL
SOBRE SEGURIDAD DE LA AVIACIÓN Y FACILITACIÓN (AVSEC/FAL/RG) DE LA OACI/CLAC**

(Presentada por Secretaría)

1. Introducción

1.1 Esta nota de información presenta, para consideración de la Reunión, los Términos de Referencia y Programa de Trabajo tal y como fueron aprobados por la Sexta Reunión del Grupo Regional sobre Seguridad de la Aviación y Facilitación NAM/CAR/SAM OACI/CLAC (AVSEC/FAL/RG/6) celebrada en la Oficina Regional NACC de la OACI, en Ciudad de México, México, del 8 al 10 de junio de 2016.

— — — — —

APÉNDICE
TÉRMINOS DE REFERENCIA, PROGRAMA DE TRABAJO Y PROYECTOS PARA EL
GRUPO REGIONAL SOBRE SEGURIDAD DE LA AVIACIÓN Y FACILITACIÓN
NAM/CAR Y SAM OACI/CLAC (AVSEC/FAL/RG)

1. Establecimiento

1.1 En seguimiento a las siguientes reuniones y acuerdos:

- Memorando de Cooperación entre la OACI y la CLAC para la provisión de un marco para la cooperación mejorada (Montreal, Canadá, 27 de septiembre de 2010)
- Resolución 19-5 de la XIX Asamblea Ordinaria de la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC) (Punta Cana, República Dominicana, 1 - 5 de noviembre de 2010)
- Informe de la Quinta Reunión del Grupo Regional sobre Seguridad de la Aviación y Facilitación (AVSEC/FAL/RG/5) (Lima, Perú, del 3 al 5 de junio de 2015)
- Informe de la Sexta Reunión del Grupo Regional sobre Seguridad de la Aviación y Facilitación NAM/CAR y SAM OACI/CLAC (AVSEC/FAL/RG/6) (Ciudad de México, México, del 8 al 10 de junio de 2016)

en conformidad con el Objetivo Estratégico de la OACI, seguridad de la aviación civil y facilitación, que refleja la necesidad del liderazgo de la OACI en seguridad de la aviación, facilitación y los temas relacionados con los controles fronterizos adoptados durante la 38ª Sesión de la Asamblea de la OACI, en el espíritu de la Declaración Conjunta sobre la Seguridad de la Aviación Civil para las Américas adoptada durante la Reunión Ministerial de Alto Nivel celebrada en México en febrero de 2010, y el Acuerdo de Cooperación entre la OACI y la CLAC, firmado en septiembre de 2010, cuyos objetivos fomentan mejorar el mecanismo de consultas y cooperación, así como evitar la duplicación de trabajos, promover y ayudar las actividades de instrucción, y reforzar la coordinación entre la CLAC y las Oficinas Regionales de la OACI, entre otros, la OACI y la CLAC combinaron sus grupos regionales respectivos en materia de AVSEC y FAL, y establecieron el Grupo Regional OACI/CLAC sobre Seguridad de la Aviación y Facilitación (AVSEC/FAL/RG) para las Regiones de Norteamérica (NAM), y Caribe (CAR) y Sudamérica (SAM) de la OACI.

1.2 Adicionalmente, la Declaración conjunta de la Conferencia regional sobre seguridad de la aviación de Caracas, Venezuela, de fecha 8 de febrero de 2012 incluye lo siguiente: *“Reconocimos el plan de acción que desarrolló el Grupo regional sobre seguridad de la aviación y facilitación en mayo de 2011, mediante el cual se promueve la implantación de una seguridad de la aviación armonizada en la región, en cooperación con la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil y la OACI”.*

1.3 El AVSEC/FAL/RG reportará sus actividades y resultados a los Directores de Aviación Civil y a la Autoridad competente en seguridad de la aviación, en caso de ser diferentes, en los Estados y Territorios de las Regiones NAM/CAR y SAM. La OACI y la CLAC procesarán los informes utilizando sus respectivos mecanismos, según corresponda, tomando en consideración el minimizar la duplicidad.

2. Membresía AVSEC/FAL/RG**2.1 Miembros AVSEC/FAL/RG**

Representantes y alternos pueden ser nominados por los siguientes:

Estados Miembros de la OACI en las Regiones NAM/CAR y SAM

Anguilla	Honduras
Antigua y Barbuda	Islas Caimanes
Argentina	Islas Turcas y Caicos
Aruba	Islas Vírgenes Británicas
Bahamas	Jamaica
Barbados	México
Belice	Montserrat
Bermuda	Nicaragua
Bolivia	Países Bajos (para Bonaire, Sint Eustatius y las Islas de Saba)
Brasil	Panamá
Canadá	Paraguay
Chile	Perú
Colombia	Reino Unido
Costa Rica	República Dominicana
Cuba	San Kitts y Nevis
Curazao	San Vicente y las Granadinas
Ecuador	Santa Lucía
El Salvador	Saint Maarten
Estados Unidos	Suriname
Francia (para Antillas Francesas y Guayana Francesa)	Trinidad y Tabago
Grenada	Uruguay
Guatemala	Venezuela
Guyana	
Haití	

Organizaciones Internacionales

ACI	ECCAA
ACSA-COCESNA	IATA
ALTA	IFALPA
BID	IFATCA
CANSO	OEA-CICTE
CASSOS	

El Grupo elegirá entre los representantes nominados por los Estados presentes en la Reunión donde se lleven a cabo las elecciones, a un Presidente y un Vice-presidente, cada uno representando Estados que garanticen que juntos cubran las Regiones NAM/CAR y SAM, el idioma inglés y el español, y experiencia AVSEC/FAL por un periodo de tres años.

2.2 Participantes AVSEC/FAL/RG

La participación puede ser invitada de:

- Los Estados y Territorios de otras regiones
- Otras organizaciones, entidades y agencias internacionales, regionales, nacionales de seguridad de la aviación civil (por ejemplo; ECAC)
- Explotadores de aeronaves
- Proveedores de Servicio de Navegación Aérea
- Explotadores de aeropuertos
- Centros de Instrucción de Seguridad de la Aviación de la OACI en las Regiones NAM/CAR y SAM

3. Secretaría

3.1 La Secretaría será provista por la OACI y la CLAC. En la OACI la Secretaría será liderada por las Oficinas Regionales NACC y SAM, coordinada por los Especialistas Regionales en Seguridad de la Aviación de las Regiones NAM/CAR y SAM y apoyada por la Subdirección de Seguridad de la Aviación de la OACI en la Sede. En la CLAC será liderada por el Secretario y su Asistente de Operaciones.

4. Misión para el Grupo Regional AVSEC/FAL/RG OACI/CLAC

Ser el foro regional para promover el cumplimiento de las normas y métodos recomendados de los Anexos 9 - *Facilitación* y 17 - *Seguridad*, al Convenio de Chicago.

5. Visión para el Grupo Regional AVSEC/FAL/RG OACI/CLAC

Identificar las particularidades y dificultades regionales y proponer directrices y procedimientos comunes para asistir y cooperar con los Estados en el cumplimiento de los objetivos de la OACI y de la CLAC en materia AVSEC/FAL.

6 Estrategia

6.1 Resaltar la importancia de la seguridad de la aviación y la facilitación en el transporte aéreo entre los Estados y los involucrados.

6.2 Promover el cumplimiento de las disposiciones de seguridad, así como las capacidades y desarrollo de los Estados sobre la vigilancia de la seguridad de la aviación y facilitación del transporte aéreo.

6.3 Promover entre los Estados el intercambio de información para incrementar el nivel de conciencia relacionadas con las amenazas y tendencias de la seguridad de la aviación.

6.4 Promover el interés común para el reconocimiento de los procesos de seguridad de la aviación y facilitación del transporte aéreo.

7. Objetivos

7.1 Mejorar la seguridad y facilitación de las operaciones de transporte aéreo, aeronaves, instalaciones de aviación civil, personal y el público viajero, y para desalentar y disminuir los actos potenciales de interferencia ilícita contra la aviación civil.

7.2 Mejorar la regulación y cumplimiento de las disposiciones de seguridad de la aviación y facilitación del transporte aéreo por parte de la autoridad competente en el ámbito nacional, y apoyar los arreglos necesarios para la implementación en los aeropuertos internacionales del Estado.

7.3 Desarrollar una estructura regional de seguridad de la aviación y facilitación del transporte aéreo sobre la base de la cooperación regional y la coordinación para la asistencia a los Estados en dichas áreas.

7.4 Establecer un mecanismo regional que posibilite disponer de directrices de “aplicación común” de las normas de los Anexos 9 y 17 de la OACI, prestando especial atención en la generación de una política regional para la organización, funcionamiento y cumplimiento de la normativa internacional por parte de los Comités Nacionales y de los Comités Aeroportuarios de Facilitación y Seguridad.

7.5 Optimizar los mecanismos de coordinación, cooperación e intercambio de información, experiencias, procedimientos y mejores prácticas en seguridad de la aviación y facilitación entre los Estados, fortaleciendo los sistemas de vigilancia AVSEC y FAL por parte de las autoridades competentes de los Estados, así como la armonización de los programas y políticas de instrucción y capacitación AVSEC/FAL, sobre la base de las necesidades propias de cada región.

7.6 Desarrollar Guías de Orientación para mantener el equilibrio AVSEC/FAL, y una metodología que permita a los Estados evaluar y definir los niveles de amenaza y armonización, cuando las circunstancias así lo permitan.

7.7 Desarrollar una política de cooperación orientada al cumplimiento de las normas del Anexo 9 – *Facilitación* y sobre la implementación de los Documentos de Viaje de Lectura Mecánica (DVLM).

7.8 Buscar alternativas de apoyo intrarregional para armonizar la implementación efectiva y eficiente de las normas AVSEC y FAL en cada Estado.

7.9 Identificar contribuciones financieras y en especie de Estados/Organizaciones socios/donantes multilaterales y bilaterales para dar asistencia a los Estados en la implementación de las disposiciones de la seguridad de la aviación y facilitación en el transporte aéreo.

7.10 Mejorar la concienciación de los profesionales AVSEC/FAL.

8. Actividades

8.1 Proveer i) un Foro de discusión, coordinación y cooperación de la seguridad de la aviación y temas de facilitación entre los Estados, socios y los involucrados, para ii) el intercambio de información relevante y iii) evaluación sobre amenazas y riesgos.

8.2 Revisar los análisis de tendencias regionales sobre las deficiencias en seguridad y facilitación y desarrollar un plan de acción regional armonizado para su solución.

8.3 Promover y suministrar un mecanismo para una coordinación regional y cooperación entre las autoridades AVSEC y FAL de los Estados, organizaciones internacionales, y entidades de vigilancia regional y la industria.

8.4 Compartir las “mejores prácticas” entre los Estados y utilizar la capacidad disponible en algunas administraciones de los Estados para ayudar a otros.

8.5 Identificar las opciones disponibles para brindar asistencia y cooperación entre los Estados a través de lo siguiente:

- Acuerdos directos entre Estados de manera bilateral y multilateral
- Políticas de cooperación horizontal de la CLAC
- Las Oficinas Regionales de la OACI con el apoyo de y en coordinación con la Sección de apoyo a la implantación y desarrollo — Seguridad de la aviación (ISD-SEC) y la Dirección de Cooperación Técnica
- Otras organizaciones internacionales y agencias para el desarrollo

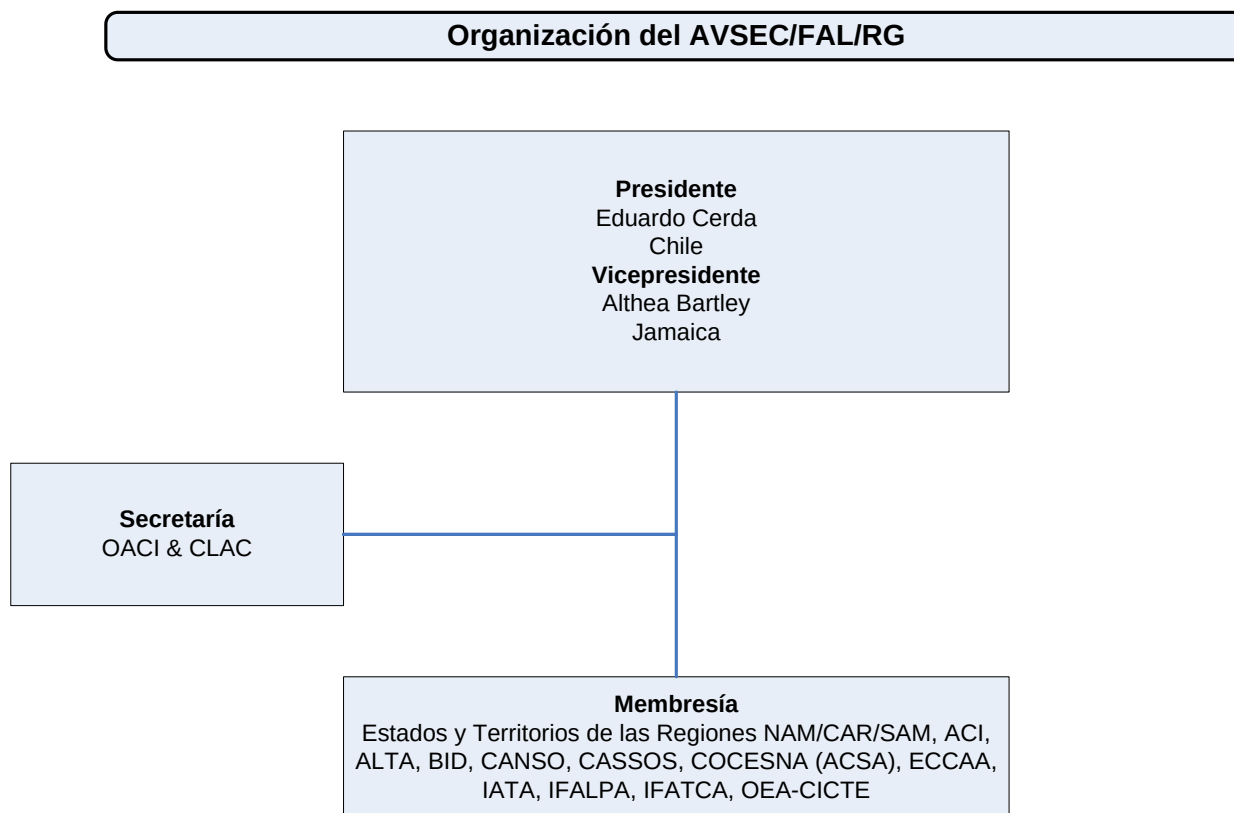
9. Documentación

9.1 La documentación preparada y revisada por el AVSEC/FAL/RG deberá estar disponible en inglés y español. La documentación de la reunión será traducida por la Secretaría adoptando los procedimientos y cronogramas aplicables y establecidos para todas las reuniones del grupo regional y según se especifiquen en las cartas de invitación. La documentación producida por los programas y proyectos AVSEC/FAL/RG adicionales a las notas de estudio, incluyendo apéndices contenidos en las mismas, serán traducidos por los Estados/Organizaciones del proyecto que haya producido los documentos para la revisión del AVSEC/FAL/RG. Si los miembros del proyecto no pueden identificar un recurso para realizar la traducción, el Estado coordinador del proyecto informará a la Secretaría de manera oportuna con la finalidad de examinar opciones alternativas para completar la traducción.

9.2 La Secretaría procesará la documentación y la hará disponible en el sitio web que corresponda a más tardar una semana antes del inicio de la reunión. Esto requiere que los Estados/Organizaciones entreguen las notas de estudio que requieran traducción por parte de la Secretaría a más tardar un mes antes previo al inicio de la reunión.

9.3 Respecto al informe, de acuerdo con la Conclusión 5/7 de la AVSEC/FAL/RG/5 y para agilizar el informe final, se establece que al finalizar cada Reunión del AVSEC/FAL/RG, el plenario revisará el informe preliminar para su aprobación. Una vez completados los ajustes que correspondan, el informe final será diseminado a los Estados por la Secretaría conjunta de las Oficinas Regionales NACC y SAM de la OACI, y a la Comisión Latinoamericana de Aviación Civil (CLAC), quienes a su vez y lo elevarán a sus respectivas entidades para consideración de los proyectos avanzados.

10. Organización



11 Programas de Trabajo, Plan estratégico y Proyectos

11.1 Los Programas de Trabajo y Proyectos del AVSEC/FAL/RG se presentan en la Tabla que se incluye como **Adjunto 1**.

11.2 Todos los programas de trabajo y proyectos deben completarse y entregarse a la Secretaría de la OACI/CLAC a más tardar el 31 de enero siguiente a la reunión. Una vez que los programas y proyectos se reciban, la Secretaría distribuirá esta información para revisión y comentarios a todos los Estados dentro de un plazo de 15 días. Los comentarios de los Estados deberán recibirse a más tardar dentro del siguiente 15 de marzo.

11.3 Los comentarios que sean recibidos por la Secretaría se enviarán al Estado Coordinador del proyecto a ser enmendado, si corresponde, y/o se utilizará en la preparación de una nota de estudio que incluya los resultados del proyecto. En caso de que se prepare una nota de estudio, ésta deberá enviarse a la Secretaría a más tardar el 30 de abril a fin de ser presentada a la siguiente reunión del AVSEC/FAL/RG.

11.4 El Plan estratégico desarrollado por el AVSEC/FAL/RG se encuentra en el **Adjunto 2**, y cuenta con:

- Un procedimiento de trabajo interno para el Grupo Regional AVSEC/FAL de la OACI/CLAC y los Grupos de tarea (**Adjunto 3**)
- Modelo de comunicación del Estado coordinador a todos los integrantes del Grupo de tarea (**Adjunto 4**)
- Método para determinar el avance de un Grupo de tarea del Grupo Regional AVSEC/FAL OACI/CLAC para cumplir con sus metas (**Adjunto 5**)

WORK PROGRAMMES & PROJECTS / PROGRAMAS Y PROYECTOS DE TRABAJO

Programme / Programa	Project / Proyecto	Objectives / Objetivos	Activities / Actividades	Deliverables / Resultados	State Coordinator / Estado Coordinador	State Contributors / Estados Contribuyentes	Target Completion Dates / Fechas metas para finalización
AVSEC							
Aviation Security Management Systems Sistemas de Gestión de la seguridad de la aviación	Continuation of the Security Management System (SeMS) implementation Continuación de la implementación de un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Aviación (SeMS).	Encourage States to introduce an Aviation Security Management System (SeMS) within the framework of their own State's National Civil Aviation Security Programme (NCASP) Alentar a los Estados a introducir un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Aviación (SeMS) en el marco de sus respectivos Programas Nacionales de Seguridad de la Aviación Civil (PNSAC)	a) Consult different States that have experience with SeMS implementation within their aviation security systems b) Present State SeMS implementation experience results at the next AVSEC/FAL/RG meeting. a) Consultas a los diferentes Estados que hayan tenido experiencia en la aplicación de un SeMS en sus sistemas de seguridad de la aviación b) Presentar los resultados de las experiencias de los Estados durante la implementación SeMS a la próxima reunión del AVSEC/FAL/RG	Introduction to future measures and recommendations on SeMS implementation. Introducción a las futuras medidas y recomendaciones en la implementación de un SeMS.	Colombia	Argentina Brazil /Brasil Chile Cuba Mexico/México Nicaragua Trinidad and Tobago/Trinidad y Tabago	Report by January 2017 Informe para enero de 2017
Coordination between States to standardize their aviation security systems audit procedures Coordinación entre los Estados para estandarizar los procedimientos de auditorías de sus sistemas de seguridad de la aviación	Develop common quality control protocols as tools for States to audit their own national aviation security systems. Desarrollar protocolos de control de calidad homogéneos que sirvan como herramientas para auditar los propios sistemas nacionales de seguridad de la aviación de sus Estados	Standardization of audit results of AVSEC/FAL/RG member States, similar to USAP audit results, developing audit protocol models and guidelines to be used by those States. Estandarización en los resultados de las auditorías de los Estados miembros del AVSEC/FAL/RG similares a los resultados de las auditorías de la USAP, desarrollando modelos de protocolos de auditoría y directrices para ser usadas en esos Estados.	Prepare a Gantt chart including the following information: a) Assessment of the audit protocols used by member States b) State model audit protocols for the States Required training activities c) Practical implementation exercises, and d) Future activities Preparar un diagrama de Gantt considerando como mínimo la siguiente información: a) Relevamiento de los protocolos de auditoría utilizados por los Estados miembros b) Modelo de Protocolos de auditoría para los Estados c) Actividades de instrucción requeridas d) Ejercicios prácticos de implementación, y e) Actividades futuras	a) Comparable results to USAP audit findings b) Better identification and correction of deficiencies c) Indicators that can be compared with the USAP, and d) More efficient corrective action plans a) Resultados comparables con las constataciones de las auditorías de la USAP b) Mejor identificación y corrección de las deficiencias c) Indicadores comparables con la USAP, y d) Planes de acción correctivos más eficientes	Brazil/Brasil	Argentina Cuba Jamaica Nicaragua Panama/Panamá Trinidad and Tobago/Trinidad y Tabago	Report by January 2017 Informe para enero de 2017

Programme / Programa	Project / Proyecto	Objectives / Objetivos	Activities / Actividades	Deliverables / Resultados	State Coordinator / Estado Coordinador	State Contributors / Estados Contribuyentes	Target Completion Dates / Fechas metas para finalización
Civil Aviation Cybersecurity Ciberseguridad de la aviación civil	2 nd phase.- Development of a Cybersecurity Awareness Course for States to deliver within the Civil Aviation Industry / 2da. Fase.- Desarrollo de un Curso para la consciencia sobre la ciberseguridad para que los Estados puedan implementar en la industria de la aviación civil	To increase the awareness within the aviation industry as regards Cyber Security and provide States with a framework on how to manage cyber risks to aviation industry Incrementar la consciencia dentro de la industria de la aviación con respecto a la ciberseguridad y proporcionar a los Estados un marco sobre cómo administrar los riesgos cibernéticos a la industria de la aviación	a) Review existing documentation developed by CANSO, AIAA, European Union ,OAS and other agencies; b) Consult with Cybersecurity experts within the Region and within other Regional UN Agencies; and c) Identify and use STP Course Developers. a) Revisar la documentación existente desarrollada por CANSO, AIAA, Unión Europea, OAS y otras agencias; b) Consultar con expertos en ciberseguridad dentro de la Región y dentro de otras Agencias de Naciones Unidas; c) Identificar y utilizar Diseñadores de Cursos CMDN .	a) Conduct training needs assessment b) Define the course objectives c) Develop bilingual training package (English/Spanish) a) Realizar una evaluación de las necesidades de entrenamiento b) Definir los objetivos del curso c) Desarrollar paquete de entrenamiento bilingüe (Inglés/Español)	Jamaica	Argentina Colombia Jamaica United States/ Estados Unidos	Report by January 2017 Informe para enero de 2017

Programme / Programa	Project / Proyecto	Objectives / Objetivos	Activities / Actividades	Deliverables / Resultados	State Coordinator / Estado Coordinador	State Contributors / Estados Contribuyentes	Target Completion Dates / Fechas metas para finalización
FAL							
Traveller Identification Programme (TRIP) Programa de Identificación de viajeros (TRIP)	Development of a data base of appropriate authorities of the NAM/CAR/SAM Regions related with the implementation of Annex 9 Machine Readable Travel Document (MRTD) Standards and Recommended Practices Desarrollo de una base de datos de autoridades competentes de las Regiones NAM/CAR/SAM relacionados con la implementación de las Normas y Métodos Recomendados del Anexo 9 en lo relacionado a los Documentos de viaje de lectura mecánica (DVLM)	Standardise security and machine readable measures for States compliance with of Annex 9 <i>Facilitation</i> Standards and Doc 9303 on MRTD Estandarización de medidas de seguridad y lectura mecánica para el cumplimiento por parte de los Estados de las Normas del Anexo 9 <i>Facilitación</i> y del Doc 9303 sobre DVLM	To exchange information on: a) Data base of official contacts of appropriate authorities that issue passports, travel identification, civil registry, among others b) Development of activities to disseminate the ICAO Seventh Edition 2015 of Doc 9303 within the States (Seminars/workshops) c) Information exchange with the ICAO TAG/TRIP experts d) Through the Secretariat, obtain information of which States get benefit of the technical assistance on MRTDV and eMRTD e) Through the Secretariat, obtain information of which States are available to cooperate with others that requires it so El intercambio de información respecto de: a) Base de datos de contactos oficiales de las autoridades competentes de la expedición de pasaportes, identificaciones de viaje y registro civil, entre otros b) Desarrollo de actividades referidas a la difusión de la Séptima Edición 2015 del Doc 9303 de la OACI al interior de los Estados (talleres, seminarios) c) Intercambio de información con los expertos TAG/TRIP de la OACI. d) Obtener información a través de la Secretaría sobre los Estados que se beneficiaron de asistencia técnica para implementar DVLM o eDVLM e) Verificar, a través de la Secretaría, a los Estados que están disponibles para colaborar con aquellos Estados que así lo requieran.	Assist States in the implementation of ICAO SARPs Ayudar a los Estados en la implementación de las SARPs de la OACI	Bolivia	Brazil / Brasil Cuba Honduras Panama / Panamá ECCAA	a) States provide information by 31 August 2016 b) Preparation of data base by 31 October 2016 c) Report by January 2017 a) Que los estados provean información hasta el 31 de agosto de 2016 b) Preparación de la base de datos hasta el 31 de octubre de 2016 c) Informe para enero de 2017

Programme / Programa	Project / Proyecto	Objectives / Objetivos	Activities / Actividades	Deliverables / Resultados	State Coordinator / Estado Coordinador	State Contributors / Estados Contribuyentes	Target Completion Dates / Fechas metas para finalización
Facilitation training material Material de capacitación en facilitación	Second phase of the development of Facilitation training material Segunda fase del desarrollo de material de capacitación en materia de Facilitación	Standardized Facilitation training material to support NAM/CAR and SAM States compliance with ICAO Annex 9 Standards and Recommended Practices and ICAO published Facilitation support documents Material didáctico normalizado sobre Facilitación para apoyar a los Estados NAM/CAR y SAM a cumplir con las Normas y Métodos Recomendados del Anexo 9 de la OACI y documentación de apoyo publicada por la OACI	Produce the following standardized training material: a) Annex 9 General Awareness and Identification of Individual and Joint Facilitation Responsibilities Workshop – 5 days b) National Air Transport Facilitation Programme Workshop – 5 days c) Facilitation implementation and oversight activities (Communication, Coordination and Cooperation) Workshop – 3 days Desarrollo del siguiente material didáctico normalizado: a) Taller sobre Anexo 9 - concienciación general e identificación de responsabilidades individuales y de conjunto sobre la Facilitación – 5 días b) Taller sobre el Programa Nacional de Facilitación del Transporte Aéreo – 5 días c) Taller sobre la implementación y supervisión de actividades de Facilitación (Comunicación, Coordinación y Cooperación) - 3 días	. Complete and make available training material to AVSEC/FAL/RG Member States to teach and enhance knowledge on ICAO Annex 9 – <i>Facilitation Standards and Recommended Practices</i> . Completar y poner el material de instrucción a disposición de los Estados miembros del AVSEC/FAL/RG con el objetivo de enseñar y mejorar el conocimiento de las Normas y Métodos Recomendados del Anexo 9 – <i>Facilitación</i> de la OACI.	ASTC/ CIIASA Mexico/ México	Bolivia Brazil / Brasil Cuba	a) Complete the training material by 31 August 2016 b) Share comments y deliver material by 31 October c) Report by January 2017 a) Completar el material de instrucción para el 31 de agosto de 2016 b) Compartir comentarios y entregar el material hasta el 31 de octubre de 2016 c) Informe para enero de 2017

Programme / Programa	Project / Proyecto	Objectives / Objetivos	Activities / Actividades	Deliverables / Resultados	State Coordinator / Estado Coordinador	State Contributors / Estados Contribuyentes	Target Completion Dates / Fechas metas para finalización
List of restricted articles by other authorities other than aviation security Lista de objetos restringidos por otras autoridades que no sean de seguridad de la aviación	Second phase of Database project with information on items restricted by facilitation-related authorities Segunda fase de la Base de datos con información de objetos restringidos por autoridades relacionadas con Facilitación	Through developed survey collect information from States and share it through the designated web page A través del cuestionario ya desarrollado, coleccionar información de los Estados y compartir la información a través de la página web establecida	a) Organize the survey's State information b) Develop a methodology and send the information to the Secretariat in order to coordinate database publication on the LACAC web page, c) Publish and maintain the database a) Organizar la información de los cuestionarios enviada por los Estados b) Desarrollar una metodología y enviar la información a la Secretaría para coordinar la publicación en la página web de la CLAC, c) Publicar y mantener la base de datos	Introduce ways for sharing data and best practices concerning objects restricted by authorities other than aviation security Introducir entre los Estados formas de compartir la información y mejores prácticas respecto a objetos restringidos por autoridades que no sean de seguridad de la aviación	Cuba	Bolivia Chile Colombia	a) States provide information by 31 August 2016 b) Preparation of data base by 31 October 2016 c) Report by January 2017 a) Que los estados provean información hasta el 31 de agosto de 2016 b) Preparación de la base de datos hasta el 31 de octubre de 2016 c) Informe para enero de 2017

Programme / Programa	Project / Proyecto	Objectives / Objetivos	Activities / Actividades	Deliverables / Resultados	State Coordinator / Estado Coordinador	State Contributors / Estados Contribuyentes	Target Completion Dates / Fechas metas para finalización
AVSEC/FAL							
NIL/Ninguno							

ADJUNTO 2 AL APÉNDICE

PLAN ESTRATÉGICO DEL GRUPO REGIONAL SOBRE SEGURIDAD DE LA AVIACIÓN Y FACILITACIÓN (AVSEC/FAL/RG) DE LA OACI/CLAC

El modelo de planeación estratégica que utilizará el AVSEC/FAL/RG estará basado en cuadros de análisis derivados de la metodología conocida como **Hoshin Kanri**.

Hoshin es un proceso sistemático –paso a paso— para determinar prioridades, desarrollar planes para asegurar que cada prioridad sea abordada adecuadamente, revisar el progreso de los planes y hacer ajustes cuando sea necesario. Mediante este modelo, se pretende eliminar la duplicidad de esfuerzos y unificar la planeación estratégica del Grupo de Trabajo.

Se podrán utilizar las siguientes técnicas a los efectos de obtener la información requerida para completar las planillas que plantea el método:

- Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)
- Análisis de las desviaciones (AD)
- Análisis de campos de fuerza
- Principio de Pareto
- Lluvia de ideas creativa
- Multivoto
- Voto negativo

Beneficios del uso de la metodología aprobada:

- Mejora el proceso de planeación basado en prioridades
- Aclara las responsabilidades
- Ayuda a lograr consenso sobre los problemas y las prioridades
- La forma de documentación y revisión permite tomar mejores decisiones y corregir los principales problemas
- Mejora la comunicación
- Facilita el trabajo de equipo

El proceso aprobado

Se trata de la aplicación de un ciclo conocido como Planear, Hacer, Controlar, Actuar (PHCA) para medir el progreso en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente.

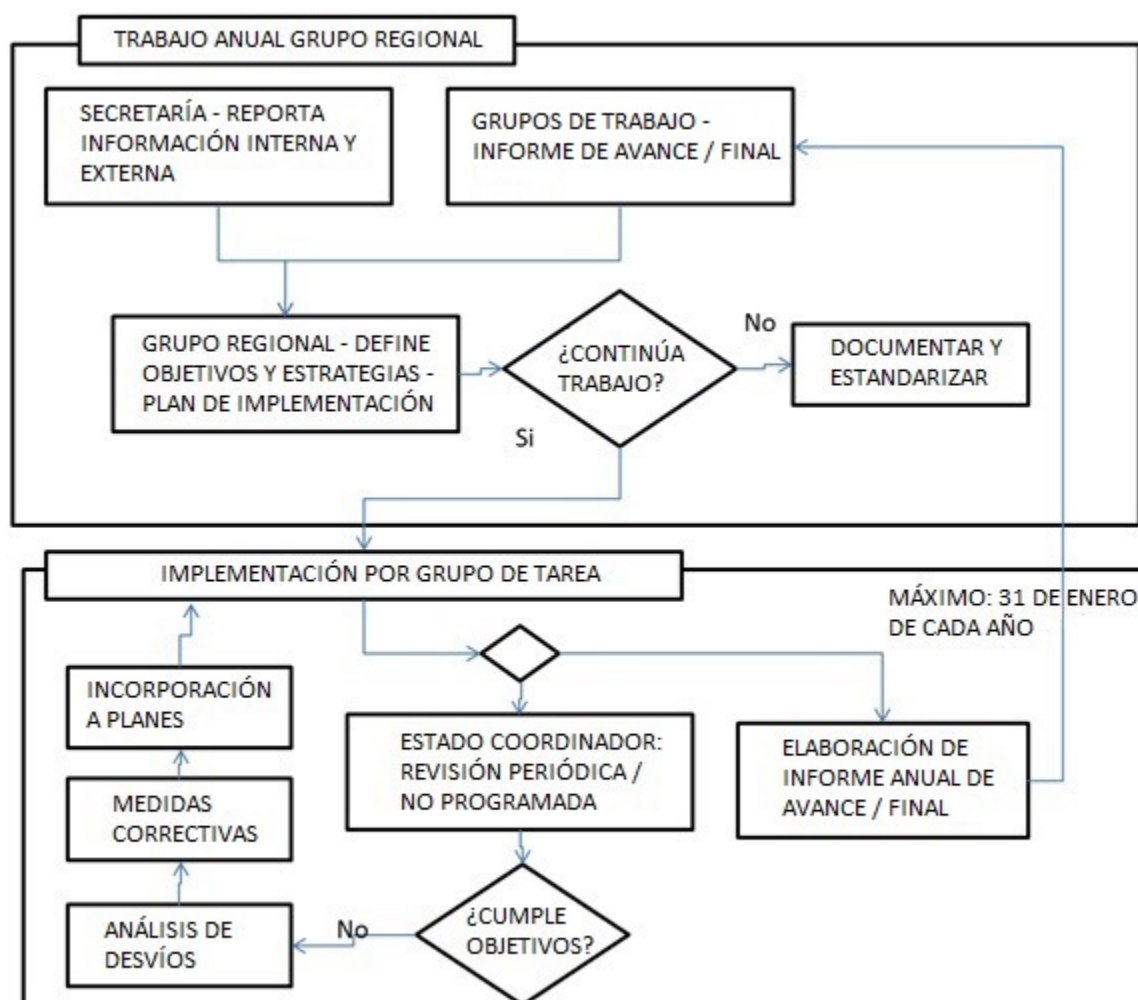
El proceso comienza con una evaluación tanto interna como externa en la que se consideran varios aspectos en forma similar al análisis FODA y finalmente se identifican los elementos claves o de mayor importancia.

Se redactan los objetivos y las estrategias para lograr su cumplimiento, de forma tal que a cada objetivo le corresponde una o más estrategias, y finalmente se desarrollan los planes de implementación.

Se trabaja luego en el proceso de implementación y se llevan a cabo revisiones de forma periódicas y no programadas (la clave del proceso), ya que ambas permiten detectar tempranamente los desvíos que pueden llevar a la falta de cumplimiento de los objetivos en tiempo y forma.

Si los resultados no fueran tal como se esperaba, es tiempo de realizar un análisis de los desvíos y llevar a cabo medidas correctivas, las que deben ser implementadas de inmediato.

Diagrama de flujo del método aprobado:



1. El plan anual

El plan anual constituye parte del ciclo PHCA. Se incluye cada objetivo y las estrategias a ser utilizadas para su logro. Seguidamente se aplica la forma de medición de los resultados (en concordancia con los indicadores establecidos para dicha medición en la planificación efectuada), la asignación del responsable y la fecha establecida para una revisión programada.

CUADRO DE PLANEAMIENTO				
Período:		Página ... de ...		
Preparado por:		Fecha:		
Revisado por:		Fecha:		
Objetivo	Estrategia	Medición resultados	de Responsable	Fecha de revisión

La medición de los resultados debería responder a la pregunta: ¿Cómo podemos saber si una estrategia ha sido implementada exitosamente?

2. El cuadro de revisión

El cuadro de revisión anual aplica un ciclo conocido como PHCA para medir el progreso en el cumplimiento de los objetivos establecidos oportunamente.

CUADRO DE REVISIÓN			
Período:		Página ... de ...	
Preparado por:		Fecha:	
Revisado por:		Fecha:	
Objetivo	Resultado real	Resumen de análisis de desvíos	Consecuencias para el próximo período

3. El plan de implementación

El plan de implementación es un detallado plan táctico que produce un listado con las responsabilidades de cada uno de los miembros del grupo para la implementación de cada estrategia en particular.

Como parte de este formulario se incluye un calendario similar al que se usa habitualmente en los diagramas de barras para el control de las actividades. De esta forma cada uno de los ítems de implementación de una estrategia determinada, mostrará en forma gráfica el inicio y finalización programados.

Conforme se va avanzando, se pueden realizar verificaciones para determinar si el progreso es el esperado y en caso negativo, analizar los motivos y tomar acciones correctivas.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN														
Período:				Página ... de ...										
Preparado por:				Fecha:										
Revisado por:				Fecha:										
Estrategia	Ítem de implementación	Res- pon- sable	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D

4. El informe de desvíos

El informe de desvíos es un procedimiento formal para registrar el análisis de los desvíos presentados. Es una parte crucial en la implementación de este proceso. Cuando los resultados difieren respecto a lo planeado, se requiere un análisis para determinar las causas del desvío.

Este formulario debería ser completado tan pronto como se presente un desvío y debería ser procesado en tiempo y forma.

Este informe describe los desvíos y produce un análisis detallado de las causas. Adicionalmente registra las acciones tomadas como respuesta a los desvíos.

Las acciones pueden estar divididas en tres fases:

- La primera es la generación de contramedidas de emergencia para reducir el problema tan pronto como se lo ha detectado.
- La segunda es una medida de corto plazo para impedir que el problema vuelva a presentarse.
- La tercera es la determinación de las raíces o causas del problema y su erradicación definitiva.

INFORME DE DESVÍOS	
Período:	Página ... de ...
Preparado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
1. Descripción del problema 2. Circunstancias en las que se presentó el problema 3. Causas que provocaron el problema 4. Medidas correctivas tomadas 5. Resultados de las medidas correctivas 6. Medidas para prevenir que vuelva a ocurrir 7. Plan para eliminar las causas 8. Problemas remanentes o nuevos	

5. Compatibilización de enfoques y definiciones de OACI y CLAC

Si bien ambas organizaciones buscan los mismos resultados, a lo largo del tiempo ambas han empleado métodos, definiciones y enfoques particulares. A fin de proporcionar una ayuda que evite la duplicidad de esfuerzos en el futuro, se brinda a continuación la información básica como para que los grupos de tarea puedan continuar trabajando con base en lo que hubieran aprobado oportunamente. Lo ideal sería que en el mediano plazo se lograra un vocabulario común y también una metodología común.

A tal efecto, se considera que el proceso propuesto en este documento es compatible con lo realizado hasta ahora tanto por la OACI como por la CLAC, y en consecuencia los distintos grupos de tarea podrán aplicarlo, adaptándolo a su experiencia y sus necesidades.

CLAC	OACI	INTERPRETACIÓN
Macrotarea	Programa	Programas genéricos de la OACI y la CLAC
Tareas – (Grupo Ad Hoc)	Grupo de tarea	Parte de un Programa al que se le asignan objetivos
Etapas o actividades	Actividades	Actividades

CLAC	OACI	INTERPRETACIÓN
Ponente	Estado u organismo coordinador	Estado miembro responsable por una macrotarea Estado coordinador de un proyecto
Miembro de grupo	Miembro de grupo (Estado contribuyente)	Estado u organismo contribuyente que forma parte de un Grupo de tarea
Visión	Visión	Concepto de visión
Proyectar a la CLAC como un organismo esencial de apoyo a los Estados miembros, destinado a constituirse como plataforma para impulsar el desarrollo y seguridad de la aviación civil internacional en la región latinoamericana	Lograr el desarrollo seguro, protegido y sostenible de la aviación civil.	Visión de ambas organizaciones
Propósito	Misión	Concepto de misión
Establecer las Macrotareas, los Puntos Focales, el calendario de cumplimiento y los mecanismos de medición como apoyo a la gestión de las Autoridades y en el desarrollo de la industria de la aviación civil, cumpliendo los objetivos trazados	Ser el foro global de los Estados y organizaciones internacionales para la aviación civil internacional.	Misión de ambas organizaciones
Objetivo	Objetivo	Concepto de objetivo
Comité Ejecutivo		Comité Ejecutivo de la CLAC (Responsable por el seguimiento del cumplimiento de las macrotareas)
Meta de gestión	Resultados	Resultado parcial de una macrotarea o un programa
Indicador de desempeño		Cumplimiento de ejecución de etapas dentro de los plazos establecidos
Grupo de expertos	Grupo de tarea	Grupo compuesto por representantes de varios Estados que trabaja sobre un tema determinado

CLAC	OACI	INTERPRETACIÓN
Fórmula de cálculo de indicador de desempeño $PI = \sum_{i=1}^4 Ai * Pi$ Donde: Ai = 1 si cumple la i-ésima etapa y 0 si no cumple. Pi = Ponderación de la i-ésima parte		Fórmula para establecer el grado de cumplimiento de una meta de gestión o un resultado (compuesto por varias actividades). El resultado es 1 si se cumplió en su totalidad y menor a 1 si se cumplió parcialmente

ADJUNTO 3 AL APÉNDICE**PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO INTERNO PARA EL
GRUPO REGIONAL SOBRE SEGURIDAD DE LA AVIACIÓN Y FACILITACIÓN (AVSEC/FAL/RG) DE LA
OACI/CLAC**

Los presentes procedimientos tienen por objeto proveer las directrices que aseguren llevar a cabo las tareas y objetivos indicados por el AVSEC/FAL/RG, sobre la base del entendimiento y colaboración de los Estados que componen los Grupos de Tarea.

Al conformarse un Grupo de Tarea, el AVSEC/FAL/RG deberá establecer con claridad:

- a) Objetivos, estrategia de implantación y actividades estratégicas pertinentes
- b) Responsabilidad temática
- c) Metas de gestión bajo su responsabilidad
- d) Plazos para el cumplimiento de cada meta de gestión

Para el desarrollo de las tareas, los Grupos de Tarea utilizarán el modelo de gestión formulado en el presente reglamento para reportar a la Secretaría y a través de ella a todos los Estados, los avances y conclusiones obtenidas.

Sin perjuicio de lo expresado, deberá tenerse siempre presente que las personas que representan a los distintos Estados que conforman al Grupo de Tarea tienen otras tareas y responsabilidades vinculadas con las descripciones de sus puestos de trabajo, lo cual puede generar la priorización de objetivos laborales normales y habituales por sobre las tareas a realizar dentro del Grupo de Tarea.

1. RESPONSABILIDADES DEL ESTADO COORDINADOR

Cada Grupo de Tarea conformado por los representantes de varios Estados tendrá a un Estado Coordinador del grupo, el que será responsable por el cumplimiento en tiempo y forma de los objetivos que le fueran asignados.

El Estado coordinador del Grupo de Tarea, deberá:

- Dar cumplimiento a los objetivos asignados al Grupo de Tarea/Proyecto en tiempo y forma
- Mantener comunicación fluida con los oficiales regionales de OACI y CLAC (Secretaría) y con los demás Estados miembros del Grupo de Tarea
- Prever retrasos en el cumplimiento de los objetivos y en tal caso, informar de inmediato a los oficiales regionales de OACI y CLAC (Secretaría) y proponer acciones correctivas tendientes a remediar los atrasos previstos
- Hacer el seguimiento del grado de avance de las actividades asignadas, a fin de detectar desvíos en cuanto al logro de los objetivos y posibles retrasos en su cumplimiento
- Proponer nuevos plazos en caso de atrasos inevitables, comunicándolos de inmediato a los oficiales regionales de OACI y CLAC (Secretaría)
- Presentar a la Secretaría los indicadores de gestión que permitan observar la evolución de los objetivos propuestos

- Comunicar a cada Estado integrante del Grupo de Tarea de
 - a) Los borradores de los informes de avance para información y propuestas de cambios, previo al envío a la Secretaría
 - b) Los informes de avance
 - c) Los indicadores del cumplimiento de los objetivos
 - d) Las decisiones adoptadas durante las reuniones de trabajo
 - e) Los atrasos previstos o reales en cada actividad estratégica, si los hubiera
 - f) Cualquier otra información que pueda contribuir al conocimiento uniforme por parte de los Estados integrantes del Grupo de Tarea y al cumplimiento de las tareas estratégicas asignadas a cada uno de ellos
- Convocar a reuniones de trabajo presenciales y/o virtuales con todos los miembros del Grupo de Tarea, pudiendo hacerlo a través de la Secretaría con los medios que ella facilite
- Presentar los informes de avance y finales a la Secretaría
- Reasignar tareas de un Estado a otro
- Decidir sobre la incorporación de un Estado como asesor de temas en caso de considerarlo necesario y apropiado
- Informar a la Secretaría sobre reasignación de tareas dentro del Grupo de Tarea
- Remitir el informe final referido al mandato que le fuera otorgado, juntamente con la documentación adicional que fuera pertinente en cada caso en particular

2. ASESORES DE TEMAS

Cada Estado integrante del Grupo de tarea deberá:

- Estar al tanto de los objetivos, la estrategia de implantación y las actividades estratégicas a cumplir para el desarrollo de las actividades asignadas por el Estado coordinador
- Conocer la(s) actividad(es) bajo su responsabilidad, con los plazos asociados
- Conocer las metas de gestión bajo su responsabilidad
- Intervenir en la elaboración de los borradores de los informes de avance y los informes definitivos
- Intervenir en los indicadores de cumplimiento de los objetivos
- Participar en reuniones de trabajo presenciales y/o virtuales convocadas por el Estado coordinador
- Solicitar información al Estado Coordinador para el cumplimiento de su mandato
- Comunicar los atrasos previstos al Estado coordinador tan pronto como tuviera indicios de que pudieran ocurrir
- Proponer acciones tendientes a recuperar el tiempo perdido y ponerse al día con los plazos previstos dentro del Grupo de Tarea
- Solicitar su incorporación como responsable temático cuando lo considere prudente y oportuno

- Mantener informado al Estado coordinador al menos bimestralmente, indicando:
 - a) Actividades realizadas
 - b) Logros del período
 - c) Inconvenientes encontrados
 - d) Atrasos previstos
 - e) Otros asuntos relevantes

3. REASIGNACIÓN DE ESTADOS DENTRO DEL GRUPO DE TAREA

Cuando un Estado considere que debido a situaciones fuera de su control, no podrá cumplir con el mandato asignado, podrá solicitar el relevo de su responsabilidad.

Cuando un Estado considere que está en condiciones de hacer un aporte significativo, podrá solicitar su incorporación como miembro de un Grupo de Tarea.

4. INFORMES DE AVANCE

El Estado coordinador será responsable por la redacción y la distribución de los informes de avance mensuales referidos a los objetivos que le fueran asignados.

Cada informe de avance debe ser dirigido al oficial regional de OACI / CLAC que corresponda, con copia a todos los representantes de los Estados que forman parte del Grupo de Tarea.

Los informes de avance deben ser enviados dentro de los 5 primeros días hábiles de cada mes, en referencia a las actividades llevadas a cabo durante el mes anterior y el grado de avance en comparación con el avance previsto en la planeación estratégica del Grupo de Tarea.

Para la redacción de los informes de avance se tomará en consideración el modelo que se adjunta, lo que permitirá la uniformidad de las comunicaciones referidas a los informes de avance.

5. INFORME FINAL

Los Grupos de Tarea utilizarán el modelo de gestión a continuación para reportar a la Secretaría y a través de ella a todos los Estados, los avances y conclusiones obtenidas.

- Debe ser dirigido a la Secretaría, con copia a todos los representantes de los Estados que forman parte del Grupo de Tarea
- Debe ser enviado dentro de los términos previstos en la planeación estratégica del mismo
- Para la redacción del informe final se usará el modelo remitido oportunamente por la Secretaria

ADJUNTO 4 AL APÉNDICE
COM L-1: MODELO DE COMUNICACIÓN DEL COORDINADOR A LOS INTEGRANTES DEL GRUPO DE
TAREA

De: (Estado Coordinador de grupo)

A: (Listado de Estados del Grupo de Tarea)

CC: Secretaría

Fecha:

El presente mensaje tiene por finalidad informar sobre los temas marcados con una (X)

... A) Objetivos, estrategias de implantación y actividades

Objetivos	Estrategias de implantación	Actividades estratégicas	Observaciones de seguimiento y ajustes
Objetivo 1	Estrategia 1.1	Actividad 1.1.1	
		Actividad 1.1.2	
		Actividad 1.1.3	
Objetivo 2	Estrategia 2	Actividad 2.2.1	
		Actividad 2.2.2	
		Actividad 2.2.3	
Objetivo 3	Estrategia 3	Actividad 3.3.1	
		Actividad 3.3.2	
		Actividad 3.3.3	

... B) Responsabilidad temática

Metas de gestión	Plazo de seguimiento	Plazo de cumplimiento	Estado responsable	Observaciones
Meta de gestión 1		Plazo original:		
		Prórroga:		
Meta de gestión 2		Plazo original:		
		Prórroga:		
Meta de gestión 3		Plazo original:		
		Prórroga:		

... C) Atrasos previstos en las actividades

Se prevé un atraso de ... día(s) en el cumplimiento de la actividad estratégica N° ... debido a

.....

.....

.....

... D) Borrador de informe de avance N° ...

Se adjunta un borrador del informe de avance N° ... a fin de mantener informados a los Estados miembros del Grupo de Tarea y requerir su opinión sobre el borrador adjunto. Si no se recibiera una comunicación proponiendo enmiendas a este borrador dentro de un plazo de 10 días calendario a contar desde el día siguiente al de la fecha del borrador, se considerará que el Estado que no hubiera respondido, ha aprobado dicho borrador y está de acuerdo en que el mismo se transforme en informe de avance definitivo.

... E) Borrador de informe final

Se adjunta un borrador del informe final definitivo a fin de mantener informados a los Estados miembros del Grupo de Tarea y requerir su opinión sobre el borrador adjunto. Si no se recibiera una comunicación proponiendo enmiendas a este borrador dentro de un plazo de 20 días calendario a contar desde el día siguiente al de la fecha del borrador, se considerará que el Estado que no hubiera respondido, ha aprobado dicho borrador y está de acuerdo en que el mismo se transforme en informe final definitivo.

... F) Decisiones adoptadas durante la reunión de trabajo del día

Se comunica que en la reunión de trabajo del día, con la participación de representantes de los Estados siguientes: (.....), se ha decidido lo siguiente:

Decisión 1:.....

.....

Decisión 2:.....

.....

Decisión 3:.....

.....

... G) Información adicional

Se comunica lo siguiente a fin de que dicha información sea tenida en cuenta por los Estados miembros del Grupo de Tarea en sus deliberaciones y toma de decisiones:

Información 1:.....

.....

Información 2:.....

.....

Información 3:.....

.....

Coordinador del Grupo de Tarea

COM RT-1: MODELO DE COMUNICACIÓN DE RESPONSABLE TEMÁTICO AL COORDINADOR DEL GRUPO DE TAREA

De: (Estado Responsable Temático)
A: (Estado Coordinador del Grupo de Tarea)
CC: Secretaría
Fecha:

Mensaje RT Nº.....

El presente mensaje tiene por finalidad informar sobre el avance de la ACTIVIDAD:
(.....)
correspondiente al mes de: (.....)
así como también sobre las metas de gestión que figuran al final del mensaje.

A) ACTIVIDADES REALIZADAS

.....

.....

.....

.....

B) LOGROS DEL PERÍODO

.....

.....

.....

.....

C) INCONVENIENTES ENCONTRADOS

.....

.....

.....

.....

D) ATRASOS PREVISTOS EN LAS ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS

Se prevé un atraso de ... días en el cumplimiento de la actividad estratégica N° ... debido a

.....

.....

E) OTROS ASUNTOS RELEVANTES

.....

.....

.....

.....

F) PROPUESTA DE TRABAJO PARA RECUPERAR TIEMPO PERDIDO

.....

.....

.....

.....

G) SOLICITUD DE REASIGNACIÓN DE ESTADOS DENTRO DEL GRUPO DE TAREA

.....

.....

H) METAS DE GESTIÓN

Metas de gestión	Plazo de cumplimiento	Monitoreo y ajuste	Observaciones
Meta de gestión 1	Plazo original:		
	Prórroga:		
Meta de gestión 2	Plazo original:		
	Prórroga:		
Meta de gestión 3	Plazo original:		
	Prórroga:		

Responsable Temático

Adjunto*Modelo de Informe de Avance del Grupo de Tarea*

Informe de Avance N°

De: (Estado Coordinador del Grupo)

A: (Secretaría)

Cc: (Listado de Estados del Grupo de Tarea)

Fecha:

Referencia: Informe de Avance correspondiente al bimestre:.....

Se describen a continuación los avances referidos a cada uno de los objetivos establecidos para este Grupo de Tarea. En la columna de Observaciones se incluye el resumen del estado de cada actividad y a continuación de la Tabla se da información adicional.

Objetivos	Estrategias de implementación	Actividades	Observaciones
Objetivo 1	Estrategia 1.1	Actividad 1.1.1	
		Actividad 1.1.2	
		Actividad 1.1.3	
Objetivo 2	Estrategia 2	Actividad 2.2.1	
		Actividad 2.2.2	
		Actividad 2.2.3	
Objetivo 3	Estrategia 3	Actividad 3.3.1	
		Actividad 3.3.2	
		Actividad 3.3.3	

Información adicional:.....

Atrasos previstos en las actividades:

Propuesta para tratar de cumplir con los plazos originales:

Información adicional:

Firmado: (Estado coordinador de Grupo de Tarea)

ADJUNTO 5 AL APÉNDICE

MÉTODO PARA DETERMINAR LA EVOLUCIÓN DE LAS METAS DEL GRUPO DE TAREA AVSEC/FAL OACI/CLAC

Para poder realizar la medición de los indicadores, se propone la utilización de forma combinada de las siguientes técnicas:

1.- Fórmula de cálculo (CLAC, Res. A20-11): se la modificará a los efectos de que permita superar el valor binario (0-1 / NO-SÍ), y poder medir el estado actual del proceso.

Modificación de la fórmula:

Fórmula original	Fórmula modificada
$ID = \sum_{i=1}^{4n} Ai * Pi$ Donde: Ai : 1 si cumple la i-ésima etapa y 0 si no cumple. Pi : Ponderación de la i-ésima parte.	$ID = \sum_{i=1}^{4n} Afi * Pi$ Donde: Afi : índice de cumplimiento de avance, derivado del diagrama de barras, donde “f” significa “avance”. Pi : Ponderación de la i-ésima parte.

2.- Diagrama de barras: permite observar la evolución cronológica de las distintas actividades contempladas en cada objetivo estratégico.

3.- Plan de implementación: permite observar el estado de implementación.

La combinación de 1+2+3 permite avanzar en una nueva instancia (técnica N° 4), correspondiente a la elaboración de un **informe de desvíos**, el cual permitirá:

- Efectuar una descripción de los problemas
- Identificar las circunstancias en las que se presentan los problemas
- Identificar las causas que provocaron los problemas
- Identificar las medidas correctivas tomadas sobre los problemas
- Formular y proponer medidas correctivas para prevenir que vuelvan a ocurrir los problemas
- Evaluar los resultados de las medidas correctivas
- Elaborar un plan particular para eliminar las causas
- Identificar problemas remanentes o nuevos

Fórmula para la ponderación de desvíos:

$Adi = (1 - Afi)$ Donde: Adi: Desvío de la actividad bajo análisis. Donde “d” significa “desvío”. Afi : índice de cumplimiento de avance, derivado del diagrama de barras, donde “f” significa “avance”.

Para finalizar, se calculará el desvío total de todas las actividades mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$DEV_t = \sum_{i=1}^n Adi * Pi$$

Donde:

DEVt: Desvío total.

Adi: Desvío de la actividad bajo análisis. Donde “d” significa “desvío”.

Pi: Ponderación de la i-ésima parte.