



Manual de Operaciones
del Club Aéreo
del Personal de BancoEstado



Antecedentes

En el Club Aéreo del Personal de BancoEstado, luego de una exposición de SMS que realizó la D.G.A.C., su Directorio en Junio de 2008 determinó su desarrollo y aplicación, disponiendo la creación de una Comisión la cual buscó y analizó, documentación sobre SMS entre las cuales encontramos:



Club Aéreo SMS

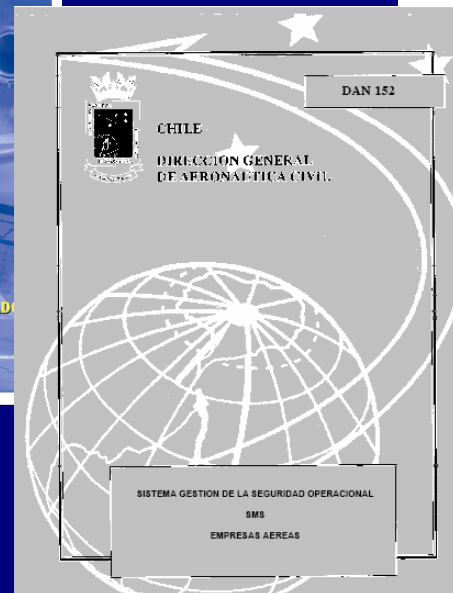
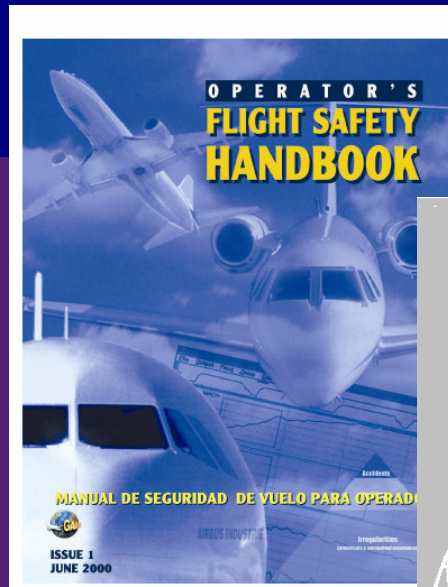
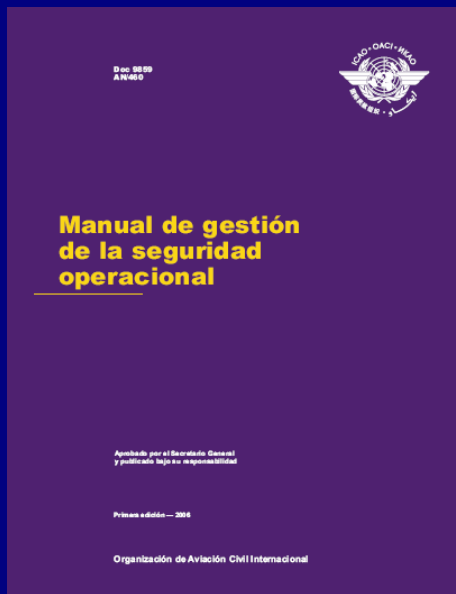
Safety Management Systems



Patricio Cancino Erisse
Investigador de Accidentes



Antecedentes



Circular de Asesoramiento

GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD OPERACIONAL

General	1
Propósito	1
Aplicabilidad	1
Cobertura	1
Fecha de Efectividad	2
Referencias	2
Introducción	3
Sistema Integrado de Gestión de la Seguridad Operacional (SIGSO)	3
Elementos de la SIGSO Integrado	4
Programa de Implementación del SIGSO	4
Requisitos SIGSO	4
Reducción de Costos de Seguridad Operacional de la Alta Gerencia	5
Implementación de la SIGSO Integrado de la Seguridad	5
a) Política de Seguridad Operacional	4
b) Misiones y Responsabilidades	5
c) Medios e Indicadores de Rendimiento de la Seguridad Operacional	8
d) Gestión de Peligros y Riesgos	10
e) Capacitación y Promoción de la Seguridad Operacional	15
f) Documentación y registros del SIGSO	16
g) Aseguramiento de la Seguridad Operacional	17
h) Plan de Respuesta a la Emergencia	17
Indicadores SIGSO con Sistemas Externos	18
Análisis del Fallo y Plan Proyecto	18
Definiciones	19
Apéndice 1: Mi Carta de Compromiso de la Gerencia de Peligros	20
Apéndice 2: Mi Carta de Compromiso de Miembros del Comité de Peligros	21
Apéndice 3: Mi Carta de Compromiso de Miembros del Comité de Peligros	22
Apéndice 4: Carta para el Desarrollo de la SIGSO	23
Apéndice 5: Preguntas Frecuentes	24
Apéndice 6: Guía y procedimientos de Implementación del SIGSO	26

1. GENERAL. La Circular de Asesoramiento es emitida por la Dirección General de Aviación Civil de Costa Rica y contiene información sobre los estándares, prácticas y recomendaciones aceptables a las autoridades. El número de revisión de las DGAC esta indicado en el paréntesis en el sufijo del número de la AC.

Manual de Gestión de la Seguridad Operacional. Doc 9859 AN/460 / Autor: Organización de Aviación Civil Internacional.

Manual de Seguridad de Vuelo para operadores / Autor: GAIN, Junio 2000, Edición 1

DAN 152 Sistema Gestión de la Seguridad Operacional SMS Empresas Aéreas Autor: D.G.A.C. Resol N° 0944 del 29/julio/2010

“Guía para la Implementación de un Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional.” / Autor: Dirección General de Aviación Civil de Costa Rica, Julio de 2008

Antecedentes

Conforme a nuestra experiencia uno de los principales desafíos de SMS no sólo lo constituye la implementación misma del Sistema de Gestión del Riesgo Operacional, sino en preparar a la Organización para que forme parte integrante de él.



Pensábamos que era algo muy fácil, pero la realidad nos demostró una complejidad mayor...



Plan de Trabajo

Determinación de un Objetivo General y Objetivos Específicos:

Propósito

Realizar un levantamiento a los procesos involucrados en las diferentes unidades o áreas del Club Aéreo del Personal de BancoEstado, para esbozar propuestas de un modelo, plan o manual de operaciones, ello con la finalidad de analizar si nuestros procesos de operaciones son generadores de valor, ya sea por la maximización de potencialidades o la minimización de costos.

Objetivos Específicos:

Procesos

Obtener un levantamiento de las funciones asociadas a las operaciones que se realizan en cada área de CAPEBE.

Identificar las secuencias que existen en cada uno de los procesos, analizando sus rutas críticas.

Establecer estándares de servicio en conjunto, formalizando en un documento la información analizada, tipo manual.

Proponer la optimización de procesos que no sean generadores de valor.

Definir una nueva estructura organizativa

Implementar el Sistema de Gestión de Seguridad Operacional

Gestión

Mejorar la atención a nuestros socios actuales y potenciales.

Evaluar la tercerización de actividades, por ejemplo: emergencias médicas.





Etapas

Etapa I: Diagnóstico Situación Actual:

1. Identificación de los procesos existentes; se pretende establecer con claridad él o los procesos asociados a en las distintas áreas que componen nuestro club y modelarlos con alguna técnica formal de representación de procesos.
- 2. Validación y Medición: Se pretende verificar el modelo señalado en el párrafo anterior, con la participación de los operadores actuales y medir su desempeño en función de las variables básicas.

Etapa II: Formalización de operaciones:

La finalidad es dejar establecidos formalmente los procesos existentes, en conjunto con proponer a los socios los cambios que sean considerados convenientes a efectuarse.

- 1 . Establecimiento de dirección del Cambio
2. Selección de Tecnologías Habilitantes
3. Modelar y evaluar Rediseño.
4. Detallar y Probar rediseño
5. Implementación de SMS

Etapa III: Diseño de nueva organización y modelo de Cambio Cultural,

Una Cultura se compone de:

Valores compartidos:

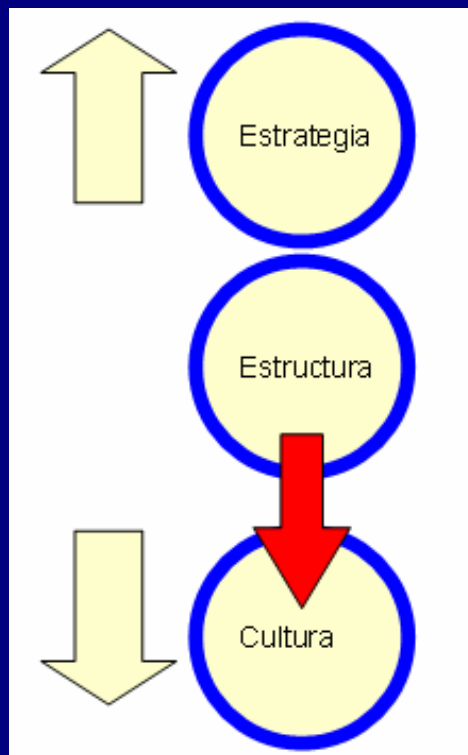
Normas de Comportamiento Grupal:



Alineación E-E-C

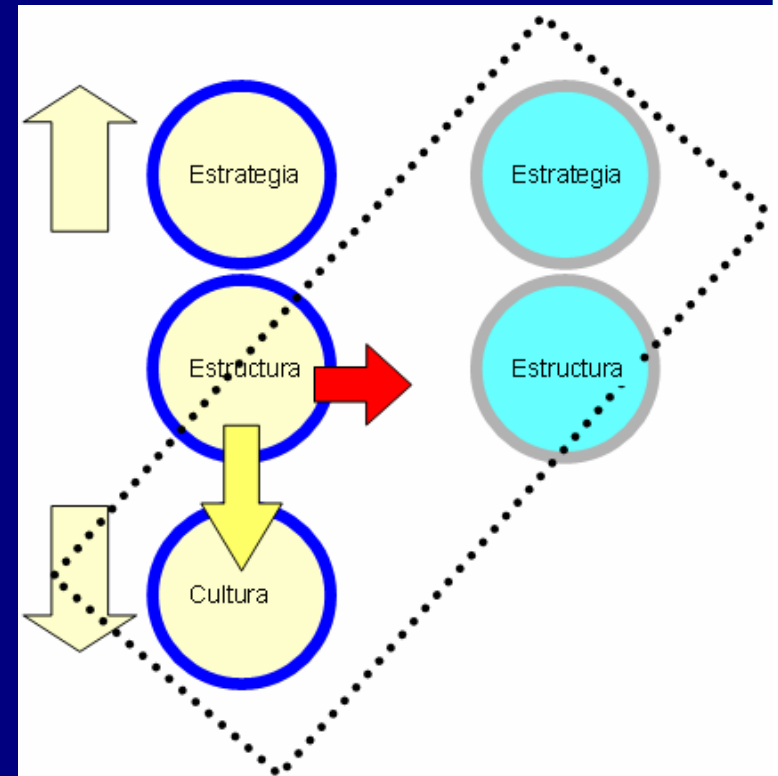
Objetivos

1. Educar sobre qué es cultura organizacional, de dónde proviene y cómo impacta al desempeño.
2. Generar discusión sobre los cambios que se están sucediendo en el entorno y por qué la cultura necesita cambiar.
3. Educar al Directorio sobre su rol y sus responsabilidades en el cambio.



Es clave que la organización esté preparada para poder desarrollar una nueva cultura, debe existir un alineamiento entre la estrategia, la estructura y la cultura deseada.

¿En qué tipo de organización creen que pueda desarrollarse el “cambio” o está mejor preparada para él?



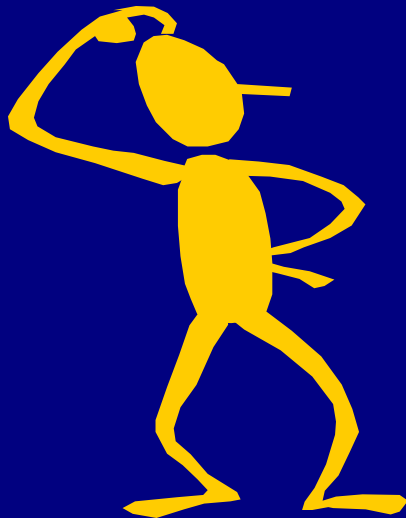


Rumbo al Manual

Luego del levantamiento de procesos, actividades, rutinas, etc., debíamos clasificarlas, ordenarlas y analizarlas para establecer un orden.

Antes de redactar una propuesta de Manual de Operaciones, debatimos sobre algunas consideraciones básicas pero no menos importantes, requeríamos establecer algunas definiciones que permitieran comprender y dar sentido.

Sólo para efectos didácticos podemos definir Operación como un proceso en que "alguien" hace "algo" con un "objetivo", en nuestro caso particular, sería un "piloto" que "vuela" un avión, ya sea por diversión, instrucción, etc.





¿Qué hacemos?

Podemos asociar además el concepto de que los Clubes Aéreos son como “**Organizaciones que ofertan un Servicio**” y que ello sólo lo pueden hacer mediante la combinación de recursos materiales y humanos para entonces ofrecer al menos 4 Servicios:

TRANSPORTE, de pasajeros y de carga, recordemos cuánta ayuda humanitaria se llevó durante el Puente Aéreo del año 2010.

DEPORTIVO, por ejemplo: campeonatos de aterrizaje de precisión.

RECREACION, volar por gusto, el uso de instalaciones, actividades de camaradería.

EDUCACION, formación de Pilotos y su posterior capacitación y desarrollo.

Cualquiera de los 4 servicios antes indicados, requiere de insumos específicos y combinaciones especiales de recursos, tan sólo **desear** hacer un simple circuito implica que el piloto cumpla con una serie de exigencias, lo mismo que la aeronave...

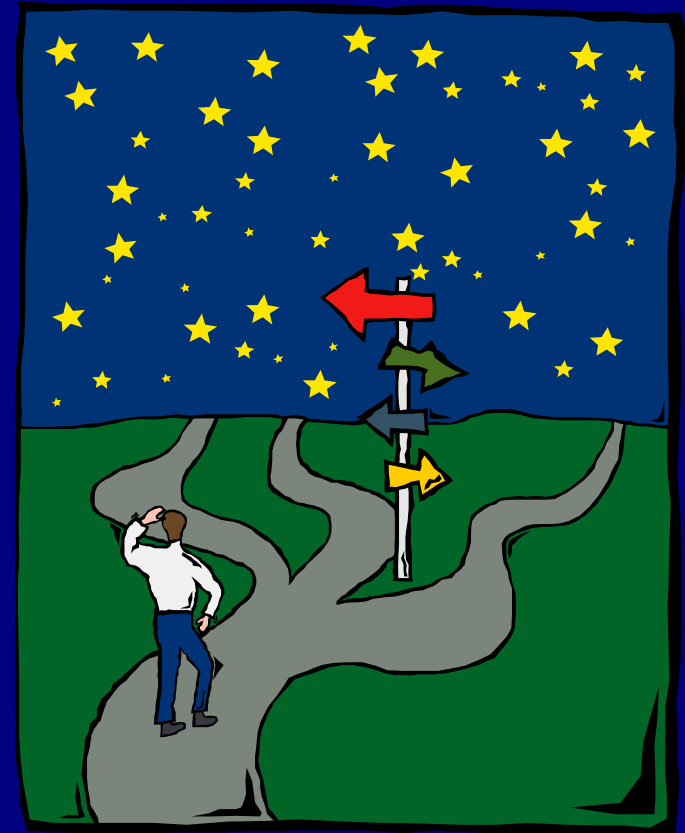




¿Cómo estamos?

La administración de operaciones, con la finalidad de mantener una posición competitiva ventajosa y que aporte **valor al negocio**, ha concentrado sus esfuerzos en los siguientes aspectos:

1. La aplicación de métodos científicos, lo cual implica aprender a dirigir **la organización como un sistema**, desarrollar el pensamiento de procesos, fundar las decisiones en la información y conocer su variación.
2. Un equipo totalmente integrado, desde creer en la gente; tratar a todos los integrantes de la organización con respeto, confianza y dignidad hasta procurar que todos los relacionados con la organización ganen siempre y no sólo algunas veces.



Operaciones debe ser responder el **QUÉ, CÓMO, QUIÉN, CUÁNDO, CUÁNTO, POR QUÉ y PARA QUÉ.**, sin embargo, en el Club constatamos que nuestra antigua normativa: el Reglamento Orgánico de Operaciones y Escuela de Vuelo no nos permitía dar respuestas suficientes o eficientes para una mejor gestión de los recursos, dado que se asociaba más a lo permitido, lo prohibido y las sanciones, básicamente nos señalaba el **QUÉ HACER**.



Manual

A fines del año 2009 tuvimos los prototipos de 2 manuales, uno de Operaciones y otro para la Escuela de Vuelo, los que comenzaron un período de marcha blanca.

En el X Seminario para Presidentes de Clubes Aéreos realizado en Temuco el año 2010 se presentó la propuesta de Manual de Operaciones para Clubes Aéreos y al analizarlo encontramos las siguientes similitudes con el trabajo realizado:

1. Se requería de una organización y funcionamiento distinto para lograr un estándar de Seguridad Operacional.
2. Se necesitaba documentar los procedimientos y generar criterios de operación.
3. Faltaba focalizar el trabajo de la seguridad operacional y darle la importancia necesaria a quien asumiera el rol de Jefe de Seguridad Operacional, Encargado SMS o EPREVAC
4. La instrucción a los Alumnos Pilotos debía ser estándar en nuestras sedes.





Manual

En la propuesta de Manual de Operaciones para Clubes Aéreos la D.G.A.C, se indica que *“Este Manual de Operaciones (MO), tiene por objeto definir, desde un punto de vista netamente operativo, la organización y funcionamiento de este club aéreo. Para ello se ha definido una estructura y designado áreas con tareas y responsabilidades concretas, a fin de que dirijan tanto las operaciones de vuelo orientadas a la recreación y al deporte, como aquellas relacionadas con la instrucción de los Pilotos.”*

Más adelante indica que *“El club aéreo se comporta como un “sistema de vuelos” integrando actividades de vuelo de carácter recreativo, deportivo y de instrucción.*

*Estas actividades están relacionadas entre sí, integrándose y conformando un solo gran proceso. Por ello es de importancia la **planificación** de las actividades, **organizar** la estructura y definir las responsabilidades para una **ejecución** para así enfrentar el tema con orden desde el inicio. Posteriormente, se debe continuar con la **dirección** y **control** de las distintas actividades y esta última una de las más difíciles de concretar.”*

En el año 2012, nosotros nos concentramos en la adaptación al estándar de este proyecto de nuestros trabajos anteriores, iniciando su período de marcha blanca en Abril del 2012, y esperamos tenerlo en régimen prontamente, y trabajar continuamente en su mejora con el aporte y compromiso de todos quienes formamos parte del Club.



Antecedentes

Fin de la presentación.