



NOTA DE ESTUDIO

ASAMBLEA — 39º PERÍODO DE SESIONES

COMITÉ EJECUTIVO

Cuestión 27: Acrecentamiento de la eficiencia y eficacia de la OACI

**ACRECENTAMIENTO
DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA OACI**

(Nota presentada por el Consejo de la OACI)

RESUMEN

En esta nota de estudio se informa sobre los logros y el progreso de los órganos rectores y de la Secretaría en el acrecentamiento de la eficiencia y la eficacia de la Organización. También se describen las medidas que se están tomando, el marco de aseguramiento de la OACI, el plan de actividades de la OACI, el presupuesto basado en resultados y la gestión del desempeño institucional, y se identifican medidas para seguir avanzando con las mejoras en el trienio 2017-2018-2019.

Decisión de la Asamblea: Se invita a la Asamblea a tomar nota del progreso en el acrecentamiento de la eficiencia y la eficacia de la Organización y respaldar las medidas para seguir avanzando con las mejoras en el trienio 2017-2018-2019.

<i>Objetivos estratégicos:</i>	Esta nota de estudio se relaciona con todos los objetivos estratégicos.
<i>Repercusiones financieras:</i>	Las actividades para mejorar la eficiencia y la eficacia de la Organización a las que se hace referencia en esta nota se emprenderán en la medida en que se disponga de recursos del presupuesto del Programa regular de 2017-2019 y/o de contribuciones extrapresupuestarias.
<i>Referencias:</i>	A39-WP/22, Para resolver el problema del bajo porcentaje de respuesta de los Estados miembros a las comunicaciones de la OACI A39-WP/79, Reuniones estratégicas del Consejo fuera de la Sede como mecanismo para acrecentar la eficiencia y eficacia de la OACI A39-WP/46, Proyecto de presupuesto de la Organización para 2017, 2018 y 2019 <i>Resoluciones vigentes de la Asamblea</i> (al 4 de octubre de 2013) (Doc 10022)

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Durante este trienio, la Organización ha puesto en marcha varias iniciativas para aumentar la eficiencia y la eficacia y poder satisfacer sus necesidades cambiantes en la misión de apoyo a los Estados miembros y a la comunidad de la aviación. Tomando en cuenta las resoluciones A31-2 y A32-1 de la Asamblea, en esta nota se informa sobre el progreso realizado hasta la fecha, incluyendo en el marco de aseguramiento de la OACI y la gestión del desempeño institucional, y se plantean otras iniciativas para seguir avanzando en el trienio 2017-2018-2019.

2. EFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 La OACI está concentrando sus esfuerzos en aumentar la eficiencia y la eficacia en las siguientes áreas, entre otras:

2.2 Efectividad de los órganos rectores

2.2.1 El Consejo continúa mejorando la eficiencia y la eficacia de sus métodos de trabajo y los de los órganos subordinados mediante el examen de su proyecto de programa de trabajo y el de sus comités y el programa de reuniones de la OACI, identificando temas que pueden consolidarse, aplazando los que aún no están listos para considerar y suprimiendo los que ya no requieren considerarse. A través de su Grupo de trabajo sobre gobernanza y eficiencia (WGGE), el Consejo examinó aspectos de la política institucional y la gobernanza de la Organización en distintas áreas. Los esfuerzos se han concentrado particularmente en el análisis del proceso de formulación de políticas que se sigue en la OACI, para lo cual se creó una tabla de correspondencias. Además, las notas de estudio sobre asuntos de implantación y asistencia (incluida la iniciativa NCLB, los informes de las oficinas regionales y las actividades de instrucción aeronáutica y movilización de recursos) son objeto de examen en el Grupo sobre ejecución, estrategia y planificación (ISPG) antes de su consideración en el Consejo.

2.2.2 El Consejo también ha analizado cómo resolver el problema del bajo índice de respuesta de los Estados a las comunicaciones de la OACI y decidió proponer una resolución de la Asamblea que exhorte a responder a las comunicaciones de manera íntegra y oportuna y presentar a la Asamblea informes de situación periódicos (véase la nota A39-WP/22). A su vez, el Consejo informó a la Asamblea sobre los avances en la ejecución de las recomendaciones surgidas de las reuniones estratégicas que el Consejo mantiene fuera de la Sede que fueron aprobadas (véase la nota A39-WP/79).

2.2.3 Al considerar formas de mejorar la estructura general del trabajo preparatorio de la Asamblea, como se pidió en el 38º período de sesiones de la Asamblea, el Consejo, por recomendación del WGGE, dispuso medidas adicionales para que se cumplan los plazos establecidos para la presentación de notas de estudio al 39º período de sesiones de la Asamblea. En su tercera sesión del 207º período de sesiones, el Consejo decidió que para futuros períodos de sesiones de la Asamblea se propondrían medidas para mejorar la efectividad de las reuniones de alto nivel y modificar el formato de las resoluciones de la Asamblea.

2.2.4 Como lo aprobó el Consejo, nuevamente se utilizará un sistema de votación electrónica para las elecciones del Consejo durante el 39º período de sesiones de la Asamblea, lo cual ahorrará mucho tiempo durante el proceso de las elecciones.

2.3 **Mejor comunicación con los Estados miembros a través de una mayor difusión de información**

2.3.1 Se realizaron importantes cambios en las plataformas interna y externa de la OACI, como la intranet y el portal seguro, y se pusieron en marcha distintos proyectos clave vinculados con la web para mejorar y facilitar las comunicaciones de la OACI con los Estados miembros y entre los distintos Estados miembros. Por ejemplo, se aprobó el repositorio de información sobre zonas de conflicto (CZIR), que estará en funcionamiento un año y volverá luego a analizarse en el Consejo; una plataforma en línea de gestión de documentos y el sistema de comunicaciones para situaciones de crisis y respuesta rápida (CRRCS), que se puso en marcha recientemente. Se hicieron grandes esfuerzos para facilitar el uso y la accesibilidad de la información pública y el uso uniforme y coherente de la marca OACI en todas las plataformas de internet. Las comunicaciones de la OACI a los Estados se envían ahora por correo electrónico gracias a la instalación del sistema de comunicaciones no impresas, que reduce los costos y facilita el seguimiento de las respuestas oficiales y la preparación de informes al respecto.

2.3.2 Teniendo como objetivos generales brindar asistencia en creación de capacidad a los Estados miembros y propulsar el desarrollo de la próxima generación de profesionales de la aviación civil internacional de extracción geográfica diversificada, la OACI continuó realizando actividades y desplegando estrategias de creación de capacidad y de divulgación a través de comunicaciones con los Estados miembros y acciones concertadas con el sector de la aviación. En todas las iniciativas mencionadas, la OACI es la plataforma mediante la cual se da oportunidad a profesionales jóvenes y talentosos de adquirir experiencia normativa.

2.3.3 El emblema de la OACI continúa afianzándose y ya se estableció en las comunicaciones institucionales y de mercadeo, cubiertas de publicaciones y papelería externa de la Organización. La presencia de la OACI en Twitter y Facebook sigue consolidándose, mejorando la difusión a los Estados miembros y las partes interesadas de la aviación, habiéndose triplicado los seguidores en Twitter (a más de 46 000) en los últimos dos años.

2.4 **Mejores métodos y procedimientos de trabajo con herramientas de automatización e informática**

2.4.1 Se concluyó la modernización del sistema de planificación de los recursos institucionales (PRI). Esta herramienta se usa para gestionar procesos clave como finanzas, recursos humanos y adquisiciones, y contribuye a la racionalización y modernización de los procesos administrativos de la Organización. En 2015 se iniciaron servicios de intercambio de datos con otros organismos de las Naciones Unidas basados en el protocolo SDMX, lo cual beneficia a la OACI y a los organismos de la ONU participantes al ampliar el acceso a datos estadísticos de calidad y proporcionar plataformas interoperables.

2.4.2 Se implementaron varias iniciativas para establecer una única infraestructura de comunicaciones en la OACI a fin de facilitar la comunicación y la colaboración entre funcionarios de la Sede y de las oficinas regionales, tales como el *servicio unificado de comunicaciones*, que proporciona herramientas para mejorar la colaboración entre el personal y reducir la necesidad de viajar a reuniones, y el *servicio de telefonía por protocolo de Internet (IP)*, que reduce los costos de atención constante y de mantenimiento del sistema de telefonía y los cargos por llamadas de larga distancia a las oficinas regionales. Se introdujo una nueva aplicación de gestión de la relaciones con los clientes (CRM) en la Secretaría para tramitar las inscripciones para los eventos de la OACI y gestionar las actividades relacionadas con publicaciones, expositores y patrocinadores. Este nuevo sistema elimina procedimientos redundantes en el proceso de inscripción y permite que la Organización preste un mejor servicio a sus clientes y facilita la inscripción de los Estados miembros que participan en eventos de la OACI.

2.4.3 Se acrecentó la eficiencia y la calidad de los servicios de idiomas y publicaciones con la modernización de la herramienta de terminología y traducción asistida por computadora, que ofrece nuevas funciones y mejores bases de textos y términos para facilitar el trabajo de los profesionales de idiomas. Se están instalando programas de reconocimiento de la voz, que reducen la necesidad de escribir a máquina y el trabajo de procesamiento de textos. Se han hecho mejoras adicionales en la red de documentación y consultas (EDEN), como la introducción de un sistema de turnos para ayudar a equilibrar la capacidad y la demanda y de tableros de control para visualizar, planificar y asignar trabajo y generar estadísticas. Se introdujo un programa avanzado de autoedición, el cual permite producir internamente cubiertas y diseños de documentos de calidad profesional. Se está finalizando el nuevo sistema de gestión de documentos (DMS) donde se podrá buscar y consultar toda la documentación de las reuniones de la OACI.

2.4.4 En el área de gestión de los recursos humanos se aumentó la eficiencia operacional y de los programas aclarando, normalizando y documentando los procedimientos. Mejoraron los servicios al cliente con un nuevo portal de recursos humanos y la automatización de procesos, que ayudaron a eliminar redundancias. A nivel de políticas, se introdujeron cambios en pilares fundamentales de gestión de los recursos humanos, a fin de estar más preparados para responder ante la evolución de las necesidades. Se introdujeron cronogramas de contratación y se alinearon los procesos de evaluación y selección para los puestos de nivel superior, lo cual contribuyó a un proceso más riguroso que ayuda a que la Organización seleccione a la persona apropiada para cada puesto. El trabajo de planificación de los recursos humanos de la OACI se reforzó en el área de planificación de la sucesión, especialmente en relación con la gestión del riesgo por puestos vacantes y la transferencia de conocimientos institucionales del personal que deja la Organización. Las mayores oportunidades de capacitación y desarrollo han contribuido al desarrollo profesional del personal, asegurando al mismo tiempo que la Organización cuente con los conocimientos, aptitudes y competencias necesarias para ejecutar sus programas de trabajo.

2.4.5 Se estableció un programa de trabajo específico para las áreas de seguridad operacional de la aviación y capacidad y eficiencia de la navegación aérea que se alinea con los planes globales (GANP y GASP). A esto se sumaron otras iniciativas, como la modernización de la estructura de los grupos de expertos de la ANC de donde surgió una estructura matricial que responde mejor a la índole cada vez más multidisciplinaria de la aviación, y la disolución o refuncionalización de los distintos grupos de expertos actuales, con la creación de un sitio web dedicado a los grupos que sirve de apoyo para hacer más eficiente el trabajo de cada grupo y la interacción entre unos y otros. Se realizó un análisis y actualización de los procedimientos y las prácticas de la ANC (PP) y de las instrucciones de la Secretaría de la ANB (ANSI) con el fin de perfeccionar las metodologías de trabajo.

2.4.6 En lo relativo a la seguridad de la aviación, el 37º período de sesiones de la Asamblea pidió a la Secretaría (véase la Resolución A37-17, Apéndice E) que evaluara la viabilidad de implantar un enfoque de observación continua (CMA) específicamente para la seguridad de la aviación; posteriormente, el Consejo en su 197º período de sesiones aprobó oficialmente el enfoque de observación continua en el Programa universal de auditoría de la seguridad de la aviación (USAP-CMA) y el plan de transición, y su decisión recibió el respaldo del 38º período de sesiones de la Asamblea. Transcurrido un período de transición, el USAP-CMA entró en funcionamiento a partir del 1 de enero de 2015.

2.4.7 En 2014 se inició el desarrollo de un sistema de gestión de los procesos institucionales (BPMS) para automatizar y optimizar los procesos de la Dirección de Cooperación Técnica (TCB) a fin de facilitar el control y presentación de informes sobre todos los proyectos en curso, ganar en eficiencia con la reducción de los intercambios de correos electrónicos y documentos impresos e incorporar la función de gestión de documentos y pistas de auditoría, en interfaz con las aplicaciones actuales y particularmente el sistema Agresso de planificación de los recursos institucionales (PRI).

2.5 **Marco de aseguramiento**

2.5.1 El Consejo convino en revisar el marco de aseguramiento de la OACI y determinar si el grado de aseguramiento obtenido actualmente de la Oficina de Evaluación y Auditoría Interna (EAO), del auditor externo y de la Dependencia Común de Inspección (DCI) es suficiente para una correcta gestión de los riesgos de la Organización. Después de un taller sobre el registro de riesgos institucionales, el marco de aseguramiento y los indicadores clave del rendimiento corporativo realizado el 1 de marzo de 2016, se invitó al Consejo a que desarrollara un marco de aseguramiento integrado para i) identificar lagunas o duplicación en el aseguramiento, y ii) determinar si los niveles de aseguramiento son adecuados.

2.6 **Plan de actividades, presupuesto basado en resultados y gestión del rendimiento institucional de la OACI**

2.6.1 El plan de actividades de la OACI para 2017-2018-2019 que se presentó en el 207º período de sesiones del Consejo establece las estrategias y prioridades para guiar las actividades de la Organización a fin de que los Estados puedan contar con un transporte aéreo operacionalmente seguro, protegido, eficiente, económicamente viable y respetuoso del medio ambiente, y destaca 10 prioridades clave para impulsar la concreción de los 15 resultados esperados atribuibles a los cinco objetivos estratégicos de la Organización, junto con el programa de trabajo descrito en los planes operacionales. El proyecto de plan de actividades de la OACI para 2017-2018-2019 incluye todo el trabajo que se ha encargado a la Organización y es la base para la asignación de recursos. Complementado con otras fuentes de financiación, el presupuesto aprobado del programa regular es el principal medio para obtener los resultados requeridos en el plan de actividades de la OACI.

2.6.2 Tanto el presupuesto basado en resultados como el plan de actividades de la OACI para 2017-2018-2019 siguen un enfoque de gestión basada en resultados (GBR) donde se integran estrategias, recursos, procesos y mediciones para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. Este enfoque se centra en obtener resultados mediante un marco de gestión del rendimiento institucional que abarca todos los componentes del plan de actividades de la OACI, incluyendo los planes operacionales, los indicadores clave de rendimiento institucional y los registros de riesgos con los cuales la OACI hará un seguimiento continuo de su rendición de cuentas y su desempeño en la implementación de las orientaciones de la Asamblea, aumentando de esta forma la eficiencia y la eficacia de la OACI.

3. **ACTIVIDADES POR REALIZAR EN EL TRIENIO 2017-2018-2019**

3.1 En el próximo trienio continuarán los esfuerzos por mejorar la eficiencia y eficacia de la Organización en varias áreas. La naturaleza siempre cambiante de la aviación civil internacional hace que la OACI deba adaptarse a los problemas y exigencias que afectan a los Estados miembros y a la industria, en particular en un contexto de restricción presupuestaria que requiere echar mano de una variedad de medidas.

3.2 Se han definido distintas esferas de atención prioritaria para acrecentar la eficiencia y eficacia de la OACI y la repercusión de su trabajo y alcanzar los resultados previstos que se informan en el proyecto de presupuesto de la Organización para 2017-2018-2019 (véase la nota A39-WP/46), que incluyen el fortalecimiento de la presencia regional de la OACI, un mejor proceso de elaboración de SARPS y políticas, el fortalecimiento de alianzas con organizaciones internacionales y regionales, mejores procesos de gobernanza interna, mejora de la gestión institucional y de riesgos y eficiencia en la respuesta ante situaciones de emergencia en la aviación.

3.3 El Consejo trabajará para seguir acrecentando la eficiencia y eficacia de sus métodos de trabajo y los de sus órganos subordinados, y por intermedio del WGGE seguirá analizando los asuntos de política institucional y gobernanza de la Organización en distintas áreas. Se continuará trabajando en el análisis de distintas modalidades para elevar la eficacia de las reuniones de alto nivel y mejorar la estructura general de la labor preparatoria para la Asamblea como se pidió en su 38° período de sesiones, y para los períodos de sesiones venideros se formulará una propuesta para modificar el formato de las resoluciones de la Asamblea.

3.4 Se seguirá avanzando en la distribución electrónica de información para mejorar la comunicación con los Estados miembros y facilitar un mayor acceso a la información de la OACI. Seguirán utilizándose canales de comunicación por internet para que los Estados miembros participen en la realización de los objetivos estratégicos de la Organización. Estas iniciativas de comunicación pueden concretarse principalmente mediante la promoción de proyectos y eventos clave que pongan de relieve los resultados de encuestas, estudios y/o bases de datos.

3.5 Seguirán aprovechándose las plataformas de las redes sociales a medida que las audiencias y las herramientas se vuelven más adecuadas para los flujos de información de la OACI. También se hará énfasis en fortalecer la presencia y el reconocimiento de la OACI local e internacionalmente a través de una serie de acuerdos e iniciativas. Las comunicaciones corporativas y de prensa de la OACI se adaptarán más para hacer que todas las oportunidades de comunicación de la OACI sean más acordes con las herramientas del siglo XXI, los medios de noticias y el lapso de atención del público.

3.6 Otras iniciativas para mejorar los métodos y procedimientos de trabajo de la Organización con la incorporación de herramientas informáticas incluyen proyectos en curso relativos a macrodatos, inteligencia institucional, ciberseguridad, procesos comerciales electrónicos (*eBusiness*) y el avance continuo hacia la despapelización. Está previsto terminar el proyecto estructural de los SARPS para tener una plataforma integrada a disposición de todas las partes interesadas para la gestión y la coordinación de procesos relacionados con la producción de SARPS.

3.7 En lo relativo a la navegación aérea, las iniciativas puntuales de mejora de la eficiencia y la eficacia en cuanto se vincula con las normas y métodos recomendados de la OACI comprenden la elaboración de una guía de redacción de SARPS y PANS denominada “Normas de redacción de normas” que apunta a lograr un estilo de redacción uniforme y coherente, y la incorporación de evaluaciones de las repercusiones y listas de tareas para la aplicación de los SARPS/PANS durante el proceso de elaboración de las normas para fomentar la aplicación de las disposiciones de la OACI en los ámbitos de la seguridad operacional de la aviación y la capacidad y eficiencia de la navegación aérea. Para aligerar la carga de trabajo de reglamentación que recae en los Estados y preservar la estabilidad de los SARPS de la OACI y los reglamentos nacionales, las enmiendas de los SARPS se basarán en evaluaciones de riesgo y se limitarán a los que aporten modificaciones de fondo, mientras que únicamente se harán las modificaciones editoriales que sean esenciales (véase la Resolución A38-11 de la Asamblea). Además, se está considerando una propuesta de celebrar en el futuro una conferencia de alto nivel sobre navegación aérea o una conferencia de seguridad operacional entre 12 y 18 meses antes de cada Asamblea, a fin de que las tareas que los Estados pretenden que realice la OACI puedan incluirse en las deliberaciones presupuestarias previas a la Asamblea.

3.8 En lo relativo a la seguridad de la aviación, la planificación y programación de las auditorías USAP-CMA se seguirán basando en la evaluación del riesgo, lo que permite que la OACI concentre la atención en los Estados a los que más pueden aprovechar las auditorías de seguridad de la aviación o donde se han detectado problemas específicos. Con esto se seguirá contribuyendo a acrecentar la eficiencia en el desarrollo de las auditorías de seguridad de la aviación.

3.9 Está previsto que el sistema de gestión de los procesos institucionales con el que se automatizarán y optimizarán los procesos de la TCB esté en funcionamiento en la Sección de Actividades de las Misiones en 2017 y en todas las secciones de la TCB en 2018.

3.10 El Consejo decidirá qué medidas deben tomarse para obtener suficientes garantías de que los procesos están funcionando dentro de los parámetros que ha establecido para alcanzar los objetivos definidos, y determinará si los procesos de gestión de riesgos están funcionando efectivamente y si los riesgos clave o críticos para la actividad se están controlando para mantenerlos en un nivel aceptable.

3.11 El plan de actividades de la OACI es un documento dinámico que se debe ajustar constantemente para responder a las necesidades cambiantes de los Estados y de la comunidad de la aviación mundial. Para ese fin, se harán los cambios necesarios en los elementos correspondientes del plan de actividades a través del estudio de los problemas emergentes en la aviación, la evaluación y la mitigación de factores de riesgo internos y externos.

3.12 Se prevé tener establecido un marco de gestión del rendimiento institucional antes del comienzo del trienio 2017-2018-2019. El marco incluirá indicadores clave del rendimiento institucional (KPI) a nivel de objetivo estratégico y estrategia básica y también a nivel de actividad/proyecto clave. Este marco proporcionará tanto a la administración como al Consejo una panorámica del desempeño de la Organización.

4. **CONCLUSIÓN**

4.1 El Consejo respaldó una serie de recomendaciones y la Secretaría ha tomado las medidas apropiadas que han mejorado la eficiencia y la eficacia de la Organización durante este trienio. Se han diseñado medidas adicionales para el trienio 2017-2018-2019 mediante la modernización de los procedimientos y procesos, con el consecuente aumento de la eficiencia.