



Cuestión 4A del Orden del Día:

Recursos Humanos

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

(Nota presentada por la Secretaría)

RESUMEN	
Esta nota de estudio presenta un análisis inicial sobre la situación de la gestión de recursos humanos en las administraciones de aviación civil a partir de las últimas informaciones recogidas en las actividades de asistencia y el programa de mejora continua de la oficina, con la finalidad de identificar áreas de mejora y actividades para mejorar la gestión de recursos en las AAC de la Región.	
Referencias:	
<ul style="list-style-type: none">➤ Informe de la Décimo séptima Reunión de Autoridades de Aviación Civil de la Región SAM (RAAC/17)➤ Informe de la Vigésima segunda Reunión de Puntos Focales del SRVSOP (RCPF/22), Nov 2024	
Objetivos Estratégicos de la OACI:	<i>Seguridad operacional</i>

1. Introducción

1.1 El Objetivo 2 del Plan global para la seguridad operacional de la aviación (GASP), y del Plan de seguridad operacional de la Región SAM (SAMSP), Ediciones 2023-2025, insta a los Estados a fortalecer sus capacidades de vigilancia de la seguridad operacional, alcanzando hitos de Implementación Efectiva (EI) del 75% para 2024, 85% para 2026 y 95% para 2030.

1.2 A pesar de un aumento inicial en la Región SAM del EI de 78.62% al 82% entre 2019 y 2021, se observó una reducción al 79.56% en 2022 y un preocupante descenso al 74.95% a finales de 2024, evidenciando una tendencia decreciente.

1.3 Esta situación fue abordada durante la RAAC/17, donde se reconoció la necesidad de identificar la situación y necesidades de los Estados para la mejora de su EI; en respuesta, la Oficina SAM propuso un *Programa de mejora continua para el fortalecimiento de los sistemas de aviación civil de los Estados SAM*, el cual fue aprobado con la conclusión RAAC 17/02.

1.4 Este programa busca asesorar individualmente a los Estados, fortaleciendo sus capacidades de vigilancia de la seguridad operacional y enfatizando la implementación de los ocho Elementos Críticos (CE). Se busca que los Estados avancen en este proceso y aborden los desafíos institucionales que enfrentan al implementar un sistema de vigilancia de la seguridad operacional.

1.5 En este contexto, para alcanzar la meta del SAMSP es necesario tener una tendencia positiva de todos los Elementos Críticos y áreas hasta el 2030. Según datos de la USOAP, el promedio de EI del Elemento Crítico 4 Calificación y formación de personal técnico (CE 4) en la región SAM es del 69,29%. No obstante, al analizar los resultados del programa de mejora continua, se evidenció un descenso preocupante en este indicador. Políticas de austeridad y desafíos económicos y de gestión en la Administración pública de algunos Estados, dificultan la implementación adecuada del sistema de vigilancia de la seguridad operacional de los Estados.

2. **Discusión**

2.1 El programa de mejora continua se inició el año 2023 y a la fecha se ha logrado visitar a 7 Estados, además la región ha recibido en este periodo auditorias CMA y IASA. Los resultados de todas estas actividades revelan un deterioro en el CE-4, evidenciando una necesidad de abordar la gestión de los recursos humanos en las Autoridades de Aviación Civil (AAC), caracterizado por:

- ✓ **Disminución del Índice de Efectividad (EI):** A pesar de los continuos esfuerzos regionales y de sus RSOOs el EI del CE-4 continúa mostrando una tendencia negativa, lo que dificulta alcanzar las metas establecidas.
- ✓ **Aumento de la Demanda de Capacitación:** Se observa una mayor demanda en cursos y capacitaciones. El SRVSOP ha experimentado un aumento del 67% en la demanda de cursos en los últimos 3 años. Sin embargo, también se observan dificultades para que los conocimientos adquiridos se interioricen con los reglamentos y procedimientos nacionales y así se arraiguen sólidamente en las instituciones. Las políticas de retención de personal y los mecanismos de transferencia de conocimientos ameritan ser revisadas para una mayor efectividad a fin de evitar una alta rotación y la necesidad constante de capacitar a nuevo personal.
- ✓ **Déficit en la Planificación de Recursos Humanos:** Algunas AAC enfrentan dificultades para planificar, desarrollar, retener y reponer a su personal técnico, impactando negativamente su capacidad para garantizar el cumplimiento de sus funciones de vigilancia de la seguridad operacional.
- ✓ **Comunicación interna sobre el impacto en la Gestión de RRHH:** El personal de RRHH de las Administraciones, debido a la alta rotación de mandos medios, podría beneficiarse una mejor comunicación sobre el impacto de la pérdida de talento y la degradación de la competencia del personal de inspección en los objetivos de las autoridades y la seguridad operacional. El proceso de comunicación podría lograrse con entrenamiento específico sobre el impacto que tiene la gestión de recursos humanos en el sistema y los objetivos del Estado sobre la seguridad operacional.
- ✓ **Impacto de las Decisiones de Reducción Estatal:** Las decisiones de reducción del aparato estatal limitando su capacidad para renovar cuadros técnicos y aplicar políticas de transferencia de conocimientos y la implementación de procesos más eficientes, uso de vigilancia basada en riesgos, esquemas de delegación, etc.

- ✓ **Dificultades para Generar Capacidades Internas:** Las AAC enfrentan dificultades para generar capacidades internas para el entrenamiento de inspectores y la transmisión de experiencia entre ellos.

2.2 Ante este panorama, se hace necesario reforzar la gestión de los recursos humanos en las autoridades de aviación civil, ya que este pilar es fundamental para la implementación y el cumplimiento del plan regional de seguridad operacional y las funciones de vigilancia de la seguridad operacional por parte de cada Estado.

2.3 La Oficina Regional a fin de ofrecer apoyo en la implementación en el CE4, propone un plan de trabajo para ayudar a las autoridades a mejorar su gestión de recursos humanos, que incluye las siguientes actividades:

- **Sensibilización sobre la Gestión de RRHH y su Impacto en la Seguridad Operacional:**
 - ✓ Seminarios dirigidos a los DGAC y directivos de las AAC. (*)
 - ✓ Videos cortos sobre el tema.
- **Capacitación a Encargados de RRHH:**
 - ✓ Capacitación en planificación, gestión de RRHH, mantenimiento de la competencia y capacitación del personal legal-técnico de las administraciones. (**)
- **Desarrollo de una Guía sobre Gestión de RRHH en las AACs: (**)**
 - ✓ Metodología para determinar el número de personal técnico y buenas prácticas.
 - ✓ Desarrollo y mantenimiento de la competencia del personal de la AAC, incluyendo una guía sobre la descripción de puestos de trabajo del personal de seguridad operacional.
 - ✓ Planificación de personal, incluyendo una política de gestión de sucesión y mentoring para garantizar la transferencia de conocimientos.
 - ✓ Guía para el modelo de manual de instrucción con los correspondientes programas de instrucción, transversal a las áreas de auditoría; que incluya el acompañamiento con el sistema apropiado para mantener actualizada la capacitación para el personal conforme a una periodicidad definida y las tareas de OJT identificadas. Esta guía debe enfatizar que las autoridades deben contar con su propia área de instrucción para customizar los cursos con sus reglamentos y procedimientos.
- **Implementación de un Programa de Entrenamiento en el Trabajo:** Programa de entrenamiento con especialistas de otros Estados en aquellos que tienen programas de instrucción estandarizados.

(*) Actividades que están considerándose ser apoyadas por el SRVSOP.

(**) Actividad que está considerándose ser parcialmente apoyada por el SRVSOP.

2.4 Varias de estas actividades se han discutido dentro del Plan Estratégico del SRVSOP y se espera contar con fondos para avanzar con algunas de ellas en la próxima JG. Asimismo, el SRVSOP está coordinando con EASA para que el proyecto EULAC apoye las actividades iniciales de sensibilización.

2.5 Si bien el SRVSOP puede apoyar en algunas de estas actividades, se requerirá más apoyo para que todas las actividades puedan realizarse en inglés y español, ajustándose a las necesidades de todos los Estados de la región, incluyendo aquellos Estados que no pertenecen al SRVSOP.

2.6 Por otro lado, las actividades antes listadas tendrán que ser mantenidas en el tiempo, es decir las actividades de capacitación y sensibilización deberán tener un ciclo de realización de cada 3 años,

y la Guía de Gestión de RRHH requiere que sea mantenida en el tiempo para que esta actualizada con las mejores prácticas. Para lograr esto se tendría que encargar al mantenimiento del programa sea a una RSOO regional o que la Oficina Regional lo incorpore como un programa regional.

2.7 Adicional a todo lo antes planteado, la Región enfrenta además el desafío de la incorporación en el mercado de las nuevas tecnologías, como las operaciones de los UAS/RPAS, que requerirán también de personal competente en las AACs, esto implica que se tendrá que considerar el aumento de personal técnico o identificar eficiencias en todos los procesos de las autoridades incluyendo los de vigilancia.

2.8 La gestión de recursos humanos en las Autoridades de Aviación Civil (AAC) debe evolucionar, adoptando metodologías innovadoras para optimizar la eficiencia. La metodología de Vigilancia Basada en Riesgos (RBS) es un ejemplo clave, permitiendo una asignación eficiente de recursos al priorizar áreas de mayor riesgo, en línea con las directrices de la OACI. Si bien el SRVSOP ha desarrollado herramientas que soporten esta implementación y ha capacitado a más de 250 personas en diversas áreas para la implementación de la RBS, su aplicación en la región no ha alcanzado el impacto deseado.

2.9 Se recomienda que las AAC integren la RBS en su planificación de recursos humanos, utilizando análisis de datos para optimizar la asignación del personal técnico y mejorar la eficiencia de la supervisión. Además, se propone que refuercen sus sistemas tecnológicos tal que se facilite la recopilación y procesamiento de datos de seguridad operacional, permitiendo una mejor identificación de tendencias y riesgos emergentes. La implementación efectiva de la RBS en la gestión de recursos humanos contribuirá a una supervisión más eficiente, asegurando la mejora continua de la seguridad operacional en la región. Los detalles pueden ser revisados en la NI/09.

3. **Acción sugerida**

3.1 Se invita a la Reunión a:

- a) Tomar nota de la información presentada en esta NE;
- b) analizar lo planteado del punto 2.3 a 2.8 y sugerir cambios o aclaraciones y apoyar y manifestar si está interesado en que se implemente este programa; y
- c) analizar la recomendación de los puntos 2.8 a 2.9 y comentar en caso estime necesario.