CA/AGA-GVSO No. 14

CIRCULAR DE ASESORAMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LOS AEROPUERTOS

Contenido

1. PROPÓSITO DE ESTA CIRCULAR DE ASESORAMIENTO. 2
2. APLICABILIDAD. 2
3. DEFINICIONES 2
4. ACRONIMOS 3
5. FUNDAMENTO LEGAL 3
6. OBJETO 3
7. GESTIÓN DEL CAMBIO 4
8. ¿CÓMO GESTIONAR EL CAMBIO? 4
8.1. Planificar (Plan) 4
8.2. Hacer (Do) 4
8.3. Chequear (Check) 5
8.4. Ajustar (Adjust) 5
9. FACILITADORES DEL CAMBIO 5
9.1. Involucrar a todas las partes interesadas 5
9.2. Comunicar 5
9.3. Invertir en la formación 5
10. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE CAMBIO 5
11. EJEMPLO DE UNA MATRIZ PARA LA GESTIÓN DE INTERESADOS 6
11.1. Identificar a las partes interesadas (ejemplo relacionado con una gestión de cambio por COVID-19) 6
11.2. Desarrollar matriz de asignación de responsabilidades 7
11.3. Clasificar los interesados por grupo 8
11.4. Clasificar los interesados por nivel de compromiso 9
11.5. Establecer los métodos de comunicación por cada interesado 10
12. AUTORIZADO 11

1. PROPÓSITO DE ESTA CIRCULAR DE ASESORAMIENTO.

a) Asesorar al operador de un aeródromo sobre los conceptos de gestión del cambio dentro del marco del SMS y establecer las condiciones y particularidades de la gestión y tramitación de los cambios.

2. APLICABILIDAD.

a) Operadores de aeródromos certificados bajo RAC 139.
b) Demás operadores que realicen operaciones dentro de un aeródromo como Servicios de Tránsito Aéreo, empresas de servicios de naturaleza técnica operativa, operadores aéreos, escuelas de aviación, organizaciones de mantenimiento aprobadas.

3. DEFINICIONES

a) Para efectos de utilización y comprensión del presente documento se establecen las siguientes definiciones.

Aeródromo certificado: Aeródromo a cuyo explotador se le ha otorgado un certificado de aeródromo.

Cambio: Para efectos de este documento, es cualquier actuación planificada en la organización, infraestructuras o equipamientos, incluyendo la introducción de nuevos procedimientos y modificaciones de procedimientos ya existentes o entrada en vigor de nueva normativa que:
- Afecte (por encima de un nivel mínimo) a la seguridad operacional del aeropuerto y
- Su tratamiento no esté a priori establecido en el día a día de la operación del operador de aeropuerto.

Evaluación de riesgos: Evaluación basada en argumentos operacionales o de ingeniería y/o métodos analíticos destinada a establecer que el riesgo alcanzado o percibido es aceptable.

Manual de Operación del Aeródromo: Manual que forma parte de la solicitud de un Certificado de Aeródromo de acuerdo con la Regulación de Aviación Civil (RAC) 139, incluyendo toda enmienda al manual aceptada o aprobada por la Dirección General de Aeronáutica Civil.

Matriz de tolerabilidad: Matriz en la que se expresa la aceptabilidad de los riesgos en función de la probabilidad y la severidad.

Peligro: Condición u objeto que entraña la posibilidad de causar un incidente o accidente de aviación o contribuir al mismo.

Probabilidad: Posibilidad de que pueda ocurrir un suceso o condición insegura.

Procedimiento: Conjunto de instrucciones escritas utilizadas por el personal para garantizar el cumplimiento de sus responsabilidades en la provisión de un servicio.

Riesgo: La probabilidad y severidad prevista de las consecuencias o resultados de un peligro.

Severidad: Nivel del efecto o de las consecuencias de un peligro sobre la seguridad de las operaciones de la aeronave.

Seguridad Operacional: Estado en el que los riesgos asociados a las actividades de aviación relativas a la operación de las aeronaves, o que apoyan directamente dicha operación, se reducen y controlan a un nivel aceptable.

Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS): Enfoque sistemático para la gestión de la seguridad operacional que incluye las estructuras orgánicas, la obligación de rendición de cuentas, las responsabilidades, las políticas y los procedimientos necesarios.

Sistema de Gestión de Riesgos: Conjunto de procesos y actividades enfocados a la identificación, análisis y eliminación (o mitigación a un nivel aceptable o tolerable) de los peligros, y los consiguientes riesgos, que amenazan la viabilidad de una organización.

Tolerabilidad: Es el criterio de clasificación de riesgo (combinando su probabilidad y severidad) que la organización está dispuesta a aceptar o rechazar, con o sin condiciones.

4. ACRONIMOS

AGA	Aeródromos y Ayudas visuales	**OACI**	Organización de Aviación Civil Internacional
CA	Circular de asesoramiento	**PEA**	Plan de Emergencia de Aeropuerto
DGAC	Dirección General de Aeronáutica Civil	**RAC**	Regulación de Aviación Civil
LVP	Procedimientos de baja visibilidad.	**RST**	Equipo de Seguridad operacional en pista
MOA	Manual de operaciones del aeródromo	**SMS**	Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional

5. FUNDAMENTO LEGAL

a) RAC 139.323 "Sistema de gestión de seguridad operacional del aeródromo".
b) Documento 9981 "procedimientos para los servicios de navegación aérea – Aeródromos" Parte 1 Capítulo 4.

6. OBJETO

a) Establecer los lineamientos a seguir para establecer una gestión del cambio dentro del SMS del operador del aeródromo.

b) Como parte de la garantía y el aseguramiento de la seguridad operacional, todo cambio en las operaciones, procedimientos, personal o equipo que pueda sucederse dentro de la organización aeroportuaria, debe ser analizado para implementar medidas de mitigación, si son necesarias, y así mantener un nivel aceptable de seguridad operacional y no crear condiciones que puedan ocasionar un incidente o accidente.

c) Establece contenidos mínimos aceptables para la autoridad en relación con los aspectos a tener en cuenta para la gestión del cambio, aclarando los casos en los que el operador debe requerir aprobación por parte de la Dirección General Aeronáutica Civil (DGAC), para la implementación de cambios, notificaciones, plazos, puesta en servicio y el contenido de un

procedimiento para la gestión del cambio de un operador aeroportuario.

d) Todo operador aeroportuario certificado o en proceso de certificación, debe establecer un procedimiento de gestión del cambio adaptado a lo descrito en el documento presente.

7. GESTIÓN DEL CAMBIO

a) Como parte de su SMS, los operadores de aeródromo deben contar con procedimientos para identificar cambios y examinar las repercusiones de esos cambios en las operaciones del aeródromo.

b) Todo cambio que tenga repercusiones en las operaciones del aeródromo debe tener una evaluación de seguridad operacional a fin de identificar peligros y proponer medidas de mitigación.

c) En caso de cuestionamiento sobre el impacto de las operaciones, junto al tiempo de duración de la transición, y la necesidad de tramitar la gestión de cambio, el operador de aeropuerto puede realizar la consulta a la DGAC.

d) La necesidad de una evaluación de seguridad operacional se basa en función de la categoría de los cambios.

8. ¿CÓMO GESTIONAR EL CAMBIO?

a) La Gestión del Cambio es un componente clave del SMS. La OACI menciona que "las prácticas de gestión de la seguridad oepracional exigen que los peligros que son resultados secundarios de los cambios sean sistemática y proactivamente identificados y que las estrategias para gestionar los riesgos de seguridad de las consecuencias de los peligros se elaboren, implanten y evalúen posteriormente". Este es un proceso de mejora continua que puede basarse en el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Adjust) básico y eficiente.

8.1. Planificar (Plan)

a) En esta etapa es necesario establecer un diagnóstico de la situación actual, mapeando tanto los puntos fuertes como los débiles, luego el resultado esperado del cambio y finalmente un análisis de las carencias para planificar el proceso de cambio. El diagnóstico podría incluir cuestiones como ¿Por qué cambiar y qué? ¿Cuáles son los objetivos, las partes interesadas, los costos, y los beneficios esperados? ¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas? ¿Es el momento adecuado para cambiar? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades actuales de la organización? ¿Es el Proyecto coherente con las prioridades de la organización u otros proyectos en ejecución? ¿Cuáles son los diferentes pasos para implementar el cambio y su calendario? ¿Cuáles son los riesgos relacionados con el cambio y las posibles acciones de mitigación? ¿La organización tiene a su disposición los recursos humanos y financieros adecuados durante todo el Proyecto? ¿Cuáles son los principales indicadores de desempeño para medir la implementación exitosa del cambio?

8.2. Hacer (Do)

a) Implementar el cambio tal como se definió en el paso de planificación, pero sigue siendo flexible a medida que pueden ocurrir eventos inesperados que requieren un camino

ligeramente diferente para alcanzar el objetivo inicial.

8.3. Chequear (Check)

a) Supervise los indicadores clave de rendimiento y obtiene retroalimentación de los individuos afectados por el cambio, por ejemplo, mediante una encuesta para identificar las debilidades y fortalezas de una nueva tecnología vistas por los usuarios finales y el personal de mantenimiento;

8.4. Ajustar (Adjust)

a) Realice todas las correcciones necesarias en el plan de acción (objetivos, calendario, recursos...), compartir la experiencia y mantener los registros de las mejores prácticas, fortalezas y debilidades para mejorar el cambio actual, así como el diseño e implementación de proyectos futuros.

9. FACILITADORES DEL CAMBIO

a) La implementación del cambio es una tarea difícil pero algunos factores pueden facilitar la aceptación, la implementación y la sostenibilidad del cambio, especialmente cuando la organización está involucrada en un proceso de cambio rápido o de gran escala:

9.1. Involucrar a todas las partes interesadas

a) Para animar a los empleados y entidades afectadas por el cambio a dar su opinión y compartir su experiencia, es recomendable organizar reuniones de estudio con los empleados y delegar tareas específicas relacionadas con el proyecto, como ejecutivo es necesario confiar en los empleados; valorizar las perspectivas y retroalimentación de los iniciados, participar en el proceso del cambio y que este sea apoyado, de principio a fin, por la administración es importante.

9.2. Comunicar

a) Para facilitar la aceptación del cambio y reducir los malentendidos, es necesario informar dentro y fuera de la organización sobre los proyectos incluyendo los objetivos, el calendario, los beneficios para las diferentes comunidades, organizar talleres de sensibilización y sesiones informativas, implementar publicaciones y utilizar medios de comunicación para alcanzar ampliamente los objetivos del proyecto.

9.3. Invertir en la formación

a) Para reducir el miedo a lo desconocido y facilitar la apropiación de nuevas referencias, considerar los recursos actuales o nuevos, para capacitar al personal a través de sesiones informativas, materiales pedagógicos bien diseñados, simulaciones realistas en tiempo real, conferencias interactivas y tecnologías modernas, crear un equipo de capacitadores que difundirán los conocimientos y mejores prácticas y además asistan a la comunidad durante el trabajo de campo.

10. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE CAMBIO

a) A continuación, se muestra un ejemplo de procedimiento para la Gestión de Cambio. Este

procedimiento pretende explicar una gestión del cambio y no la coordinación que debe tener el operador del aeródromo para la aprobación del cambio con la DGAC, cuando sea aplicable.

Planificación	
Actividad No.	Descripción de la actividad
01	Identificar el tipo de cambio y la afectación que genera para la organización
02	Identificar las partes interesadas y asignar la función con cada uno de ellos, se recomienda utilizar la matriz "RACI" (Responsible, accountable, consulted and informed) véase apéndice.
03	Clasificar los interesados por grupo (véase apéndice).
04	Prioriza los interesados por nivel de compromiso (véase apéndice).
05	Identificar los peligros y riesgos asociados a la gestión del cambio.
06	Establecer las actividades de mitigación necesarias antes de implementar el cambio.
07	Asignar responsables por actividades y crear un plan de acción para la implementación del cambio
08	Es recomendable establecer indicadores de rendimiento del cambio.
09	Aprobación del plan de acción
Hacer	
01	Ejecutar el plan
02	Monitorear el plan
03	Sostener reuniones periódicas para revisión de logros, identificación de obstáculos y modificación del plan de acción si fuese necesario.
Chequear	
01	Evaluar los indicadores de rendimiento, objetivos y estrategias
02	Analizar todos los datos obtenidos y presentarlos
Ajustar	
01	Presentar los resultados de los análisis de datos
02	Toma de decisiones acerca de mejora del cambio
03	Realizar las correcciones necesarias
04	Compartir experiencias con todos los interesados identificados.

11. EJEMPLO DE UNA MATRIZ PARA LA GESTIÓN DE INTERESADOS

11.1. Identificar a las partes interesadas (ejemplo relacionado con una gestión de cambio por COVID-19)

a) Analizar el cambio y evaluar los afectados e interesados internos y externos a la organización y clasificarlos.

Objetivo
Identificar a los Interesados Relevantes involucrados en alcanzar las Metas del Proyecto.

Output
Al final de este paso deberias tener una descripción sistemica que apoye la meta del proyecto.

11.2. Desarrollar matriz de asignación de responsabilidades

a) Con los interesados identificados, ahora utilizando la matriz RACI (véase la siguiente imagen) asignar nivel de actuación a cada interesado.

The RACI Matrix

Step	Project Initiation	Project Executive	Project Manager	Business Analyst
1	Task 1	C	A	C
2	Task 2	A	I	R
3	Task 3	A	I	R
4	Task 4	C	A	I

Source: CIO/IDG

Helps streamline communication by involving the right people at the right time.

R = Responsible
A = Accountable
C = Consulted
I = Informed

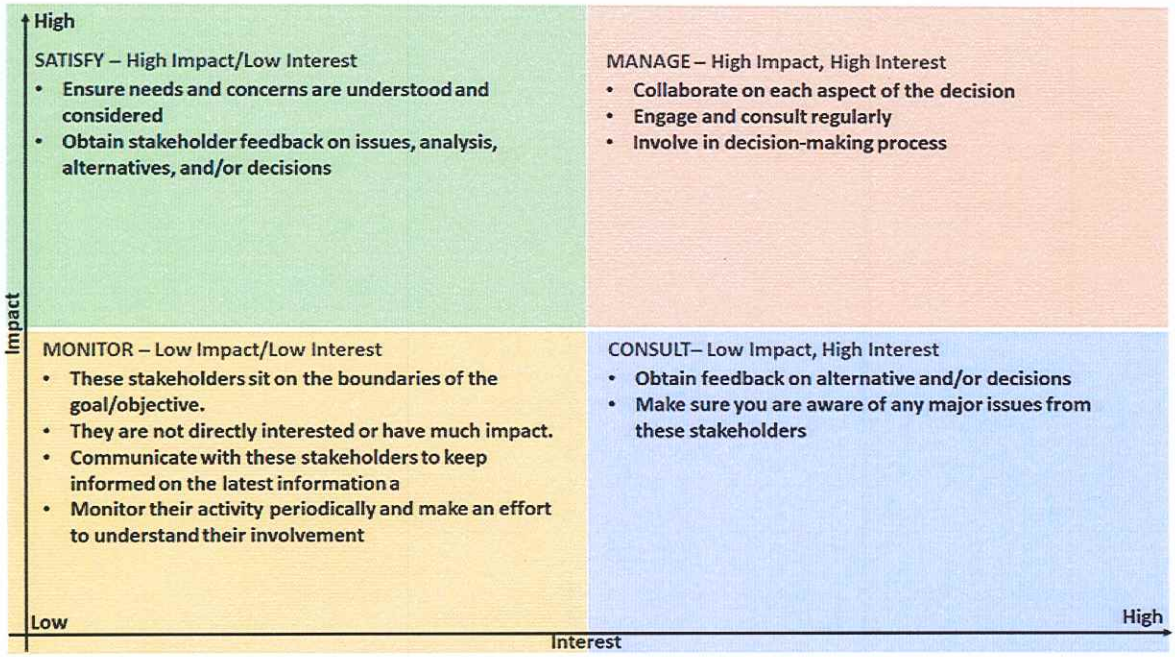
Rules of thumb:

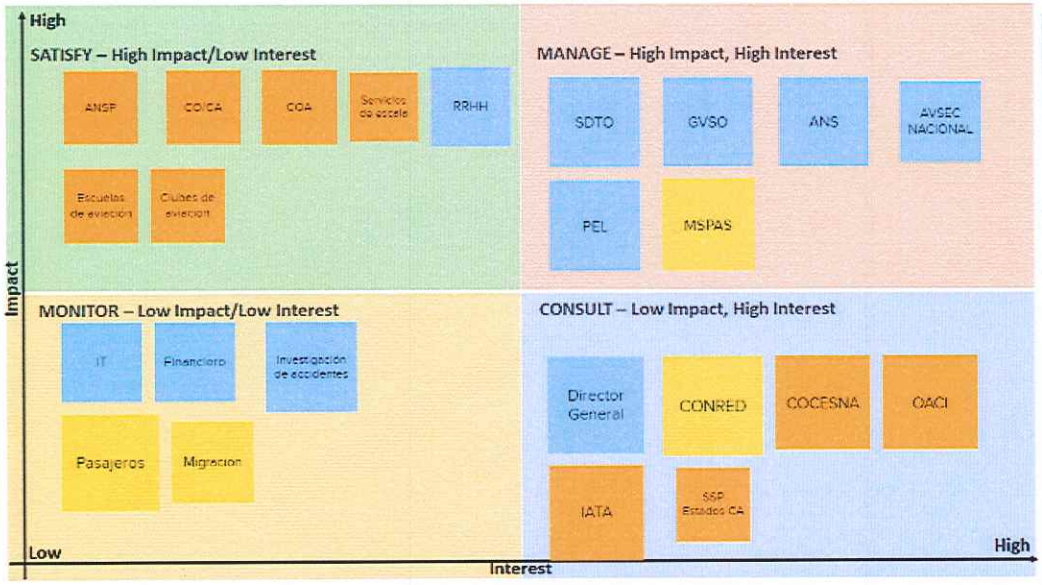
- 1 Accountable per task
- At least 1 Responsible per task (but not too many)
- Every cell should be filled in
- Avoid too many Consulted per task/milestone to avoid slowing down the project → use Informed if possible

	Project Deliverables	GVSO Stakeholder	AVSEC NACIONAL Stakeholder	Director General Stakeholder	SDTO Stakeholder	Proveedores de Servicios Stakeholder	PEL Stakeholder	IT Stakeholder	MSPAS Stakeholder	Pasajeros Stakeholder	ANS Stakeholder
1	Develop a stakeholder management strategy	R	C	A	C	I	R	I	C	I	R
2	Establish committees with appropriate participation and support	R	C	A	C	I	R	I	C	I	R
3	Establish platforms to support collaborative decision making	C	C	A	I	I	C	R	C	I	C
4	Desarrollo de indicadores para el rastreo de las actividades de aviación	R	I	A	I	C	R	I	I	I	R
5	Desarrollo de cuadros de mando para reforzar las actividades de aviación	R	I	A	I	C	R	I	I	I	R

11.3. Clasificar los interesados por grupo

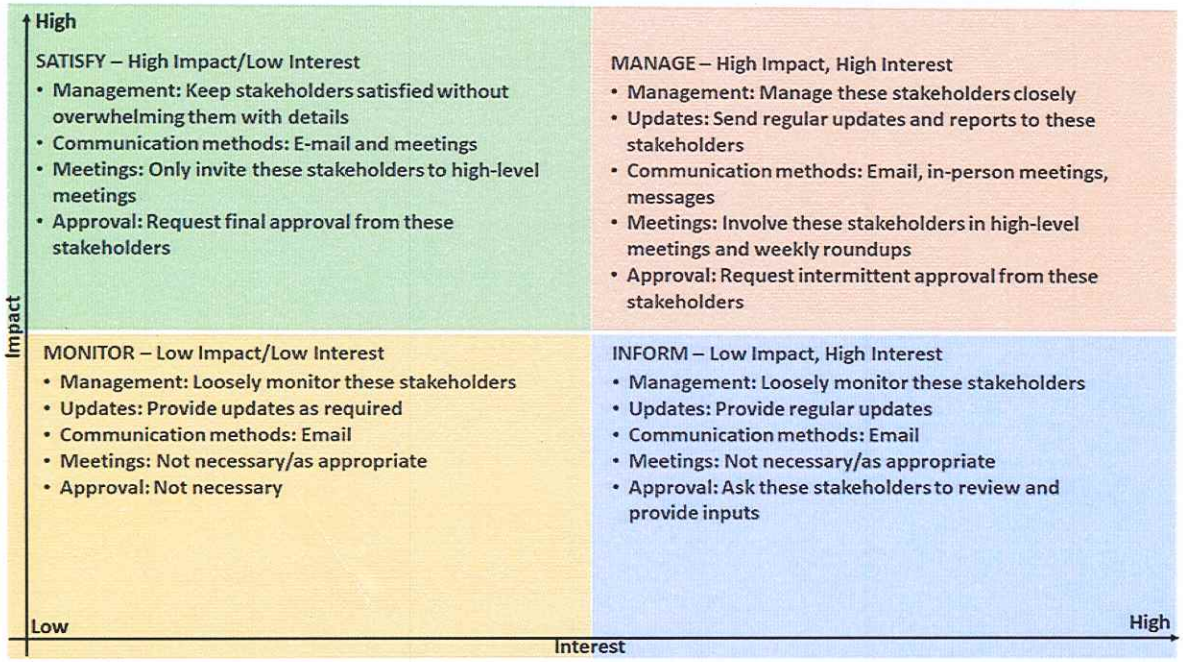
a) Con los interesados identificados clasificarlos en grupo por nivel de coordinación: gestión, consulta, monitoreo o satisfacción. Véase la siguiente imagen y analizar en que cuadro se identifica cada uno de los interesados (debe cumplir con cada una de las descripciones de cada cuadro).

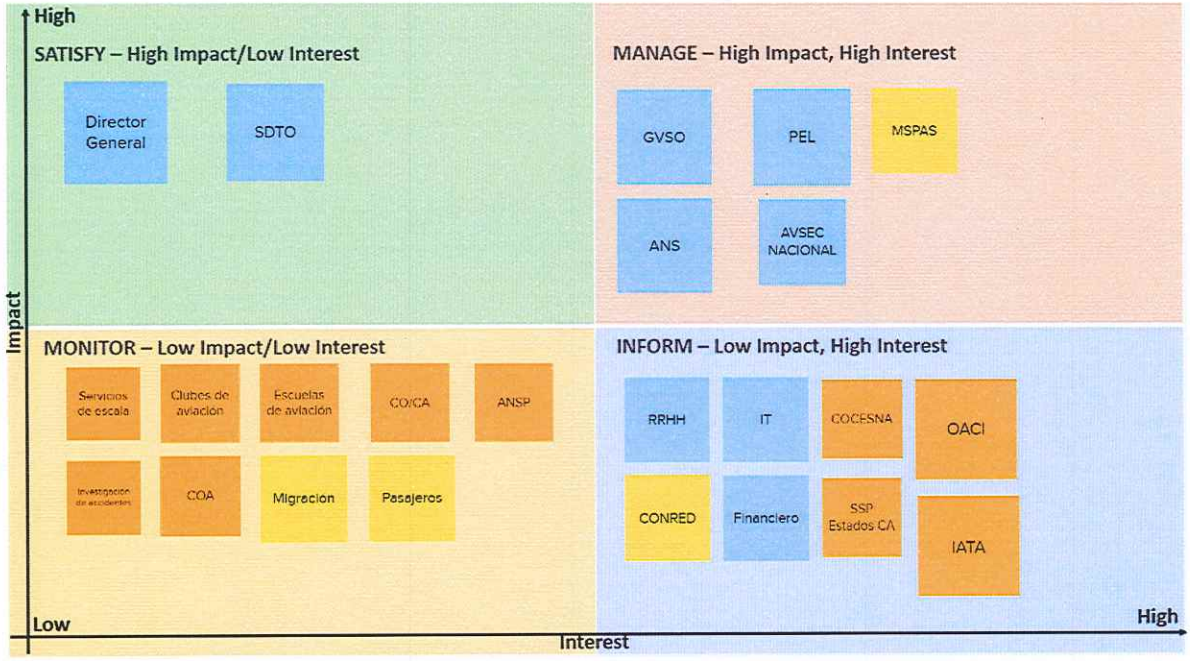




11.4. Clasificar los interesados por nivel de compromiso

a) Analizar los interesados y clasificarlos de acuerdo al nivel de compromiso con el cambio, al igual que la actividad anterior, evaluar la siguiente imagen, cada cuadro, y clasificar a los interesados (debe cumplir con la mayoría de la descripción).





11.5. Establecer los métodos de comunicación por cada interesado

a) Para finalizar por cada bloque del realizado por nivel de compromiso (es decir 11.4), tomar el método de comunicación a implementar, el objetivo de dicho método, la frecuencia, quién será el responsable de esa comunicación y con quienes de los interesados identificados en el bloque se hará dicha comunicación.

SATISFY				
Communication Method	**Objective**	**Frequency**	**Owner**	**Relevant Stakeholders**
Correo electrónico, Oficios, Reuniones	[illegible]	Reuniones programadas, Cuando sea necesario	GVSO	Director General, SDTO
Reuniones	[illegible]	Reuniones programadas	GVSO	Director General, SDTO
Reuniones, Oficios	[illegible]	Cuando sea necesario	GVSO	Director General, SDTO
Oficios, Reuniones	[illegible]	Reuniones programadas	GVSO	Director General, SDTO
Oficios, Reuniones	[illegible]	Cuando sea necesario	GVSO	SDTO
Oficios, Reuniones	[illegible]	Cuando sea necesario (2 meses)	GVSO (SSP)	Director General, SDTO

b) Utilice esta herramienta para gestionar a los interesados antes de aplicar un cambio en su organización.

12. AUTORIZADO

DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL
DGAC Despacho Superior
GUATEMALA, C. A.

P.A. Francis Arturo Argueta Aguirre
Director General
Dirección General de Aeronáutica Civil