



OACI

Doc 10174

Presupuesto de la Organización 2023 - 2024 - 2025

Aprobado por el cuadragésimo primero período de sesiones
de la Asamblea

Montreal, octubre de 2022



Publicado bajo la autoridad del Secretario General

ORGANIZACIÓN DE AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL



| OACI

Doc 10174

Presupuesto de la Organización 2023 - 2024 - 2025

Aprobado por el cuadragésimo primero período de sesiones
de la Asamblea

Montreal, octubre de 2022

Publicado bajo la autoridad del Secretario General

ORGANIZACIÓN DE AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL

Publicado por separado en español, árabe, chino, francés, inglés y ruso
por la ORGANIZACIÓN DE AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL
999 Robert-Bourassa Boulevard, Montréal, Quebec, Canada H3C 5H7

La información sobre pedidos y una lista completa de las agencias de ventas
y librerías pueden obtenerse en el sitio web de la OACI: www.icao.int

Doc 10174, *Presupuesto de la Organización* — 2023 - 2024 - 2025

Núm. de pedido: 10174

NO ESTÁ EN VENTA

© OACI 2022

Reservados todos los derechos. No está permitida la reproducción de
ninguna parte de esta publicación, ni su tratamiento informático, ni su
transmisión, de ninguna forma ni por ningún medio, sin la autorización
previa y por escrito de la Organización de Aviación Civil Internacional.

Índice

MENSAJE DEL CONSEJO SOBRE EL PRESUPUESTO DE LA ORGANIZACIÓN PARA 2023-2024-2025	1
RESOLUCIÓN DE LA ASAMBLEA	3
INTRODUCCIÓN	5
Antecedentes	5
Marco estratégico y establecimiento de prioridades.....	5
Gestión basada en resultados	6
RESUMEN FINANCIERO	9
El presupuesto en síntesis.....	9
Financiamiento del presupuesto para 2023-2024-2025	10
Cuotas de los Estados	10
Transferencia del superávit del ARGF.....	11
Reserva operacional.....	11
Reembolso del Fondo AOSC	11
Ingresos varios y Plan de Incentivos	12
Hipótesis.....	12
Inflación	12
Moneda del presupuesto y tipo de cambio	12
Factores que inciden en los costos de personal	12
Nuevos costos.....	13
Consideraciones clave	13
Priorización y eficiencias	14
Estructura del presupuesto	14
Objetivos estratégicos	14
Objetivo de transformación.....	15
Estrategias de apoyo.....	15
Limitaciones	19
DESCRIPCIÓN POR OBJETIVO ESTRATÉGICO	21
SEGURIDAD OPERACIONAL	25
CAPACIDAD Y EFICIENCIA DE LA NAVEGACIÓN AÉREA	31
SEGURIDAD DE LA AVIACIÓN Y FACILITACIÓN	38
DESARROLLO ECONÓMICO	46
PROTECCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE	53
DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO DE TRANSFORMACIÓN	59
DESCRIPCIÓN POR ESTRATEGIAS DE APOYO	65
FONDOS EXTRAPRESUPUESTARIOS	79
ANEXO	85

NOTA: El documento puede contener diferencias en los montos a causa del redondeo

Figuras

Figura 1, Marco estratégico de la OACI	5
Figura 2, Resumen de los objetivos estratégicos, el objetivo de transformación y las estrategias de apoyo.....	7
Figura 3, Marco de resultados de la OACI	8
Figura 4, El presupuesto en síntesis.....	9
Figura 5, Presupuesto por objetivos/estrategias.....	10
Figura 6, Objetivos estratégicos en síntesis (tablas y figuras)	22
Figura 7, Objetivo de transformación en síntesis (tablas y figuras).....	63
Figura 8, Estrategias de apoyo en síntesis (tablas y figuras).....	69
Figura 9, Estructura de la Secretaría de la OACI	101

Tablas

Tabla 1, Presupuesto para 2023-2024-2025 – Fuentes de financiamiento	10
Tabla 2, Servicios relacionados con las estrategias	15
Tabla 3, Porcentajes aplicados a los recursos de la Dirección de Administración y Servicios.....	16
Tabla 4, Presupuesto para 2023-2024-2025 por objetivos/estrategias – Detalle	17

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACS	Apoyo a la Asamblea y al Consejo
ADB	Dirección de Administración y Servicios
AFCAC	Comisión Africana de Aviación Civil
AFI	Seguridad operacional de la aviación en África
AFI SECFAL	Seguridad de la aviación y facilitación en África
ANB	Dirección de Navegación Aérea
AOSC	Gastos de los servicios administrativos y operacionales
APAC	Asia y el Pacífico
APAC-RSO	Oficina subregional Asia y el Pacífico
ARGF	Fondo de Generación de Ingresos Auxiliares
ASA	Sección de Auditoría de la Seguridad de la Aviación
ASBU	Mejoras por bloques del sistema de aviación
ASIP	Planes de mejoras en la seguridad de la aviación
ASHI	Plan de seguro médico después de la separación del servicio
ASTC	Centro de instrucción en seguridad de la aviación
ATB	Dirección de Transporte Aéreo
ATC	Comité de Transporte Aéreo
ATM	Gestión del tránsito aéreo
AVSEC	Seguridad de la aviación
CAD	Dólares canadienses
CAEP	Comité sobre la Protección del Medioambiente y la Aviación
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CAPS	Servicio de compras de aviación civil
CAPSCA	Arreglos de cooperación para prevenir la propagación de enfermedades transmisibles mediante los viajes aéreos
CAR/SAM	Región del Caribe y Sudamérica
CEAC	Conferencia Europea de Aviación Civil
CERT	Herramienta de estimación y notificación de CO ₂ del CORSIA
CMA	Actividades de observación continua
CNS	Comunicaciones, navegación y vigilancia
COG	Comité de Gobernanza
COM	Comunicaciones
CORSIA	Plan de Compensación y Reducción de Carbono para la Aviación Internacional
COSCAP	Programa de Desarrollo Cooperativo de la Seguridad Operacional y el Mantenimiento de la Aeronavegabilidad
CSG	Servicios a las conferencias, de seguridad y generales
CyAP	Plan de acción de ciberseguridad
DMS	Sistema de gestión de documentación
EBT	Instrucción basada en datos comprobados
EGR	Representación geográfica equitativa
EI	Implementación efectiva
ENV	Subdirección de Medioambiente
EQA	Evaluación externa de la calidad
ERP	Planificación de los recursos institucionales
ESAF	África oriental y meridional
EU	Unión Europea
EUR/NAT	Europa y Atlántico septentrional
FAL	Facilitación
FDP	Programa de Declaración de la Situación Financiera
FIC	Comité de Finanzas
FIN	Finanzas
GANP	Plan Mundial de Navegación Aérea
GASP	Plan Global para la Seguridad Operacional de la Aviación
GS	Categoría de servicios generales
HLCC	Conferencia de Alto Nivel sobre la COVID-19
HQ	Sede
HR	Recursos humanos

HRC	Comité de Recursos Humanos
ICT	Tecnología de la información y las comunicaciones
IFSET	Instrumento OACI de estimación de las economías de combustible
IP	Categoría profesional internacional
IPCC	Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático
IPPF	Marco Internacional de Prácticas Profesionales
IPP	Plan individual de adquisiciones
IPSAS	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
ISD	Diseño de sistemas de instrucción
ISO	Organización Internacional de Normalización
IT	Tecnología de la información
ITU	Unión Internacional de Telecomunicaciones
JSC	Comité de Ayuda Colectiva
KPI	Indicadores clave de rendimiento
LEB	Dirección de Asuntos Jurídicos y Relaciones Exteriores
LPB	Subdirección de Idiomas y Publicaciones
MBM	Medidas basadas en el mercado
MET	Meteorología aeronáutica
MID	Oriente Medio
NACC	Norteamérica, Centroamérica y el Caribe
NAM	Región de América del Norte
NAT	Región del Atlántico Septentrional
NCLB	Ningún País se Queda Atrás
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIO	Oficina de Supervisión Interna
OIOS	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
PACE	Sistema de perfeccionamiento de la actuación profesional y las competencias
PIRG	Grupos regionales de planificación y ejecución
PKD	Directorio de claves públicas
PPE	Bienes de uso
PPM	Módulo de gestión de portafolios de proyectos
PRO	Adquisiciones
RASG	Grupos regionales de seguridad operacional de la aviación
RBB	Presupuesto basado en resultados
RBM	Gestión basada en resultados
RSOO	Organizaciones regionales de vigilancia de la seguridad operacional
SAM	Sudamérica
SARP	Normas y métodos recomendados
SO	Objetivos estratégicos
SPCP	Planificación sostenible, coordinación y asociaciones
SSP	Programa estatal de seguridad operacional
SSPIA	Evaluación de la implementación de los programas estatales de seguridad operacional
TCB	Dirección de Cooperación Técnica
TCP	Programa de Cooperación Técnica
TO	Objetivo de transformación
TRIP	Programa OACI de Identificación de Viajeros
UN	Naciones Unidas
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNSWAP	Plan de Acción del Sistema de las Naciones Unidas
USAP	Programa Universal de Auditoría de la Seguridad de la Aviación
USD	Dólares estadounidenses
USOAP	Programa Universal de Auditoría de la Vigilancia de la Seguridad Operacional
WACAF	África occidental y central
ZNG	Crecimiento nominal nulo
ZRG	Crecimiento real nulo

MENSAJE DEL CONSEJO SOBRE EL PRESUPUESTO DE LA ORGANIZACIÓN PARA 2023-2024-2025¹

1. En cumplimiento del Artículo 61 del Convenio sobre Aviación Civil Internacional y del párrafo 4.6 del Reglamento financiero, el Consejo se complace en presentar a la Asamblea las estimaciones presupuestarias para el trienio 2023-2024-2025.

2. El Consejo destacó las siguientes áreas de interés en la preparación de este presupuesto regular:

2.1 *Priorización:* La financiación de las actividades básicas de la Organización se concentra en las normas y métodos recomendados (SARPS), en las actividades de supervisión y en el apoyo para la implementación. La financiación del trabajo de la Organización relacionado con los cinco objetivos estratégicos de la Organización (Seguridad operacional, Capacidad y eficiencia de la navegación aérea, Seguridad de la aviación y facilitación, Desarrollo económico del transporte aéreo y Protección del medio ambiente) continúa siendo una prioridad. Además de las actividades básicas de la Organización, se han agregado la innovación y la transformación organizacional como prioridades específicas en el trienio 2023-2024-2025, tanto en el Plan de Actividades como en el presupuesto.

2.2 *Visión de Una Sola OACI:* Esta área de interés se refiere a la necesidad de que la Organización busque continuamente incrementar la eficiencia y el ahorro, mediante la racionalización de las actividades en la Sede y mejorando aún más las sinergias entre la Sede y las oficinas regionales, y entre las oficinas regionales.

2.3 *Movilización de recursos:* El presupuesto regular de la OACI no puede financiar totalmente el Plan de Actividades de la Organización. Los requerimientos de la Organización, como consecuencia de la naturaleza siempre cambiante de la aviación civil internacional, han ido aumentando, y compiten por los limitados recursos. A fin de satisfacer las necesidades de los Estados miembros, la OACI debe intensificar sus esfuerzos para movilizar recursos alternativos tales como contribuciones voluntarias, adscripciones y otras fuentes de ingresos para cubrir las actividades no financiadas o parcialmente financiadas del Plan de Actividades para 2023-2024-2025, incluyendo la financiación adicional que se requiere para la plena realización del objetivo de transformación.

2.4 *Objetivo de transformación:* Este es un elemento nuevo importante del Plan de Actividades para 2023-2024-2025. Los productos de transformación seleccionados implican nuevos costos que son inevitables y no controlables, en particular gastos relacionados con la implantación del nuevo Marco de Ética de la Organización y con la hoja de ruta para la seguridad de la información. La introducción de iniciativas de alta prioridad del objetivo de transformación ha llevado a un aumento único de las cuotas de los Estados miembros en el presupuesto regular por un monto de 15,0 millones CAD, distribuido a lo largo del trienio 2023-2024-2025. Este suplemento se tratará como monto no consolidado y no formará parte de la referencia utilizada para preparar las estimaciones presupuestarias para el trienio 2026-2027-2028. En la resolución de la Asamblea se ha incluido un texto a este efecto.

¹ Esta carta iba adjunta a la nota de estudio de la Asamblea en la que se presentó el proyecto de presupuesto 2023-2025 para la aprobación de la Asamblea de la OACI en su 41º período de sesiones (A41-WP/35).

3. Aunque el presupuesto regular, incluyendo el suplemento para el objetivo de transformación en combinación con los recursos extrapresupuestarios, debería satisfacer las necesidades del próximo trienio 2023-2024-2025, persisten ciertos riesgos y dificultades, entre ellos:

3.1 El considerable aumento de las tasas de inflación en 2022 y la imprevisibilidad de la situación mundial, inducida en gran medida por la pandemia de COVID-19, plantean nuevos riesgos para la Organización al aumentar la incertidumbre en términos de la capacidad de financiar y ejecutar plenamente todas las actividades previstas. La Organización debe vigilar continuamente estos factores. La Secretaría informará al Consejo en caso de que sus impactos afecten considerablemente la capacidad de la Organización para ejecutar sus actividades.

3.2 Las cuotas de los Estados miembros, en combinación con otras fuentes de financiación como la contribución del Fondo de Generación de Ingresos Auxiliares (ARGF), el reembolso del Fondo para Gastos de los Servicios Administrativos y Operacionales (AOSC) e ingresos varios, siguen dejando un déficit de financiación resultante de un ajuste significativo en la hipótesis de inflación para el próximo trienio y de la financiación necesaria para el objetivo de transformación que no está totalmente cubierta por el aumento adicional único de las cuotas de los Estados miembros. Este déficit de financiación se cubrirá a través de la reserva operacional que fue creada por el Consejo durante el trienio 2020-2021-2022, como se refleja en los puntos de decisión que se presentan en la nota de estudio de la Asamblea para su aprobación.

3.3 La contribución del ARGF al presupuesto regular se fijó en los niveles del trienio 2020-2021-2022. Cualquier superávit del ARGF depende de los resultados operacionales de las actividades de generación de ingresos de la Organización, que no pueden preverse con certeza. Así, el pronóstico de la contribución al presupuesto regular depende en gran medida del éxito de las actividades de generación de ingresos de la Organización.

3.4 Al igual que en el trienio 2020-2021-2022, el pasivo del seguro médico después de la separación del servicio (ASHI) de la Organización sigue sin estar financiado en su mayor parte. El problema del pasivo del ASHI es común en el Sistema de las Naciones Unidas, pero sigue siendo un riesgo potencial para la Organización dado el aumento del pasivo. Al 31 de diciembre de 2021, el pasivo asciende a 160,7 millones CAD.

4. El Consejo concluyó que, en el curso del próximo trienio, y con suficiente antelación a la preparación del presupuesto para 2026-2027-2028, el Consejo debería considerar opciones que garanticen la sostenibilidad y viabilidad de la Organización en el largo plazo, para lo cual contaría con la colaboración de la Secretaría en la realización de este ejercicio.

5. El Consejo presenta a la Asamblea este Proyecto de presupuesto para 2023, 2024 y 2025 para su consideración y aprobación.

RESOLUCIÓN DE LA ASAMBLEA

Resolución 41-28/1:

Presupuesto para 2023-2024-2025

A. *La Asamblea*, con respecto al presupuesto para 2023-2024-2025, toma nota de que:

- de conformidad con el artículo 61 del Convenio, el Consejo ha presentado a la Asamblea las estimaciones presupuestarias para el presupuesto regular [y las cifras indicativas del presupuesto estimado correspondientes al Fondo para Gastos de los Servicios Administrativos y Operacionales (AOSC) del Programa de Cooperación Técnica] para cada uno de los ejercicios económicos de 2023, 2024 y 2025, y la Asamblea las ha considerado;
- de conformidad con los artículos 49 e) y 61 del Convenio, la Asamblea aprueba los presupuestos de la Organización.

B. *La Asamblea*, con respecto al **presupuesto regular**:

Reconoce la importancia del nuevo objetivo de transformación y su iniciativa.

Especifica que la financiación por medio de cuotas de los Estados por un monto de 14 977 000 CAD para iniciativas de alta prioridad seleccionadas del objetivo de transformación, para el trienio 2023-2024-2025, es una contribución única y extraordinaria que se tratará como monto no consolidado y no formará parte de la referencia utilizada para preparar las estimaciones presupuestarias para el trienio 2026-2027-2028.

Resuelve:

- autorizar por la presente que se utilicen las cantidades que se presentan en la siguiente tabla, en dólares canadienses (CAD), para los ejercicios económicos de 2023, 2024 y 2025 de conformidad con el Reglamento financiero y con sujeción a las disposiciones de la presente resolución:

Presupuesto 2023-2024-2025 (en CAD)				
	2023	2024	2025	Total
Objetivo estratégico				
SEGURIDAD OPERACIONAL	32 825 000	34 178 000	34 881 000	101 884 000
CAPACIDAD Y EFICIENCIA DE LA NAVEGACIÓN AÉREA	21 460 000	22 241 000	22 630 000	66 331 000
SEGURIDAD DE LA AVIACIÓN Y FACILITACIÓN	14 906 000	15 491 000	16 064 000	46 461 000
DESARROLLO ECONÓMICO DEL TRANSPORTE AÉREO	4 952 000	5 113 000	5 256 000	15 321 000
PROTECCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE	6 877 000	6 983 000	7 351 000	21 211 000
Objetivo de transformación	8 041 000	4 642 000	5 326 000	18 009 000
Apoyo a los objetivos estratégicos	13 909 000	14 398 000	16 215 000	44 522 000
Gestión y administración	14 062 000	14 658 000	15 101 000	43 821 000
CONSIGNACIÓN TOTAL PROPUESTA	117 032 000	117 704 000	122 824 000	357 560 000
Operacional	116 413 000	117 116 000	122 225 000	355 754 000
Capital	619 000	588 000	599 000	1 806 000

2. que la consignación total autorizada anual se financie como se presenta en la siguiente tabla, de conformidad con el Reglamento financiero:

Fuentes de financiación para 2023-2024-2025				
(en CAD)				
	2023	2024	2025	Total
a) Cuotas fijadas a los Estados	103 920 000	104 566 000	109 665 000	318 151 000
b) Transferencia del superávit del ARGF	8 082 000	8 082 000	8 081 000	24 245 000
c) Reserva operacional	2 364 000	2 364 000	2 364 000	7 092 000
d) Reembolso del Fondo AOSC	1 829 000	1 856 000	1 877 000	5 562 000
e) Ingresos varios	780 000	780 000	780 000	2 340 000
f) Plan de incentivos	57 000	56 000	57 000	170 000
TOTAL:	117 032 000	117 704 000	122 824 000	357 560 000

C. *La Asamblea*, con respecto al presupuesto estimado indicativo del Fondo AOSC para el **Programa de Cooperación Técnica**:

Reconociendo que el fondo para Gastos de los Servicios Administrativos y Operacionales (AOSC) se financia principalmente con las tasas procedentes de proyectos que se encomienda a la OACI ejecutar utilizando fondos de fuentes externas de financiamiento, como los gobiernos y otras fuentes;

Reconociendo que la magnitud del Programa de Cooperación Técnica no puede determinarse con gran exactitud hasta que los gobiernos de los países donantes y beneficiarios decidan sobre los proyectos pertinentes y la cantidad que deba ejecutarse en un año determinado;

Reconociendo que, a causa de la situación mencionada, las cifras netas anuales del presupuesto AOSC correspondientes a 2023, 2024 y 2025 que figuran a continuación en dólares canadienses (CAD) representan únicamente un presupuesto estimado indicativo:

	2023	2024	2025
Gastos estimados	9 300 000	9 570 000	9 780 000

Reconociendo que la cooperación técnica es un medio importante para promover el desarrollo, la seguridad operacional, la protección y la sostenibilidad de la aviación civil;

Reconociendo las circunstancias que enfrenta el Programa de Cooperación Técnica de la Organización y la necesidad de seguir adoptando medidas de gestión;

Reconociendo que, en el caso de que las operaciones de los AOSC correspondientes a un determinado ejercicio económico cerraran con un déficit financiero, dicho déficit debería cubrirse en primera instancia con el superávit acumulado del Fondo AOSC y como último recurso debería recurrirse al apoyo del presupuesto regular; y

Resuelve aprobar por la presente el presupuesto estimado indicativo de los gastos de los servicios administrativos y operacionales del Programa de Cooperación Técnica en la inteligencia de que los reajustes posteriores de dicho presupuesto estimado indicativo se harán dentro del marco de los presupuestos estimados anuales para AOSC y de conformidad con las disposiciones del Artículo IX del Reglamento financiero.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

1. El presupuesto basado en resultados de la Organización para 2023-2024-2025 (que también recibe el nombre de presupuesto regular) comprende cinco objetivos estratégicos, un objetivo de transformación y estrategias de apoyo, y se funda en el Plan de Actividades de la OACI para el mismo trienio.
2. En el documento del presupuesto de la Organización se describen los productos, prioridades y desafíos, así como las necesidades de recursos humanos y económicos para los objetivos estratégicos, el objetivo de transformación y las estrategias de apoyo. También incluye un presupuesto indicativo correspondiente al Fondo para Gastos de los Servicios Administrativos y Operacionales (AOSC) del Programa de Cooperación Técnica (TCP) para cada uno de los ejercicios económicos de 2023, 2024 y 2025 y una descripción del fondo de Generación de Ingresos Auxiliares (ARGF) para las actividades generadoras de ingresos de la Organización. Los anexos complementan el documento del presupuesto con información detallada adicional sobre la estructura organizacional y la información financiera.
3. En el proceso de preparación y examen del documento del presupuesto se siguió la metodología aprobada por el Consejo (2017, C-DEC 210/1).

Marco estratégico y establecimiento de prioridades

4. En el Plan de Actividades de la OACI para el trienio 2023-2024-2025 se establece un marco estratégico, un plan operacional trienal y el marco de control del desempeño. El marco estratégico de la OACI está constituido por la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la Organización respaldados por el Consejo de la OACI:

Figura 1, Marco estratégico de la OACI



5. El Plan de Actividades de la OACI incluye cinco objetivos estratégicos (SO), un objetivo de transformación (TO) recientemente establecido, estrategias de apoyo (SS) y sus correspondientes productos y actividades, independientemente de la fuente de financiamiento. El presupuesto regular de la Organización sigue siendo la principal fuente de financiamiento del Plan de Actividades y contiene consignaciones para las áreas prioritarias.

6. Antes de finalizar el Plan de Actividades de la OACI, la Secretaría llevó a cabo un examen intrainstitucional de las actividades con el propósito de establecer las prioridades basándose en criterios convenidos, el cual se realizó en dos etapas: 1) la administración superior identificó las prioridades para cada una de sus áreas respectivas; 2) la administración ejecutiva superior llevó a cabo un análisis institucional para validar la identificación de prioridades sobre la base de su alineación, riesgo e importancia. También se consideraron las actividades del plan operacional en el contexto de las prioridades de la Comisión de Aeronavegación (ANC), la Conferencia de Alto Nivel sobre la COVID-19 (HLCC) y sus recomendaciones sobre seguridad operacional y facilitación, y la dotación de fondos disponibles del presupuesto regular.

7. El Plan de Actividades de la OACI es un documento vivo y adaptable que es posible actualizar para reflejar cuestiones emergentes y prioridades y actividades nuevas que pueden surgir a lo largo del trienio. Cualquier actividad nueva no prevista que deba realizarse durante el trienio 2023-2024-2025 se evaluará para determinar su nivel de prioridad antes de añadirse al plan operacional.

Gestión basada en resultados

8. La OACI sigue la metodología de gestión basada en resultados (RBM) para planificar, presupuestar, monitorear y presentar informes. El presupuesto basado en resultados se divide en cinco objetivos estratégicos, un objetivo de transformación y estrategias de apoyo, que, además, se desglosan por productos que reemplazan a los programas del Plan de Actividades y del presupuesto del trienio 2020-2021-2022. Así, el acento ya no se pone en incorporar el presupuesto dentro de la estructura organizacional, sino en aplicar un enfoque más centrado en la gestión basada en resultados utilizando productos para la asignación de recursos.

9. Con el propósito de apoyar mejor a sus Estados miembros para que se recuperen de esta crisis sin precedentes, el Plan de Actividades de la OACI 2023-2024-2025 se centra en los principios de transformación, innovación, eficiencia y eficacia en la generación y notificación de resultados ambiciosos, teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas de la pandemia de COVID-19 y partiendo de los resultados de la Conferencia de Alto Nivel sobre la COVID-19 (HLCC 2021).

10. Para cada objetivo estratégico y el objetivo de transformación, las secciones correspondientes a la “Descripción” de este documento del presupuesto contienen un resumen financiero, indicadores clave de rendimiento, prioridades, desafíos, necesidades emergentes y oportunidades, así como una descripción de los productos.

11. Los dos diagramas que figuran a continuación contienen un resumen de los cinco objetivos estratégicos, el objetivo de transformación, las estrategias de apoyo y sus productos respectivos.

Figura 2, Resumen de los objetivos estratégicos, el objetivo de transformación y las estrategias de apoyo

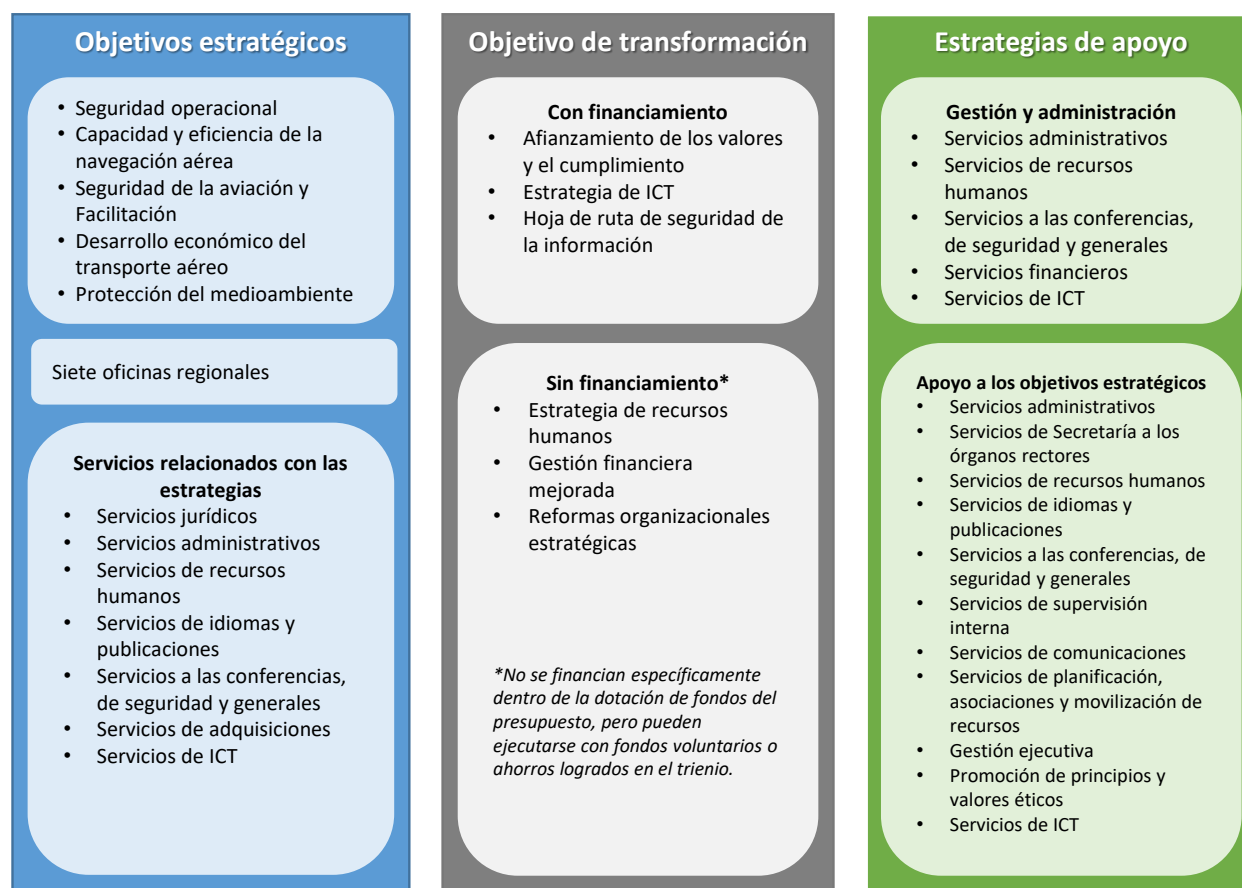
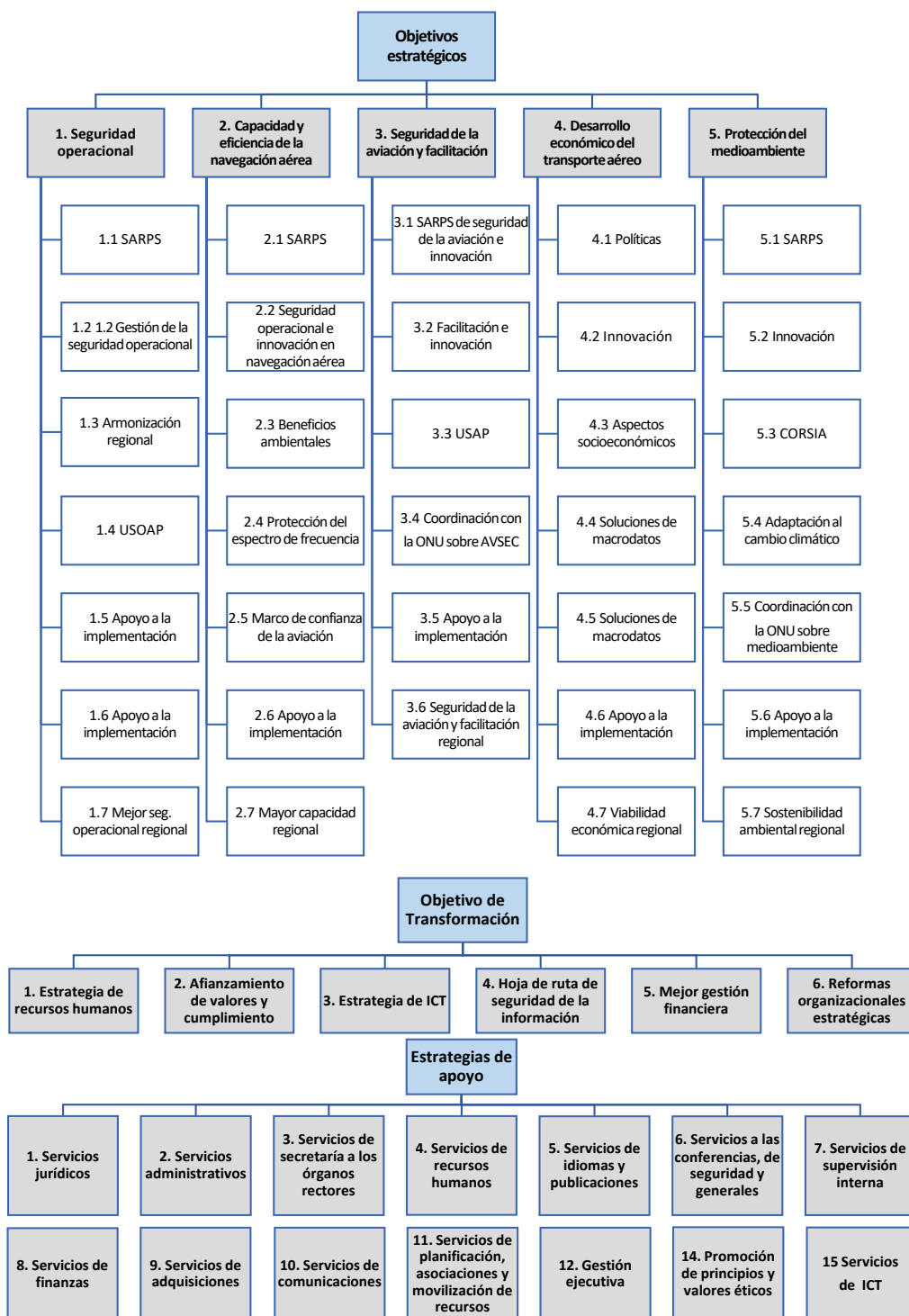


Figura 3, Marco de resultados de la OACI



Nota: El gráfico se centra en los productos que contribuyen directamente al presupuesto regular y que se financian con él, por lo que pueden omitirse algunos productos de los objetivos estratégicos y estrategias de apoyo incluidos en el Plan de Actividades de la OACI que se financian con recursos extrapresupuestarios.

RESUMEN FINANCIERO²

El presupuesto en síntesis

Figura 4, El presupuesto en síntesis



12. En términos nominales, el presupuesto trienal para los objetivos estratégicos y las estrategias de apoyo muestra un aumento de 16,8 millones CAD con respecto al presupuesto aprobado para 2020-2022 (5,2%). Sin embargo, en términos reales, el presupuesto regular para el trienio 2023-2024-2025 absorbe el impacto de una reducción de 22,4 millones CAD (6,2 %) por la exclusión de una contribución por única vez del superávit del ARGF (4,7 millones CAD) que solo estuvo disponible en el trienio 2020-2022, además del impacto de la inflación y de nuevos costos que escapan al control de la Organización.

13. El impacto de la reducción presupuestaria efectiva se refleja en la reducción neta de 26 puestos, así como en la reducción de 17,3 millones CAD respecto del presupuesto aprobado para 2020-2021-2022, correspondientes a costos no relacionados con gastos de personal. La reducción neta de puestos de plantilla existentes plantea la necesidad de una previsión presupuestaria adicional para cubrir posibles indemnizaciones al personal por su separación del servicio. Esto pudo minimizarse, ya que la reducción de puestos se logró dejando sin cubrir tanto las vacantes existentes como las resultantes de jubilaciones, dimisiones y/o transferencia de funciones entre puestos existentes. Además, el presupuesto incluye 18,0 millones CAD destinados a gastos de apoyo para el logro de resultados (productos) del objetivo de transformación, que consiste en invertir en mejoras organizacionales. A continuación se presenta el presupuesto para el trienio 2023-2024-2025 desglosado por objetivos estratégicos, objetivo de transformación y estrategias de apoyo.

² A lo largo de los documentos, los importes pueden variar debido al redondeo.

Figura 5, Presupuesto por objetivos/estrategias



Financiamiento del presupuesto para 2023-2024-2025

14. El presupuesto se financia principalmente con las cuotas de los Estados miembros, complementadas con el reembolso que se recibe del Fondo AOSC, la transferencia del superávit del ARGF, el Plan de Incentivos, la reserva operacional y los ingresos varios. La **tabla 1** presenta la comparación de las fuentes de financiamiento del presupuesto regular entre los dos trienios.

Tabla 1, Presupuesto para 2023-2024-2025 – Fuentes de financiamiento
(en '000 CAD)

Fuentes de financiamiento:	Aprobado		Presupuesto estimado				
	Total 2020-22	% del total	2023	2024	2025	Total 2023-25	% del total
Cuotas de los Estados	288 605	89,4%	103 920	104 566	109 665	318 151	89,0%
Transferencia del superávit del ARGF	28 946	9,0%	8 082	8 082	8 082	24 245	6,8%
Reserva operacional	-	0,0%	2 364	2 364	2 364	7 091	2,0%
Reembolso del Fondo AOSC	3 606	1,1%	1 830	1 856	1 877	5 563	1,6%
Ingresos varios	1 558	0,5%	780	780	780	2 340	0,7%
Plan de incentivos	-	0,0%	57	57	57	170	0,0%
Total	322 715	100%	117 032	117 704	122 824	357 560	100%

Cuotas de los Estados

15. Las cuotas de los Estados miembros siguen siendo la principal fuente de financiamiento del presupuesto regular. De acuerdo con las instrucciones del Consejo, el presupuesto se elaboró siguiendo el enfoque de crecimiento nominal nulo (ZNG), tomando como referencia las cuotas de 2022. Aplicando ese enfoque, las cuotas de los Estados miembros se fijaron en 303,2 millones CAD. Además, las cuotas de los Estados miembros incluyen una contribución adicional por única vez de 15,0 millones CAD para financiar las iniciativas de alta prioridad del objetivo de transformación, con lo que el monto total de las cuotas de los Estados miembros asciende a 318,2 millones CAD.

Transferencia del superávit del ARGF

16. Se prevé que la transferencia del superávit del ARGF al presupuesto regular se mantendrá en 24,2 millones CAD para el trienio. La transferencia única del superávit acumulado de 4,7 millones CAD efectuada en el trienio 2020-2022 ya no está disponible para el trienio 2023-2024-2025. Dadas las continuas limitaciones financieras del ARGF que se prevén debido a la situación económica mundial actual, la aportación de dicho fondo no permitirá compensar el aumento de la inflación. En efecto, esto implica una reducción del financiamiento del presupuesto regular, ya que la contribución no puede igualar el aumento de la inflación.

17. La Secretaría reafirma su compromiso de seguir realizando actividades generadoras de ingresos para alcanzar, en la medida de sus posibilidades, el superávit neto anual fijado como objetivo. Igualmente, importante es el apoyo constante del Consejo a las actividades generadoras de ingresos que realiza la Secretaría con el fin de garantizar la sostenibilidad del nivel propuesto para la contribución del ARGF al presupuesto regular.

18. Si bien se hará todo lo posible por alcanzar el superávit neto fijado como objetivo para incrementar la contribución al presupuesto regular, como se ha indicado, se necesitan más salvaguardas que aseguren que se pueda mantener el programa de trabajo y cumplir con los compromisos de la Organización con los Estados miembros. En caso de que las actividades generadoras de ingresos no arrojen un superávit neto suficiente para transferir la suma necesaria al presupuesto regular, este déficit se cubriría con el Fondo de Capital Circulante y, si este resultara insuficiente, tendrían que cubrirlo los Estados Miembros.

Reserva operacional

19. En el 223º período de sesiones, el Consejo aprobó la creación de una reserva operacional como mecanismo disponible para dejar en reserva los fondos aprobados para gastos en años futuros (C-DEC 223/11, junio de 2021). Durante el proceso de elaboración del presupuesto, se identificó un déficit de financiamiento, principalmente como resultado del incremento en las proyecciones de la inflación y de la inclusión de las iniciativas del Objetivo de Transformación. Para cubrir el déficit de financiamiento, se ha propuesto transferir a la reserva operacional la cantidad de 7,1 millones CAD de las consignaciones no utilizadas en 2020, 2021 y 2022 como fuente de financiamiento adicional (y nueva) del presupuesto regular para el trienio 2023-2024-2025.

Reembolso del Fondo AOSC

20. El reembolso del Fondo AOSC consiste en la recuperación anual de 1,2 millones CAD que aprobó el Consejo durante el 200º período de sesiones (C-DEC 200/2, noviembre de 2013) en concepto de servicios administrativos prestados a la Dirección de Cooperación Técnica (TCB), sin tener en cuenta la inflación. La suma estimada correspondiente al trienio 2023-2024-2025 se mantiene en 3,6 millones CAD. El Consejo, durante su 216º período de sesiones (C-DEC 216/8, marzo de 2019), convino en que solo consideraría la posibilidad de aplicar el factor de aumento de costos al monto de recuperación anual si el proyecto de presupuesto regular se basaba en un crecimiento real nulo (ZRG).

21. La transferencia de la función de Adquisiciones (PRO) de la TCB a la Dirección de Administración y Servicios (ADB) se hizo efectiva en diciembre de 2021 (C-DEC 222/8), por lo que los costos de PRO se incorporaron en su totalidad al presupuesto regular para 2023-2024-2025. Por lo tanto, además del reembolso por la prestación de servicios administrativos, se prevé un reembolso adicional del Fondo AOSC de 2,0 millones CAD por servicios de adquisiciones, calculados de acuerdo con las estimaciones de volumen y esfuerzos requeridos, por lo que el reembolso total del Fondo AOSC será de 5,6 millones CAD para el trienio³.

³ Para conocer otros acuerdos de financiamiento cruzado entre el Fondo AOSC y el presupuesto regular, véanse la descripción y los anexos sobre fondos extrapresupuestarios.

Ingresos varios y Plan de Incentivos

22. Los ingresos varios son principalmente ingresos por inversiones, que incluyen los intereses que devengarán las inversiones en el fondo de capital circulante. De conformidad con la resolución A26-23 de la Asamblea, “al preparar el presupuesto, solo deben preverse los ingresos en concepto de intereses que devengarán las inversiones del Fondo de capital circulante no utilizado. No deben tenerse en cuenta otros ingresos en concepto de intereses que dependan de la fecha de liquidación de las cuotas por parte de los Estados contratantes, ya que dicha fecha escapa al control de la Organización.” Otros ingresos varios incluyen, como en trienios anteriores, la tasa administrativa de los fondos de ayuda colectiva; las ganancias por la venta de bienes usados, bienes de uso y equipo y activos intangibles, las ganancias provenientes de la venta de papel reciclado, y otras sumas incidentales recibidas. Los ingresos varios para 2023-2024-2025 se estiman en 1,6 millones CAD, igual que en el trienio 2020-2021-2022.

23. Además de los ingresos varios procedentes de las inversiones y las tasas, en el próximo trienio se obtendrán unos ingresos adicionales de 0,7 millones CAD en concepto del alquiler que se cobrará a la Conferencia Europea de Aviación Civil (CEAC). Luego de que se separaran la CEAC y la OACI (C-DEC 221/8), ambas organizaciones firmaron un acuerdo de arrendamiento por el cual la OACI proporciona a la CEAC el espacio de oficinas y salas de reuniones que necesita en los locales de la Oficina Regional de EURNAT. El importe se basa en el contrato de arrendamiento actual y en el supuesto de que el acuerdo seguirá vigente hasta 2025. Con ello, el total de ingresos varios asciende a 2,3 millones CAD para el trienio.

24. El saldo de 0,2 millones CAD de la Cuenta del Plan de Incentivos para Liquidar las Cuotas Atrasadas desde hace Largo Tiempo (Plan de Incentivos), creada para financiar cualquier proyecto nuevo o imprevisto, se transfiere al presupuesto regular para el trienio 2023-2024-2025, como una de las fuentes de financiamiento.

Hipótesis

Inflación

25. La preparación del presupuesto se ha visto afectada por el aumento sustancial de las tasas de inflación altamente volátiles y la imprevisible situación mundial. Dada la necesidad de suavizar la curva ante posibles ajustes, el presupuesto incorpora una escala de inflación móvil para los tres años: 4,1 % para 2023; 3,0 % para 2024 y 2,5 % para 2025.

Moneda del presupuesto y tipo de cambio

26. La moneda funcional de la OACI es el dólar canadiense (CAD) y todas las cifras del presupuesto se presentan, y posteriormente se informan, en CAD. El presupuesto regular se elabora en CAD utilizando un tipo de cambio de 1,00 CAD por 1,00 USD. La OACI aplica a las cuotas de sus Estados miembros un sistema de cuotas en doble moneda con el fin de reducir los riesgos ligados a fluctuaciones en el tipo de cambio. En consecuencia, las cuotas de los Estados Miembros se calculan en dólares canadienses (CAD) y en dólares estadounidenses (USD), las dos monedas más utilizadas por la OACI. Aproximadamente el 65 % del presupuesto está expresado en CAD.

Factores que inciden en los costos de personal

27. La OACI es un organismo especializado de las Naciones Unidas y, como tal, sigue las directrices y prácticas de la Comisión de la Administración Pública Internacional (CAPI) en lo que respecta al nivel de remuneración, prestaciones y derechos pagaderos a los funcionarios de la Organización. Si bien la OACI es un organismo técnico, su principal activo son las personas expertas en el ámbito de la aviación, por lo que la mayor parte de su presupuesto se destina a gastos de personal (79,8 %).

Nuevos costos

28. En el presupuesto se incluyeron varios costos nuevos que escapan al control de la Organización. Los costos que se indican a continuación se incluyeron en el presupuesto:

29. Acuerdos de compartición de costos con el Gobierno de Canadá (producto SS-6, CAD 1,5 millones): el acuerdo suplementario concertado en 2016 entre el Gobierno de Canadá y la OACI establece que la OACI debe cubrir el 20 % de los gastos de funcionamiento normales y reparaciones importantes del edificio de la Sede que no sean capitalizables. Desde que entró en vigor dicho acuerdo, Canadá facturó a la OACI únicamente el 20 % de los gastos de funcionamiento normales. Por consiguiente, el monto estimado para este componente se incluyó en los presupuestos regulares de 2017-2019 y 2020-2022. En julio de 2021, el Gobierno de Canadá informó a la OACI que, a partir de 2023, además de los pagos corrientes correspondientes a gastos de funcionamiento, la OACI deberá cubrir su parte de los costos de reparaciones del edificio que no sean capitalizables, estimados en 0,57 millón CAD por año; es decir, 1,7 millones CAD para el trienio. Si bien esto actualmente (mayo de 2022) se está negociando con el Gobierno de Canadá, se incluye provisionalmente en el presupuesto regular una consignación adicional de 1,5 millones CAD como parte del producto SS-6.

30. Mecanismo para la notificación y tratamiento de las denuncias por faltas de conducta (producto TO-2, 1,3 millones CAD): con la puesta en marcha del Marco de Ética de la OACI, la organización ha contratado a una entidad investigadora del sistema de las Naciones Unidas para establecer un mecanismo para la notificación y el tratamiento de todas las denuncias por faltas de conducta. Según el acuerdo con la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) de las Naciones Unidas, los servicios de investigación independientes se prestan en casos que involucran al personal de la OACI, al Secretario General y al Presidente del Consejo, así como denuncias de prácticas prohibidas de proveedores de la OACI. El costo adicional de contratación de la OSSI se estima en 1,3 millones CAD y se incluye en la partida del presupuesto regular correspondiente al TO-2.

Consideraciones clave

31. Las siguientes áreas primordiales, en las que hicieron hincapié tanto el Comité de Finanzas como el Consejo, se incorporaron en el presupuesto o bien se considerarán durante el trienio:

- a) *Priorización*: posibilita la asignación de fondos a las actividades principales de la Organización, con énfasis en la elaboración de normas (SARPS), las actividades de supervisión y de apoyo a la implementación, así como la asignación de fondos a los objetivos estratégicos antes que a las estrategias de apoyo; también implica tener en cuenta las prioridades al determinar la asignación de fondos del presupuesto regular.
- b) *Enfoque "Una sola OACI"*: permite a la Organización buscar continuamente oportunidades de incrementar la eficiencia y el ahorro, agilizar las actividades dentro de la Sede y mejorar aún más las sinergias entre la Sede y las oficinas regionales, y entre las oficinas regionales entre sí.
- c) Los costos del *objetivo de transformación* se incluyen en el presupuesto en la medida de lo posible, reconociendo que el financiamiento de los TO se hará mediante una asignación única para invertir en mejoras organizacionales, y no debe superponerse con las actividades habituales de la Organización. La OACI seguirá buscando fuentes alternativas de financiamiento, que se reunirán en un nuevo fondo destinado específicamente a las actividades relacionadas con los TO.
- d) *Una serie de costos adicionales* que inciden en el presupuesto, incluidos los resultados de la encuesta sobre el costo de la vida y los salarios, no pudieron incluirse en el presupuesto. La Comisión de la Administración Pública Internacional (CAPI) está analizando los datos, y los resultados se conocerán a finales de 2022. Por eso, es posible que, durante el trienio, sea necesario fijar nuevamente las prioridades para poder cumplir con las obligaciones contractuales y los pagos al personal. Si fueran necesarios más fondos que los previstos en el presupuesto para financiar las actividades prioritarias, la Secretaría: 1) procurará encontrar oportunidades de mejorar la eficiencia fijando nuevamente prioridades para la realización de actividades, congelando los puestos vacantes y no realizando ciertas actividades, o 2) se acercará a los Estados miembros para que la orienten.

- e) *Las enseñanzas* que se extraigan del ejercicio de elaboración del presupuesto se analizarán y considerarán cuidadosamente al planificar el ciclo presupuestario del trienio 2026-2028.

Priorización y eficiencias

32. La Secretaría ha estado realizando economías y logrando más eficiencia en sus funciones durante los trienios anteriores, ya que los presupuestos para dichos trienios se elaboraron con la premisa de lograr una reducción neta de financiamiento, con un crecimiento nominal nulo (ZNG). Lo aprendido con la experiencia de la pandemia de COVID-19 permitió identificar oportunidades de incrementar la eficiencia de las operaciones y reducir los gastos de funcionamiento de la Organización.

33. Los siguientes son ejemplos de eficiencia en muchas áreas de la Organización, que se logra mediante un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y la utilización de tecnología avanzada para obtener los mismos resultados, o incluso más o de más calidad, con los mismos recursos, o con menos recursos:

- a) Prestación de más apoyo y más resultados concretos a los órganos rectores utilizando menos recursos;
- b) Utilización compartida de recursos internos: se recurre más a los recursos humanos internos y se sigue optimizando el aprovechamiento de los conocimientos y experiencia del personal existente;
- c) Reingeniería de procesos: mejoras continuas de los procesos con el objetivo de reforzar los controles, brindar una mejor calidad y reducir los procedimientos manuales, ya que inducen a error y/o promueven que se dependa de determinados recursos individuales;
- d) Reuniones híbridas, capacitación y viajes: en la medida de lo posible y factible, las reuniones y cursos de capacitación presenciales se han reemplazado por la modalidad virtual;
- e) Reducción de material impreso: con más publicaciones en línea, la Organización tiene como objetivo que el volumen de documentos impresos se mantenga en los mismos niveles que durante los tiempos de la pandemia de COVID-19, lo cual creará un entorno en el que se haga un uso racional del papel, se reduzca la necesidad de materiales de impresión y deje de dependerse de ese material.

34. Todas las direcciones y oficinas efectuaron un examen de su plantilla para evaluar la necesidad de recursos, teniendo en cuenta las nuevas prioridades, los puestos que van quedando vacantes porque se jubilan sus titulares y la reducción natural de la plantilla. Este proceso de examen continuará a lo largo del trienio.

Estructura del presupuesto

35. El artículo 4.4 del Reglamento financiero de la OACI indica que el presupuesto regular debe subdividirse en objetivos estratégicos y estrategias de apoyo, y puede incluir cualquier otro objetivo o estrategia que se relacione con la estructura de gestión basada en resultados del Plan de Actividades. Como novedad para el trienio 2023-2024-2025, a raíz de que se modificó la estructura del Plan de Actividades de la OACI, en el presupuesto regular se incluye el objetivo de transformación.

Objetivos estratégicos

36. Se presenta el presupuesto para cada objetivo estratégico y sus productos conexos. Cada uno de los cinco objetivos estratégicos tiene un producto dedicado a las actividades regionales, para las cuales se asignan recursos a la oficina regional respectiva. Los recursos asignados a cada oficina regional, por objetivo estratégico, figuran en la tabla de la sección **Descripción de los programas por objetivo estratégico**.

37. Además, el presupuesto para cada uno de los objetivos estratégicos incluye una consignación para *Servicios relacionados con las estrategias*, para reflejar los costos de las estrategias de apoyo que contribuyen directamente al logro de los objetivos estratégicos según los esfuerzos estimados. Esta partida equivale a los *Servicios relacionados con el Programa* del Presupuesto del Programa Regular aprobado para el trienio 2020-2021-2022. Estos servicios corresponden a tecnología de la información y las comunicaciones; servicios de idiomas y publicaciones; servicios

jurídicos y de relaciones exteriores; servicios a las conferencias, de seguridad y otros generales; servicios de adquisiciones y viajes; imprenta y distribución. La asignación a los objetivos estratégicos con los que se relacionan y a los que dan apoyo estos servicios se puede ver en la **tabla 2** a continuación:

Tabla 2, Servicios relacionados con las estrategias

(en '000 CAD)

Servicios relacionados con las estrategias	Seguridad operacional	Capacidad y eficiencia de la navegación aérea	Seguridad de la aviación y facilitación	Desarrollo económico del transporte aéreo	Protección del medio ambiente	Total
Servicios jurídicos	3 495	2 275	1 594	526	728	8 617
Servicios administrativos	1 301	847	593	196	271	3 209
Servicios de recursos humanos	1 500	977	684	226	312	3 699
Servicios de idiomas y publicaciones	10 417	6 782	4 751	1 567	2 169	25 686
Servicios a las conferencias, de seguridad y generales	2 585	1 683	1 179	389	538	6 374
Servicios de adquisiciones	1 739	1 132	793	261	362	4 287
Servicios de ICT	5 398	3 514	2 462	812	1 124	13 310
Total de servicios relacionados con las estrategias	26 435	17 211	12 055	3 975	5 504	65 181

38. Los *Servicios relacionados con las estrategias* se reflejan en la sección **Descripción de los programas por estrategias de apoyo**.

Objetivo de transformación

39. En el Plan de Actividades de 2023-2024-2025, se introduce el objetivo de transformación, que consta de seis productos que se proponen para el trienio. Debido a las limitaciones de financiamiento, el presupuesto regular solo alcanza a cubrir parcialmente tres de ellos, relacionados con la implementación del Marco de Ética de la OACI revisado, aspectos de la Estrategia y Plan de acción de ICT para la transformación digital y la hoja de ruta de seguridad de la información. El resumen financiero, la descripción, las prioridades, los desafíos, las necesidades y oportunidades emergentes, así como la descripción de los productos y los indicadores clave de rendimiento se pueden encontrar en la sección **Descripción del objetivo de transformación**.

Estrategias de apoyo

40. El presupuesto para las estrategias de apoyo se divide en tres componentes: (i) *Servicios relacionados con las estrategias* (que contribuyen directamente al trabajo y las operaciones de los objetivos estratégicos), (ii) *Apoyo a los objetivos estratégicos* (que contribuyen indirectamente al trabajo y las operaciones de los objetivos estratégicos) y (iii) *Gestión y Administración*. Se presenta información más detallada para cada estrategia de apoyo en la sección **Descripción de los programas por estrategias de apoyo**.

41. Los *Servicios relacionados con las estrategias* (explicados en el párrafo 37) y todos los costos institucionales incurridos en la Sede, tales como mantenimiento del edificio, reembolso a organismos de las Naciones Unidas, contribuciones para actividades conjuntas de las Naciones Unidas, bienestar del personal, instrucción, tecnología de la información, etc., forman parte de los recursos designados para las entidades funcionales que dependen de la Dirección de Administración y Servicios. Por consiguiente, el presupuesto se asigna tanto a los objetivos estratégicos como a las estrategias de apoyo. Los porcentajes aplicados, definidos a partir de la experiencia y las mejores estimaciones de la administración, son los siguientes:

Tabla 3, Porcentajes aplicados a los recursos de la Dirección de Administración y Servicios

Entidad funcional	Objetivos estratégicos					Estrategias de apoyo		Total
	Servicios relacionados con las estrategias					Apoyo a los objetivos estratégicos	Gestión y administración	
	Seguridad operacional	Capacidad	Seguridad de la aviación	Desarrollo económico	Protección del medioambiente			
Gestión de Administración y Servicios (D/ADB)	15,0%	9,8%	6,8%	2,3%	3,1%	14,0%	49,0%	100%
Apoyo a la Asamblea y al Consejo (ACS)						100,0%		100%
Servicios a las conferencias, de seguridad y generales (CSG)	20,3%	13,2%	9,2%	3,0%	4,2%	20,0%	30,0%	100%
Recursos humanos (HR)	7,3%	4,8%	3,3%	1,1%	1,5%	9,0%	73,0%	100%
Tecnología de la información y las comunicaciones (ICT)	24,3%	15,8%	11,1%	3,7%	5,1%	10,0%	30,0%	100%
Idiomas y publicaciones (LP)	25,6%	16,6%	11,7%	3,8%	5,3%	37,0%		100%
Servicios de adquisiciones (PRO)	40,6%	26,4%	18,5%	6,1%	8,4%			100%

42. La **tabla 4** muestra el detalle de los recursos por objetivos estratégicos, objetivo de transformación y estrategias de apoyo, y luego desglosados por productos. El **anexo** que está al final de este documento, se indica con cuál unidad/oficina responsable se vincula cada uno de los objetivos estratégicos, el Objetivo de Transformación y las estrategias de apoyo.

Tabla 4, Presupuesto para 2023-2024-2025 por objetivos/estrategias – Detalle

(en '000 CAD)

Objetivo/estrategia	Presupuesto aprobado 2020-2022	2023	2024	2025	Total	% del total
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
SEGURIDAD OPERACIONAL						
SAF 1 SARPS		5 290	5 555	5 611	16 456	
SAF 2 Gestión de la seguridad operacional		667	701	723	2 091	
SAF 3 Armonización regional		854	897	925	2 676	
SAF 4 USOAP		4 150	4 312	4 450	12 913	
SAF 5 Recuperación del transporte aéreo post-COVID		855	903	931	2 689	
SAF 6 Apoyo a la implementación		1 361	1 367	1 390	4 119	
SAF 7 Mejora de la seguridad operacional regional		11 116	11 634	11 755	34 505	
Servicios relacionados con las estrategias*		8 531	8 809	9 095	26 435	
Subtotal SEGURIDAD OPERACIONAL:	97 833	32 825	34 178	34 881	101 883	28,5%
CAPACIDAD Y EFICIENCIA DE LA NAVEGACIÓN AÉREA						
CAP 1 SARPS		4 867	5 095	5 091	15 053	
CAP 2 Seguridad operacional e innovación en navegación aérea		200	212	218	630	
CAP 3 Beneficios ambientales		59	62	64	185	
CAP 4 Protección del espectro de frecuencia		695	729	752	2 177	
CAP 5 Marco de confianza de la aviación		109	113	115	337	
CAP 6 Apoyo a la implementación		1 263	1 261	1 267	3 792	
CAP 7 Mayor capacidad regional		8 712	9 034	9 201	26 947	
Servicios relacionados con las estrategias*		5 554	5 735	5 921	17 211	
Subtotal CAPACIDAD Y EFICIENCIA DE LA NAVEGACIÓN AÉREA:	62 278	21 460	22 241	22 630	66 331	18,6%
SEGURIDAD DE LA AVIACIÓN Y FACILITACIÓN						
SECF 1 SARPS sobre seguridad de la aviación e innovación		1 647	1 726	1 781	5 154	
SECF 2 Facilitación e innovación		1 212	1 273	1 322	3 806	
SECF 3 USAP		2 309	2 416	2 492	7 216	
SECF 4 Coordinación con la ONU sobre AVSEC		786	820	847	2 453	
SECF 5 Apoyo a la implementación		1 558	1 638	1 697	4 894	
SECF 6 Seguridad de la aviación y facilitación regional		3 503	3 602	3 778	10 883	
Servicios relacionados con las estrategias*		3 891	4 017	4 148	12 055	
Subtotal SEGURIDAD DE LA AVIACIÓN Y FACILITACIÓN:	43 807	14 906	15 491	16 064	46 461	13,0%
DESARROLLO ECONÓMICO DEL TRANSPORTE AÉREO						
DEV 1 Políticas		351	369	382	1 103	
DEV 2 Innovación		494	518	534	1 546	
DEV 3 Aspectos socioeconómicos		351	369	382	1 103	
DEV 4 Análisis de datos		601	634	658	1 893	
DEV 5 Soluciones de macrodatos		500	529	551	1 580	
DEV 6 Apoyo a la implementación		495	523	540	1 558	
DEV 7 Viabilidad económica regional		876	847	841	2 564	
Servicios relacionados con las estrategias*		1 283	1 325	1 368	3 975	
Subtotal DESARROLLO ECONÓMICO DEL TRANSPORTE AÉREO:	15 311	4 952	5 113	5 256	15 321	4,3%
PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE						
ENV 1 SARPS		967	906	1 073	2 945	
ENV 2 Innovación		58	60	61	179	
ENV 3 CORSIA		1 690	1 676	1 736	5 101	
ENV 4 Adaptación al cambio climático		127	136	142	405	
ENV 5 Coordinación con la ONU sobre medioambiente		697	733	761	2 191	
ENV 6 Apoyo a la implementación		236	246	254	735	
ENV 7 Sostenibilidad ambiental regional		1 327	1 393	1 431	4 151	
Servicios relacionados con las estrategias*		1 776	1 834	1 894	5 504	
Subtotal PROTECCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE:	17 243	6 877	6 983	7 351	21 212	5,9%
TOTAL OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:	236 471	81 019	84 007	86 183	251 209	70,3%

Tabla 4, Presupuesto para 2023-2024-2025 por objetivos/estrategias – Detalle (continuación)

PRESUPUESTO ESTIMADO PARA 2023-2024-2025 POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS/ESTRATEGIAS (continuación)						
(en '000 CAD)						
	Presupuesto aprobado 2020-2022	2023	2024	2025	Total	% del total
OBJETIVO DE TRANSFORMACIÓN						
Objetivo de transformación						
TO 1 Estrategia de recursos humanos	-	-	-	-	-	
TO 2 Afianzamiento de valores y cumplimiento	-	1 047	1 060	1 069	3 176	
TO 3 Estrategia ICT	-	6 286	2 162	1 220	9 668	
TO 4 Hoja de ruta de seguridad de la información	-	708	1 420	3 037	5 165	
TO 5 Gestión financiera	-	-	-	-	-	
TO 6 Reformas organizacionales estratégicas	-	-	-	-	-	
TOTAL - OBJETIVO DE TRANSFORMACIÓN	-	8 041	4 642	5 326	18 009	5,0%
ESTRATEGIAS DE APOYO						
Apoyo a los objetivos estratégicos						
SS 2 Servicios administrativos	959	389	400	425	1 214	
SS 3 Servicios de secretaría a los órganos rectores	1 793	656	694	719	2 069	
SS 4 Servicios de recursos humanos	-	599	617	633	1 849	
SS 5 Servicios de idiomas y publicaciones (multilingüismo)	14 910	4 931	4 998	5 156	15 085	
SS 6 Servicios a las conferencias, de seguridad y generales	2 277	826	852	872	2 550	
SS 7 Servicios de supervisión interna	3 882	1 261	1 325	1 372	3 959	
SS 10 Servicios de comunicaciones	2 055	698	734	761	2 194	
SS 11 Planificación, asociaciones y movilización de recursos	3 030	1 080	1 139	1 181	3 400	
SS 12 Gestión ejecutiva	8 707	2 568	2 684	4 112	9 364	
SS 14 Promoción de principios y valores éticos	1 318	197	208	215	620	
SS 15 Servicios de ICT	2 376	704	745	770	2 218	
Subtotal APOYO A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:	41 307	13 909	14 398	16 214	44 521	12,5%
Gestión y administración						
SS 2 Servicios administrativos	3 115	1 362	1 399	1 488	4 249	
SS 4 Servicios de recursos humanos	18 248	4 833	5 022	5 056	14 911	
SS 6 Servicios a las conferencias, de seguridad y generales	3 416	1 238	1 278	1 308	3 824	
SS 8 Servicios financieros	13 029	4 518	4 722	4 940	14 180	
SS 15 Servicios de ICT	7 129	2 111	2 235	2 309	6 655	
Subtotal GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN:	44 937	14 063	14 657	15 100	43 820	12,3%
TOTAL - ESTRATEGIAS DE APOYO:	86 244	27 972	29 055	31 314	88 341	24,7%
TOTAL	322 715	117 032	117 704	122 823	357 559	100,0%

* Los servicios relacionados con las estrategias incluyen: servicios jurídicos; servicios administrativos; servicios de recursos humanos; servicios de idiomas y publicaciones; servicios de conferencias, seguridad y generales; servicios de adquisiciones y servicios de ICT.

Nota: Se han realizado los siguientes ajustes para alinear la presentación del presupuesto aprobado para 2020-2022 con las estimaciones presupuestarias para 2023-2025: a) el apoyo administrativo a la ANC se ha cambiado de estrategias de apoyo a objetivos estratégicos, b) los servicios de impresión y distribución se han combinado con los servicios administrativos SS-2, c) la promoción de los principios y valores éticos SS-14 se ha cambiado de la categoría Gestión y administración de Apoyo a objetivos estratégicos, d) los importes del seguro de enfermedad después del servicio en SS-4 se han distribuido entre SO/SS según corresponda.

Limitaciones

43. La Organización, al igual que los Estados miembros, se ha visto afectada por la reciente crisis mundial provocada por la pandemia de COVID-19, que ha tenido un efecto perjudicial en la economía mundial y en la situación de la industria de la aviación, e impidió que la OACI realizara todas las actividades previstas. La grave situación económica mundial se ve agravada aún más por las crisis regionales y el alza de los precios, que continúan teniendo un impacto negativo en la inflación y en el tipo de cambio, factores que requieren de un seguimiento estrecho.

44. El Plan de Actividades de la OACI incluye productos y actividades, independientemente de la fuente de financiamiento. Si bien el presupuesto regular de la Organización es la principal fuente de financiamiento del Plan de Actividades, es evidente que no puede cubrir todas las áreas de alta prioridad y, por lo tanto, deben intensificarse los esfuerzos por buscar activamente recursos alternativos, como las contribuciones voluntarias, para actividades no financiadas y parcialmente financiadas. Esto es particularmente importante en el caso del Objetivo de Transformación, que incluye muchas iniciativas que siguen sin financiamiento. Si el Objetivo de Transformación solo se financia parcialmente, se corre el riesgo de que su consecución se retrase, que aumenten los costos y se reduzcan los beneficios.

45. El presupuesto regular del trienio confirma los fondos con tres años de anticipación, basándose en un Plan de Actividades que es muy probable que cambie. Si bien el Plan de Actividades puede ajustarse para reflejar las nuevas realidades y prioridades, la flexibilidad presupuestaria es limitada en este sentido.

46. A finales de 2021, se realizó en Canadá la encuesta de costo de vida de la Comisión de la Administración Pública Internacional (CAPI) de las Naciones Unidas, cuyos resultados aún no están disponibles y, por lo tanto, no se incluyen en la estimación del presupuesto regular. Si bien la premisa de inflación ajustada mitigará el impacto, los resultados reales pueden agravar aún más el déficit de financiamiento causado por este aumento de los costos que escapa al control de la Organización y que, dependiendo del alcance del impacto, podrá absorberse en el presupuesto regular total que adoptará la Asamblea, con la posible reducción del impacto en el presupuesto regular disponible para generar los productos del Plan de actividades, y/o que apoyará el Consejo invocando el artículo 5.2 de Reglamento Financiero, que establece que "...el Consejo podrá aprobar consignaciones para un determinado ejercicio económico" hasta cierto porcentaje especificado en el mismo Reglamento.

47. La OACI cumple con sus obligaciones con respecto al financiamiento del seguro médico para el personal jubilado con la modalidad de pago contra prestación del servicio. Aunque actualmente se han reservado 1,5 millones CAD para hacer frente a este pasivo financiero a largo plazo, el pasivo de la OACI al 31 de diciembre de 2021 ascendía a 160,7 millones CAD (en 2018 era de 133,6 millones CAD). Varias organizaciones de las Naciones Unidas se enfrentan al mismo problema de financiamiento de las prestaciones al personal después de la separación del servicio. Con respecto al posible financiamiento de estas obligaciones, la Secretaría seguirá monitoreando la evolución de esta cuestión en el marco del sistema de las Naciones Unidas y mantendrá informado al Consejo.

(Esta página se deja intencionalmente en blanco)



DESCRIPCIÓN POR OBJETIVO ESTRATÉGICO



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN SÍNTESIS

Figura 6, Objetivos estratégicos en síntesis (tablas y figuras)

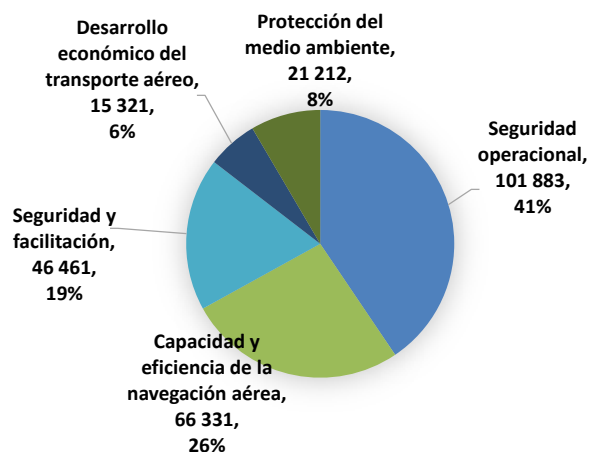
PRESUPUESTO PARA 2023-2025 POR OBJETIVO ESTRATÉGICO POR AÑO

(en '000 CAD)

Objetivo estratégico	Presupuesto aprobado 2020-2022	2023	2024	2025	Total 2023-2025	% del Total
Seguridad operacional	97 833	32 825	34 178	34 881	101 883	40,6%
Capacidad y eficiencia de la navegación aérea	62 278	21 460	22 241	22 630	66 331	26,4%
Seguridad y facilitación	43 807	14 906	15 491	16 064	46 461	18,5%
Desarrollo económico del transporte aéreo	15 311	4 952	5 113	5 256	15 321	6,1%
Protección del medio ambiente	17 243	6 877	6 983	7 351	21 212	8,4%
Total Objetivos estratégicos	236 471	81 019	84 007	86 183	251 209	100%

Objetivos estratégicos

(en '000 CAD)

PRESUPUESTO ESTIMADO PARA 2023-2025 POR OBJETIVO ESTRATÉGICO
(PERSONAL Y OTROS GASTOS)

(en '000 CAD)

Objetivo estratégico	Puestos	Otros gastos	Total
Seguridad operacional	87 135	14 748	101 883
Capacidad y eficiencia de la navegación aérea	57 037	9 294	66 331
Seguridad y facilitación	39 473	6 989	46 461
Desarrollo económico del transporte aéreo	13 205	2 116	15 321
Protección del medio ambiente	17 864	3 347	21 212
Total Objetivos estratégicos	214 715	36 494	251 209

PUESTOS PROPUESTOS PARA 2023-2025
POR OBJETIVO ESTRATÉGICO
(instantánea 2025 , persona-años)

Objetivo estratégico	P	G	Total
Seguridad operacional	80,8	48,2	128,9
Capacidad y eficiencia de la navegación aérea	51,8	36,7	88,5
Seguridad y facilitación	34,2	25,3	59,4
Desarrollo económico del transporte aéreo	11,0	9,8	20,7
Protección del medio ambiente	16,1	8,2	24,3
Total Objetivos estratégicos	193.8	128.1	321.9

Excluye puestos asignados a servicios relacionados con las estrategias

Tabla 5, Presupuesto para 2023-2024-2025 por objetivo estratégico y lugar

PRESUPUESTO ESTIMADO PARA 2023-2025 POR OBJETIVO ESTRATÉGICO Y LUGAR

(en '000 CAD)

Objetivo estratégico / Año	SEDE	APAC	ESAF	EURNAT	MID	NACC	SAM	WACAF	Total
SEGURIDAD OPERACIONAL									
2023	21 709	1 773	2 336	1 749	1 269	1 047	1 316	1 627	32 825
2024	22 543	1 869	2 448	1 816	1 222	1 103	1 381	1 796	34 178
2025	23 126	1 903	2 510	1 844	1 211	1 135	1 312	1 840	34 881
Total:	67 378	5 544	7 293	5 409	3 701	3 285	4 009	5 263	101 883
CAPACIDAD Y EFICIENCIA DE LA NAVEGACIÓN AÉREA									
2023	12 747	1 639	729	1 551	869	1 499	1 270	1 156	21 460
2024	13 207	1 729	669	1 611	887	1 582	1 265	1 291	22 241
2025	13 429	1 761	660	1 636	900	1 623	1 298	1 323	22 630
Total:	39 384	5 128	2 058	4 799	2 656	4 704	3 833	3 770	66 331
SEGURIDAD Y FACILITACIÓN									
2023	11 403	579	551	387	363	508	477	638	14 906
2024	11 890	611	567	398	383	537	403	703	15 491
2025	12 286	621	581	402	392	550	512	719	16 064
Total:	35 579	1 811	1 698	1 187	1 138	1 595	1 393	2 061	46 461
DESARROLLO ECONÓMICO DEL TRANSPORTE AÉREO									
2023	4 076	50	186	221	49	51	86	232	4 952
2024	4 266	52	116	229	52	53	91	255	5 113
2025	4 415	53	93	234	53	55	92	260	5 256
Total:	12 758	156	395	685	154	158	269	747	15 321
PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE									
2023	5 550	75	186	536	107	133	136	155	6 877
2024	5 590	79	193	559	112	140	137	174	6 983
2025	5 921	80	198	570	115	144	146	178	7 351
Total:	17 061	234	577	1 664	334	416	419	506	21 213
TOTAL									
2023	55 485	4 116	3 988	4 444	2 656	3 238	3 286	3 807	81 019
2024	57 497	4 340	3 992	4 613	2 656	3 414	3 277	4 218	84 007
2025	59 177	4 418	4 041	4 687	2 671	3 507	3 360	4 321	86 184
Total:	172 160	12 874	12 021	13 743	7 984	10 158	9 923	12 346	251 209

SEGURIDAD OPERACIONAL

Tabla 6 Recursos necesarios para la Seguridad operacional

(Puestos: persona-años, Montos en: '000 CAD)

Producto / Año	Personal			Otros gastos					Costo total
	IP	GS	Costo de personal	Consultorías/ Subcontratos	Viajes	Reuniones	Otros	Costos indirectos	
SAF 1 - SARPS									
2023	17.0	9.2	4,993	234	31	22	10	296	5,290
2024	16.9	9.0	5,258	232	32	23	10	297	5,555
2025	16.6	8.2	5,312	232	33	23	10	298	5,611
Subtotal			15,564	698	96	68	30	891	16,456
SAF 2 - Gestión de la seguridad operacional									
2023	2.2	1.2	636	-	31	-	-	31	667
2024	2.2	1.2	669	-	32	-	-	32	701
2025	2.2	1.2	690	-	33	-	-	33	723
Subtotal			1,995	-	96	-	-	96	2,091
SAF 3 - Armonización regional									
2023	3.1	0.8	823	-	31	-	-	31	854
2024	3.1	0.8	865	-	32	-	-	32	897
2025	3.1	0.8	893	-	33	-	-	33	925
Subtotal			2,580	-	96	-	-	96	2,676
SAF 4 - USOAP									
2023	10.5	6.2	3,158	104	873	11	5	992	4,150
2024	10.5	5.9	3,290	107	899	11	5	1,022	4,312
2025	10.5	5.9	3,402	110	921	12	5	1,048	4,450
Subtotal			9,850	321	2,693	34	15	3,063	12,913
SAF 5 - Recuperación del transporte aéreo pos-COVID									
2023	2.9	1.0	824	-	31	-	-	31	855
2024	2.9	1.0	871	-	32	-	-	32	903
2025	2.9	1.0	899	-	33	-	-	33	931
Subtotal			2,593	-	96	-	-	96	2,689
SAF 6 - Apoyo a la implementación									
2023	4.9	1.2	1,249	-	-	-	113	113	1,361
2024	4.6	1.2	1,251	-	-	-	116	116	1,367
2025	4.6	1.1	1,271	-	-	-	119	119	1,390
Subtotal			3,770	-	-	-	349	349	4,119
SAF 7 - Mejora de la seguridad operacional a nivel regional									
2023	42.4	30.7	9,797	22	347	211	738	1,319	11,116
2024	41.8	30.3	10,189	23	358	218	847	1,445	11,634
2025	41.1	30.0	10,274	24	367	223	868	1,481	11,755
Subtotal			30,260	69	1,071	652	2,453	4,245	34,505
Servicios relacionados con la Estrategia									
2023	19.8	18.8	6,616	573	20	29	1,294	1,916	8,531
2024	19.3	18.6	6,841	589	21	30	1,328	1,968	8,809
2025	18.1	18.6	7,066	603	21	31	1,374	2,029	9,095
Subtotal			20,522	1,765	63	90	3,996	5,913	26,435
TOTAL - Todos los productos									
2023	102.6	69.1	28,096	933	1,364	273	2,159	4,729	32,825
2024	101.1	67.9	29,233	951	1,405	282	2,307	4,945	34,178
2025	98.9	66.7	29,806	969	1,440	289	2,376	5,074	34,881
TOTAL			87,135	2,853	4,209	844	6,842	14,748	101,881

Mejorar la seguridad operacional de la aviación civil mundial

1. La gestión y mejora de la seguridad operacional del sistema mundial de transporte aéreo es el objetivo estratégico rector y más importante de la OACI. La Organización trabaja sin cesar para mejorar la seguridad operacional de la aviación en el mundo a través de las actividades coordinadas que se indican a continuación:

- a) Política y normalización;
- b) Observación de las principales tendencias y los indicadores;
- c) Análisis de la seguridad operacional;
- d) Programas específicos para resolver problemas de seguridad operacional; y
- e) Apoyo a la implementación.

2. En el Plan Global para la Seguridad Operacional de la Aviación (GASP) de la OACI se presenta la estrategia de apoyo a la priorización y mejora continua de la seguridad operacional de la aviación. En el GASP se establecen los objetivos, las metas y se describen las principales Iniciativas de Mejoramiento de la Seguridad Operacional (SEI) destinadas a mejorar la seguridad operacional a escala mundial, regional y nacional. Además de los retos relacionados con la seguridad y los riesgos operacionales, el GASP apoya la implantación segura del Plan Global para la Seguridad Operacional de la Aviación, que aborda la cuestión de una infraestructura apropiada para apoyar la prestación de servicios esenciales.

Declaración de los efectos directos

3. Para 2025, continuar trabajando con la comunidad de la aviación para alcanzar el objetivo de “cero víctimas mortales a partir de 2030”, logrando una reducción de los riesgos de seguridad operacional; el fortalecimiento de la capacidad de los Estados en materia de vigilancia de la seguridad operacional y la implementación efectiva de los programas estatales de seguridad operacional; un aumento de la colaboración a nivel regional y con la industria.

Indicadores clave de rendimiento

- Tasa de accidentes
- Tasa de accidentes mortales
- Porcentaje de Estados que han logrado los objetivos del GASP relacionados con un mejor puntaje en el índice de implementación efectiva (EI)
- Porcentaje de Estados que disponen de un SSP “presente”, basado en los niveles de madurez establecidos en la SSPIA de la OACI

Prioridades

4. En apoyo de los objetivos y las metas de este SO: Seguridad operacional, del Plan Global para la Seguridad Operacional de la Aviación (GASP) y de la Iniciativa Ningún País se Queda Atrás (NCLB), las prioridades clave de la OACI son:

- a) aumentar continuamente la seguridad operacional de la aviación civil a nivel mundial, incorporando e integrando al mismo tiempo las nuevas y cambiantes medidas de seguridad sanitarias, los nuevos participantes del espacio aéreo, las nuevas tecnologías e innovaciones, así como las tendencias en los modelos de propiedad, negocios, operaciones y vigilancia;
- b) modernizar y mejorar el proceso de desarrollo y mantenimiento del sólido marco de reglamentación de la aviación civil mundial, así como el programa conexo de auditoría de la vigilancia de la seguridad operacional, contribuyendo a respaldar las acciones de los Estados y de la industria que permitan el crecimiento y desarrollo continuos de un sistema mundial de navegación aérea seguro y resiliente, acorde con las expectativas económicas y de sostenibilidad de los Estados miembros;

- c) continuar concediendo prioridad a las iniciativas de normalización e implementación conforme a lo acordado por los Estados y la industria en el marco del GASP; mantener la confianza de la comunidad mundial para prestar asesoramiento y dirigir las actividades de coordinación, consulta y colaboración con todas las partes interesadas en la seguridad operacional, centrándose en una normalización oportuna y una implementación armonizada, eficaz, ajustable a escala y asequible para los Estados y la industria; acrecentar la cooperación a nivel regional; y reducir las diferencias entre los Estados; y
- d) proporcionar un marco organizacional que permita a las partes interesadas participar y contribuir en el proceso de establecimiento de normas para mejorar la capacidad de la OACI de ofrecer soluciones específicas para lograr una mejora sostenible de la seguridad operacional.

Retos, necesidades emergentes y oportunidades

5. Los principales retos que se plantean están relacionados con la recuperación del sector de la aviación tras la pandemia. La iniciativa NCLB cobra más importancia que nunca ya que la pandemia ha servido para hacer más evidentes las desigualdades entre los Estados. El proceso de elaboración de normas y métodos recomendados (SARPS) siempre ha sido impulsado por los Estados miembros que cuentan con los recursos necesarios para apoyar a los grupos expertos de la OACI. Sin embargo, nuestra mayor capacidad para celebrar reuniones virtuales e híbridas tiene el potencial de aumentar la participación y la contribución de casi todos los Estados. Asimismo, hemos observado que los Estados que disponen de programas estatales de seguridad operacional (SSP) pueden adaptarse para hacer frente a los nuevos riesgos con más facilidad que otros, lo cual subraya aún más la importancia de avanzar en la consecución de este importante objetivo, que se destaca en el GASP, a fin de generar resiliencia. Además, los nuevos participantes en el espacio aéreo necesitarán especializaciones y capacidades específicas para orientar las nuevas tecnologías e innovaciones, así como para la elaboración de los requisitos de un modelo de vigilancia.

6. Existen oportunidades para mejorar el proceso de observación de la actuación de los Estados mediante la evolución del CMA del USOAP y el mantenimiento de información vigente sobre la actuación de los Estados. La cooperación regional es cada vez más importante, ya que los Estados se enfrentan a enormes desafíos económicos durante la recuperación de la pandemia, y la armonización de los esfuerzos a nivel regional favorecerá un entorno operativo estable para la industria.

7. Se seguirán desarrollando iniciativas específicas para apoyar la recuperación tras la pandemia, aprovechando las enseñanzas obtenidas para fomentar una vigilancia más resiliente y flexible del sistema de aviación. Se reconoce que el desarrollo y el apoyo a la implementación constituyen un elemento importante del mandato de la OACI. Durante el próximo trienio, uno de los retos consistirá en establecer mecanismos para priorizar y dotar de recursos que permitan llevar a cabo esta labor.

Productos en materia de seguridad operacional

SAF 1 Mejores normas y métodos recomendados (SARPS) y proceso de elaboración que permita la mejora continua de la seguridad operacional de la aviación

8. Los SARPS están en constante evolución. Éstos constituyen nuestro principal medio de control frente a riesgos normativos. La complejidad de la vigilancia aumenta cada vez más a causa de nuevos modelos de negocios y operaciones transfronterizas, incluidas las operaciones de intercambio de aeronaves a corto plazo. Debido a problemas de recursos, la OACI también debe encontrar nuevos modos de mejorar el proceso de elaboración de SARPS para garantizar que sigan siendo pertinentes, oportunos y eficaces para mitigar los riesgos de seguridad operacional. Durante el período de 2023-2025, la atención se centrará en el desarrollo de 1) un marco de vigilancia cooperativa; 2) mecanismos para aprovechar los conocimientos especializados disponibles; 3) una coordinación sólida e inclusiva para tramitar las propuestas de enmienda a fin de velar por que "Ningún País se quede atrás"; y 4) SARPS basados en el rendimiento cuando sea factible y económicamente viable. La información procedente de las actividades del

Programa Universal de Auditoría de la Vigilancia de la Seguridad Operacional (USOAP) ayudará a identificar las áreas en las que los SARPS de la OACI no se aplican correctamente, y se revisarán y actualizarán las preguntas del protocolo para que sigan siendo pertinentes.

SAF 2 Mejor capacidad de la comunidad de la aviación para gestionar de forma proactiva la seguridad operacional de la aviación

9. El sistema mundial de aviación está atravesando un período de intenso cambio. La clave para gestionar estos cambios de manera segura reside en basarse en estrategias de probada eficacia para mejorar la seguridad operacional, como la investigación de accidentes e incidentes y la gestión de la seguridad operacional. Es esencial disponer de las metodologías más avanzadas aplicables a sistemas sociotécnicos complejos para hacer frente al advenimiento de nuevas tecnologías, nuevos modelos de negocios, la creciente automatización y las perturbaciones imprevisibles como la pandemia de COVID-19. Durante el período de 2023-2025, la OACI se centrará en la evolución de los SARPS de la OACI, la elaboración de textos de orientación conexos, la recopilación y el intercambio de ejemplos prácticos, y las herramientas para apoyar un enfoque más proactivo, predictivo e integrado de la gestión de riesgos y de la resiliencia. Teniendo en cuenta las nuevas competencias que se requieren en toda la comunidad de la aviación, también se elaborará nuevo material para incorporar en seminarios web, talleres, actividades de capacitación, herramientas y paquetes de implementación (iPacks). Las áreas de interés incluirán investigación de accidentes, metodologías avanzadas de evaluación de riesgos, gestión del cambio, información de inteligencia en seguridad operacional y actuación humana.

SAF 3 Más armonización y cooperación regional en la vigilancia reglamentaria

10. Muchos Estados aún tienen dificultades para aplicar correctamente los SARPS de la OACI y garantizar una vigilancia adecuada de sus proveedores de servicios debido a recursos insuficientes y al constante crecimiento de la industria, así como a la introducción de nuevas tecnologías. Como se reconoce en las resoluciones de la Asamblea y en las recomendaciones de la HLCC 2021, la OACI debería favorecer diversas formas de cooperación en materia de seguridad operacional a nivel regional, en particular las organizaciones regionales de vigilancia de la seguridad operacional (RSOO), las organizaciones regionales de investigación de accidentes e incidentes (RAIO) y el Programa de Desarrollo Cooperativo de la Seguridad Operacional y el Mantenimiento de la Aeronavegabilidad (COSCAP). Las experiencias de la pandemia COVID-19 han demostrado el valor añadido de las organizaciones regionales para ayudar a los Estados, armonizar las medidas regionales y crear un entorno operativo estable para la industria. En el período de 2023-2025, la OACI apoyará a las organizaciones regionales y otros mecanismos a través de programas y actividades como 1) Evaluaciones GASOS, 2) Plataformas cooperativas de las RSOO y RAIO y 3) aporte a la asistencia técnica a los Estados cuando se disponga de organizaciones regionales.

SAF 4 Mejor función de observación por parte de la OACI y mantenimiento de información vigente sobre la vigilancia de la seguridad operacional, así como implementación de la gestión de la seguridad operacional a nivel estatal y regional

11. Las iniciativas de planificación y priorización resultan más eficaces cuando se dispone de información más amplia y actualizada sobre la vigilancia de la seguridad operacional y la implementación de la gestión de la seguridad operacional a nivel estatal y regional. Esta información es fundamental para las funciones de elaboración de normas y de asistencia de la OACI. También es fundamental que los Estados dispongan de una base de referencia sobre el estado de estas responsabilidades a fin de aplicar medidas correctivas que resuelvan las deficiencias y/o para mejorar sus responsabilidades en materia de seguridad operacional. La principal estrategia de cambio abarca la mejora de la función de vigilancia de la OACI mediante la aplicación de las recomendaciones del Grupo Experto en el Examen Estructurado del CMA del USOAP (GEUSR) y del Grupo Asesor sobre el CMA del USOAP (USOAP-AG), según lo acordado por el Consejo, así como las automejoras introducidas por su sistema de calidad. Las actividades del CMA del USOAP tienen como objetivo la actualización continua de sus datos. El resultado de estas medidas se

traducirá en un CMA del USOAP mejorado, que aportará mejor información relativa a la vigilancia de la seguridad y a la implementación de la gestión de la seguridad operacional a nivel estatal y regional.

SAF 5 Apoyo continuo a la recuperación del transporte aéreo tras la pandemia de COVID, que incluye la mejora de las disposiciones de la OACI basadas en las enseñanzas extraídas

12. Desde el inicio de la crisis de la pandemia de COVID-19, el sistema de aviación se ha enfrentado a una grave perturbación de sus operaciones y de su viabilidad económica. La OACI tiene una función de liderazgo al reunir a la comunidad de la aviación para desarrollar y promover iniciativas armonizadas y cooperativas destinadas a la recuperación del sistema de aviación. Esto puede lograrse mediante la implementación, el seguimiento y la actualización continua de estrategias de mitigación de riesgos de varios niveles. Para el período 2023-2025, la atención se centrará en identificar, modificar, mejorar y desarrollar el contenido de las iniciativas para apoyar a los Estados miembros de la OACI en el proceso de recuperación. Además, se llevará a cabo un examen de los SARPS y los textos de orientación pertinentes de la OACI para reflejar las enseñanzas extraídas de la pandemia de COVID-19 en apoyo de un sistema de aviación más resiliente. Esto incluirá la elaboración de un marco común global para evaluar y mitigar los riesgos (incluidos los riesgos derivados de la actuación humana) sustentado por medidas de mitigación apropiadas de conformidad con las recomendaciones formuladas por la HLCC en el marco del Componente de Seguridad Operacional. También se incluirán disposiciones relativas a la renovación y la ampliación de las evaluaciones médicas, las licencias y otros certificados, las orientaciones para mitigar la transmisión de las enfermedades, el otorgamiento y la supresión de exenciones y medidas de alivio, así como orientaciones para la realización de actividades de vigilancia a distancia.

SAF 6 Mayor acceso a un apoyo a la implementación en el ámbito de la seguridad operacional que tenga en cuenta las necesidades prioritarias de los Estados

13. El apoyo a la implementación se refiere a las acciones de la OACI para gestionar programas, proyectos y actividades que apoyan y asisten a los Estados en sus iniciativas de implementación mediante el suministro de productos y la prestación de servicios. El apoyo a la implementación reúne el contenido y el material generado como parte de otros productos de seguridad operacional (SAF), moviliza el financiamiento para esas actividades, distribuye las responsabilidades entre los distintos actores y asegura que se brinde apoyo a los Estados que lo necesitan. Mediante este producto se garantiza que: 1) se adopte un enfoque basado en las necesidades en el desarrollo y despliegue de actividades de apoyo a la implementación, 2) en el despliegue se siga un orden de prioridades adecuado, 3) se utilice una metodología común en todas las actividades de apoyo a la implementación, 4) se coordine el apoyo y 5) exista transparencia financiera y rendición de cuentas entre todos los actores.

SAF 7 Fortalecimiento de la seguridad operacional a nivel regional

14. La evolución del tráfico aéreo y los desafíos impuestos por la pandemia de COVID-19 reafirman la importancia de aumentar el cumplimiento de los requisitos mundiales en materia de seguridad operacional y la sostenibilidad de las medidas adoptadas por los Estados para garantizar su marco de gestión de la seguridad operacional. En este sentido, las iniciativas emprendidas por las oficinas regionales tienen como objetivo mejorar la capacidad de los Estados de aplicar los SARPS, las disposiciones de los planes mundiales y las directrices del Consejo y de la Secretaría de manera sostenible.

15. Las oficinas regionales seguirán trabajando con los Estados para mejorar los niveles de seguridad operacional aumentando la implementación efectiva de los sistemas estatales de vigilancia (validados a través del CMA del USOAP) y proporcionando la asistencia necesaria para la implementación de procesos de gestión de la seguridad operacional mediante actividades de creación de capacidades. Además, las oficinas regionales prestarán asistencia a los Estados en la identificación de retos emergentes de seguridad y en la implementación de las mejoras necesarias en el ámbito de la seguridad operacional, así como en el fomento de la cooperación entre las partes

interesadas y en la medición de los avances en la implementación del GASP y de las prioridades regionales, a través de los RASG.

Tabla 7, Indicadores de seguridad operacional

	PRODUCTO	INDICADORES	QUÉ MIDE Y JUSTIFICACIÓN (hipótesis)
SAF 1	Mejores normas y métodos recomendados (SARPS), así como proceso de elaboración que permita la mejora continua de la seguridad operacional de la aviación	Porcentaje de SARPS en los que se ha considerado un enfoque basado en el rendimiento durante el proceso de su elaboración	Este indicador mide la frecuencia con la que se considera un enfoque basado en el rendimiento aplicable a los SARPS durante su proceso de elaboración
SAF 2	Mejor capacidad de la comunidad de la aviación para gestionar de forma proactiva la seguridad operacional de la aviación	Porcentaje de SARPS relativos a los SSP que cuentan con un mínimo de 3 ejemplos prácticos o herramientas publicadas en el sitio web dedicado a la implantación de la gestión de la seguridad operacional (SMI)	Este indicador mide la información y las herramientas compartidas por la comunidad de la aviación para gestionar de forma proactiva la seguridad operacional
SAF 3	Mayor armonización y cooperación a nivel regional en materia de vigilancia normativa	Número de Protocolos completados en aras de lograr una mayor armonización a nivel regional	Este indicador mide la mejora en la capacidad y la armonización de las actividades de vigilancia de la seguridad operacional y de investigaciones de accidentes e incidentes por parte de los Estados
SAF 4	Mejor función de observación por parte de la OACI y mantenimiento de información vigente sobre la vigilancia de la seguridad operacional, así como implementación de la gestión de la seguridad operacional a nivel estatal y regional	i) Número de actividades realizadas en el marco del CMA del USOAP que proporcionan más información relacionada con la vigilancia de la seguridad operacional y la implementación de la gestión de la seguridad operacional a nivel estatal y regional	El indicador mide el número de Estados con información actualizada sobre su estado de El y/o los grados de madurez de sus SSP
		ii) Porcentaje de las mejoras implementadas para optimizar la vigencia, la fiabilidad y el valor de los productos del CMA del USOAP	El indicador mide los avances en la evolución del programa
SAF 5	Apoyo continuo a la recuperación del transporte aéreo tras la pandemia de COVID, que incluye la mejora de las disposiciones de la OACI basadas en las enseñanzas adquiridas	Número de recomendaciones formuladas por la HLCC en relación con la COVID-19 y dirigidas a la OACI que ya han sido aplicadas	Iniciativas de la OACI para apoyar la recuperación de la COVID-19 basándose en las enseñanzas adquiridas, conforme a las Recomendaciones de la HLCC
SAF 6	Mayor acceso a un apoyo a la implementación en el ámbito de la seguridad operacional que tenga en cuenta las necesidades prioritarias de los Estados	Porcentaje de Estados en desarrollo (PEID, PMS y PDSL) en los que se ha llevado a cabo al menos una actividad de apoyo a la implementación en el ámbito de la seguridad operacional	El indicador mide la cobertura de los programas de apoyo a la implementación
SAF 7 RO	Fortalecimiento de la seguridad operacional a nivel regional	i) Aplicación efectiva del Programa Universal de Auditoría de la Vigilancia de la Seguridad Operacional	Este indicador mide la aplicación efectiva del Programa Universal de Auditoría de la Vigilancia de la Seguridad Operacional
		ii) Grado de implementación del programa estatal de seguridad operacional (SSP)	Este indicador mide el grado de implementación del SSP
		iii) Porcentaje de certificaciones de aeródromos	Este indicador mide el porcentaje de certificaciones de aeródromos internacionales que figuran en el Plan Regional de Navegación aérea

CAPACIDAD Y EFICIENCIA DE LA NAVEGACIÓN AÉREA

Tabla 8 Recursos necesarios para la Capacidad y eficiencia de la navegación aérea

(Puestos: persona-años, Montos en: '000 CAD)

Producto / Año	Personal			Otros gastos					Costo total
	IP	GS	Costo de Personal	Consultorías/ Subcontratos	Viajes	Reuniones	Otros	Gastos indirectos	
CAP 1 - SARPS									
2023	16.1	7.5	4,596	208	31	22	10	271	4,867
2024	16.0	7.2	4,816	214	32	23	10	279	5,095
2025	15.3	7.0	4,805	220	33	23	10	286	5,091
Subtotal			14,217	642	96	68	30	835	15,053
CAP 2 - Innovaciones de seguridad operacional y navegación aérea									
2023	0.6	0.0	169	-	31	-	-	31	200
2024	0.6	0.0	180	-	32	-	-	32	212
2025	0.6	0.0	186	-	33	-	-	33	218
Subtotal			534	-	96	-	-	96	630
CAP 3 - Beneficios ambientales									
2023	0.1	0.0	28	-	31	-	-	31	59
2024	0.1	0.0	30	-	32	-	-	32	62
2025	0.1	0.0	31	-	33	-	-	33	64
Subtotal			89	-	96	-	-	96	185
CAP 4 - Protección del espectro de frecuencias									
2023	2.3	1.0	664	-	31	-	-	31	695
2024	2.3	1.0	698	-	32	-	-	32	729
2025	2.3	1.0	720	-	33	-	-	33	752
Subtotal			2,081	-	96	-	-	96	2,177
CAP 5 - Marco de confianza para la aviación									
2023	0.0	0.9	78	-	31	-	-	31	109
2024	0.0	0.9	81	-	32	-	-	32	113
2025	0.0	0.9	83	-	33	-	-	33	115
Subtotal			242	-	96	-	-	96	337
CAP 6 - Apoyo a la implementación									
2023	4.0	1.4	1,119	-	31	-	113	144	1,263
2024	3.7	1.4	1,113	-	32	-	116	148	1,261
2025	3.6	1.2	1,115	-	33	-	119	152	1,267
Subtotal			3,348	-	96	-	349	444	3,792
CAP 7 - Aumento de la capacidad a nivel regional									
2023	30.9	27.3	7,538	20	305	188	662	1,174	8,712
2024	30.1	26.6	7,746	20	314	193	760	1,288	9,034
2025	29.9	26.6	7,881	21	322	198	779	1,320	9,201
Subtotal			23,165	60	940	579	2,202	3,782	26,947
Servicios relacionados con la Estrategia									
2023	12.9	12.3	4,307	373	13	19	842	1,247	5,554
2024	12.6	12.1	4,454	383	14	20	865	1,281	5,735
2025	11.8	12.1	4,600	393	14	20	894	1,321	5,921
Subtotal			13,361	1,149	41	59	2,602	3,850	17,211
2023	66.8	50.2	18,500	601	504	229	1,627	2,960	21,460
2024	65.4	49.1	19,117	618	519	236	1,752	3,124	22,241
2025	63.6	48.8	19,420	633	532	241	1,803	3,210	22,630
TOTAL			57,037	1,852	1,555	706	5,182	9,294	66,331

Aumentar la capacidad y mejorar la eficiencia del sistema mundial de aviación civil

16. La crisis causada por la pandemia de COVID-19 en 2020 puso de relieve la importancia de la resiliencia del sistema de aviación, no solo como un requisito de rendimiento sino también como principio fundamental en cuanto a su sostenibilidad económica. La OACI actúa como un foro mundial que reúne a la comunidad de la aviación para definir una estrategia común para la evolución del sistema mundial de navegación aérea con el fin de mejorar la capacidad y la eficiencia en el marco del GANP.

17. Con el fin de contribuir a la evolución del sistema mundial de navegación aérea, la OACI elabora nuevas disposiciones mundiales y perfecciona las existentes. La OACI se asegura de la oportuna disponibilidad de sus disposiciones a través de su programa de trabajo técnico de navegación aérea. La OACI también proporciona herramientas e identifica las partes interesadas que deben participar en la implementación de mejoras operacionales. A nivel regional, la OACI coordina el examen y la actualización de los planes regionales de navegación aérea. La OACI también coordina las actividades de los PIRG para garantizar que se ajusten al GANP. A nivel nacional, la OACI facilita el acceso a los recursos y a la asistencia técnica y promueve la creación de capacidades en diferentes áreas de conocimiento. Durante el período de 2023-2025 la OACI:

- a) buscará formas innovadoras de elaborar disposiciones nuevas o mejorar las existentes;
- b) proporcionará un marco para promover un sistema de navegación aérea que contribuya a la protección del medioambiente;
- c) integrará las innovaciones y facilitará el acceso de todos los usuarios al sistema de navegación aérea;
- d) protegerá el espectro de frecuencias de la UIT necesario para los servicios aeronáuticos;
- e) creará un marco de confianza que permita la evolución del sistema de navegación aérea, y
- f) mejorará los mecanismos que permitan poner en práctica y aprovechar los conocimientos especializados disponibles.

Declaración de los efectos directos

18. Para finales de 2025, mejorar la seguridad operacional, la protección, el acceso y la equidad, la resiliencia y el medioambiente, concretar las 11 ambiciones de eficiencia que se exponen en el GANP, proporcionando servicios esenciales para la aviación civil internacional, utilizando las tecnologías emergentes más avanzadas para la consecución de mejoras operacionales, así como elaborando e implementando marcos de reglamentación y mecanismos de vigilancia para facilitar y fomentar la innovación en un sistema interoperable respaldado por un marco de confianza para la aviación internacional que funcione adecuadamente.

Indicadores clave de rendimiento

- Número de accidentes y de incidentes graves relacionados con el ANS
- Número de sucesos perturbadores que interrumpen la prestación de servicios y afectan significativamente al rendimiento del sistema
- Número de miembros de la comunidad de la aviación con capacidad para volar que no han sido incorporados en el sistema
- Porcentaje de emisiones de CO₂ debido a la ineficacia del ANS que pueden resolverse para apoyar las metas mundiales de la OACI en materia de emisiones de CO₂.

Prioridades

19. Para el objetivo estratégico de capacidad y eficiencia de la navegación aérea, las ambiciones de eficiencia que figuran en el Plan Mundial de Navegación Aérea y la Iniciativa *Ningún País se Queda Atrás* (NCLB), las prioridades clave de la OACI son:

- a) mejorar la eficiencia del sistema mundial de navegación aérea, incorporando e integrando a los nuevos partícipes del espacio aéreo, las nuevas tecnologías y las innovaciones;

- b) crear y mantener el marco de reglamentación de la aviación civil mundial, contribuyendo a respaldar las acciones de los Estados y la industria que permiten el crecimiento y desarrollo continuo de un sistema mundial de navegación aérea operacionalmente seguro, eficiente y resiliente, que responde a las expectativas económicas y de sostenibilidad de los Estados miembros;
- c) continuar dando prioridad a las iniciativas de normalización e implementación, conforme a lo acordado por los Estados y la industria en el marco del GANP; mantener la confianza de la comunidad mundial para prestar asesoramiento y dirigir la coordinación, la consulta y la colaboración con todas las partes interesadas en el ámbito de la capacidad y eficiencia de la navegación aérea, centrándose en la normalización oportuna y la implementación armonizada, eficaz, ajustable a escala y asequible para los Estados y la industria; mejorar la cooperación regional y reducir las diferencias entre los Estados; y
- d) garantizar el marco organizacional que permita a las partes interesadas participar y contribuir en el proceso de elaboración de normas destinadas a mejorar la capacidad de la OACI de ofrecer soluciones específicas para la mejora de la capacidad y eficiencia de la navegación aérea.

Retos, necesidades emergentes y oportunidades

20. La industria de la aviación se enfrenta a diversos desafíos. Se prevé que el tráfico aéreo siga aumentando a largo plazo y es necesario garantizar la sostenibilidad y resiliencia del sistema. Al mismo tiempo, las nuevas exigencias impuestas al sistema de aviación, las tecnologías emergentes, las formas innovadoras de hacer negocios y la función humana cambiante, conllevan no sólo desafíos, sino también oportunidades que exigen una transformación urgente del sistema mundial de navegación aérea para que la aviación pueda seguir contribuyendo están trayendo no sólo desafíos sino también oportunidades que exigen una transformación urgente del sistema mundial de navegación aérea para que la aviación pueda seguir impulsando el bienestar social en todo el mundo. Durante el período de 2023-2025, la OACI abordará los siguientes retos y los transformará en oportunidades:

- a) Incorporación de crecientes demandas y de nuevos tipos de demanda;
- b) Integración armoniosa de nuevas tecnologías e innovaciones;
- c) Utilización de tecnologías avanzadas;
- d) Aptitudes y capacidades humanas;
- e) Modelos de negocios emergentes, nuevos y adaptados; y
- e) Expectativas de la comunidad de la aviación.

Productos en materia de capacidad y eficiencia de la navegación aérea

CAP 1 Mejoras de las normas y métodos recomendados (SARPS) y de su proceso de elaboración para aumentar la eficiencia operacional, la interoperabilidad y la armonización de los sistemas de navegación aérea

21. Muchos Estados tienen dificultades para aplicar eficazmente los SARPS de la OACI. Las causas pueden ser la falta de comprensión, la carencia de los conocimientos especializados necesarios o el reducido acceso a nuevas tecnologías que a veces conllevan a elevados costos de despliegue sin un claro beneficio, dependiendo del grado de madurez o desarrollo del Estado que las aplica. La OACI debería mejorar el proceso de elaboración de los SARPS a fin de ofrecer un enfoque ajustable a distintas escalas que permita un despliegue rápido de las nuevas tecnologías y del concepto de operaciones en diferentes escenarios operacionales. Una coordinación regional más estrecha ayudará al despliegue a nivel regional y nacional. En 2023-2025, la OACI apoyará la elaboración de normas basadas en el rendimiento que puedan aplicar los Estados con diferentes niveles de madurez y densidad de tránsito aéreo.

CAP 2 Mecanismo mejorado para recibir, examinar, desarrollar e integrar las iniciativas de innovación, incluidos nuevos partícipes, avances tecnológicos y nuevos procesos

22. Las aeronaves de nueva tecnología están evolucionando a un ritmo muy rápido y el número de estas aeronaves que solicitan acceso al espacio aéreo está en constante aumento. Los Estados tienen que aplicar nuevos reglamentos, ejercer vigilancia y determinar el tipo y el alcance de los nuevos servicios necesarios para gestionar de forma operacionalmente segura esta parte de la aviación. Esta actividad es independiente y adicional a la de facilitar el acceso de las RPA en el espacio aéreo no segregado. Para garantizar que quienes se encargan de la toma de decisiones de la OACI dispongan de información relacionada con las innovaciones con suficiente antelación a la necesidad de actuar sobre ellas a nivel de formular políticas, la Organización debe mantenerse informada de todas las innovaciones que se hayan identificado y comunicado a la OACI. En el marco de esta parte del programa, las innovaciones se evaluarán a alto nivel y la información se remitirá a las Grupos de estudio del GANP o del GASP. Este resultado es complementario a los mecanismos existentes en el marco del GASP y del GANP para identificar las innovaciones relacionadas con sus respectivas áreas.

CAP 3 Mejores orientaciones para cuantificar los posibles beneficios ambientales que pueden obtenerse mediante la aplicación de nuevas disposiciones de la OACI

23. Cada tecnología o concepto de operaciones con posibilidad de ser implementado tiene repercusiones en distintas áreas clave de rendimiento, incluido el medioambiente. Teniendo en cuenta la importancia que se concede al área de rendimiento del medioambiente en los debates mundiales, en 2023-2025 la OACI se centrará en elaborar mejores orientaciones sobre el modo de obtener los beneficios ambientales derivados de las nuevas tecnologías o conceptos de operaciones que se están desarrollando e implementando.

CAP 4 Protección del espectro de frecuencias asignado por la UIT que se requiere para los servicios aeronáuticos

24. El espectro de frecuencias es un recurso valioso y limitado de cuya gestión se encargan las autoridades de reglamentación del espectro de los Estados a través del proceso de las Conferencias Mundiales de Radiocomunicaciones (CMR) de la UIT. Este proceso culmina en las CMR que se celebran cada cuatro años. La aviación utiliza aproximadamente el 15% del espectro más valioso para el funcionamiento de los sistemas CNS críticos para la seguridad operacional y es sólo uno de los muchos usuarios del espectro, todos los cuales participan en el proceso de las CMR en pie de igualdad. La OACI representa los intereses de la aviación, proporcionando una postura y un plan común y coordinado. Actualmente se está preparando la CMR-23 (noviembre-diciembre de 2023), a la que seguirá la CMR-27 (2027). Cada ciclo cuatrienal de la CMR consta de las siguientes actividades principales:

- a) la postura de la OACI elaborada y aprobada por el Consejo para la próxima CMR;
- b) Apoyo a los estudios técnicos y preparativos para la UIT-R; y
- c) Promoción de la postura de la OACI y de las necesidades de la aviación en las actividades preparatorias durante la CMR, a fin de garantizar un resultado favorable sin repercusiones negativas para la aviación.

CAP 5 Avances en la creación de un marco de confianza para la aviación internacional aplicable a los servicios e infraestructuras de navegación aérea

25. A medida que la industria de la aviación avanza hacia una mayor automatización, digitalización y conectividad IP, es necesario reducir las vulnerabilidades a los ciberataques que conllevan las operaciones en el ciberespacio. Esta reducción puede lograrse a través de operaciones en un entorno más controlado en el que

todas las partes interesadas estén identificadas y los mensajes intercambiados sean fiables. Para lograr este objetivo, debe existir un marco que garantice la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información mientras está almacenada o en tránsito, y la implementación de un marco de confianza para la aviación internacional tiene por objetivo proporcionar dicho entorno. En 2023-2025, la OACI proporcionará:

- a) un concepto de operaciones;
- b) un marco de seguridad de la información, incluidas disposiciones relativas a la seguridad de la información;
- c) un bloque dedicado a direcciones IPv6 para la aviación, un enfoque integrado para la protección y seguridad de la información; y
- d) una política de certificados específica para la comunidad de la aviación.

CAP 6 Más acceso a un apoyo a la implementación en el ámbito de la navegación aérea que tenga en cuenta las necesidades prioritarias de los Estados

26. El apoyo a la implementación se refiere a las acciones de la OACI para gestionar programas, proyectos y actividades que apoyan y asisten a los Estados en sus iniciativas de implementación mediante el suministro de productos y la prestación de servicios. El apoyo a la implementación reúne el contenido y el material generado como parte de otros productos relacionados con la capacidad y eficiencia de la navegación aérea (CAP), moviliza la financiación para esas actividades, distribuye las responsabilidades entre los distintos actores y asegura que se brinde apoyo a los Estados que lo necesitan. Mediante este producto se garantiza que:

- a) se adopte un enfoque basado en las necesidades en el desarrollo y despliegue de actividades de apoyo a la implementación;
- b) en el despliegue se siga un orden de prioridades adecuado;
- c) se utilice una metodología común en todas las actividades de apoyo a la implementación;
- d) se coordine el apoyo; y
- e) exista transparencia financiera y rendición de cuentas entre todas las partes.

CAP 7 Mejora de la eficiencia y aumento de la capacidad a nivel regional

27. El desarrollo de un espacio aéreo sin discontinuidades y la elaboración de marcos interoperables de comunicación y gestión de la navegación aérea se logran como resultado de una colaboración y coordinación regional e interregional. La función de liderazgo que desempeñan las oficinas regionales en promover la integración de las iniciativas de planificación, en consonancia con las disposiciones mundiales, constituye un factor clave para garantizar la implementación de los planes de navegación aérea de forma ordenada, apoyando la adecuada planificación, inversión y creación de capacidades por parte de los Estados.

28. Las oficinas regionales ayudarán a los Estados para que mejoren sus capacidades de acceso, desarrollo, implementación y uso de tecnologías en los sistemas de navegación aérea para satisfacer las demandas actuales y futuras, y prestarán asistencia para la aplicación de las políticas y disposiciones de la OACI. Además, las oficinas regionales seguirán dirigiendo y coordinando las respuestas ante situaciones de crisis y las contingencias de espacio aéreo. A través del apoyo a los PIRG, las oficinas regionales seguirán supervisando e informando sobre el estado de implementación por parte de los Estados de las instalaciones, servicios y procedimientos de navegación aérea requeridos, así como del GANP y de las prioridades regionales, para la mejora continua, de manera interoperable y armonizada de los sistemas de navegación aérea.

Tabla 9, Indicadores de capacidad y eficiencia de la navegación aérea

	PRODUCTO	INDICADORES	QUÉ MIDE Y JUSTIFICACIÓN (hipótesis)
CAP 1	Mejoras de las normas y métodos recomendados (SARPS) y de su proceso de elaboración para aumentar la eficiencia operacional, la interoperabilidad y la armonización de los sistemas de navegación aérea	Porcentaje de los elementos del Programa de trabajo de la ANB ejecutados por el grupo SME	La OACI se asegura de la oportuna disponibilidad de sus disposiciones a través de su programa de trabajo técnico de navegación aérea. Este indicador mide la capacidad de procesamiento de la OACI.
CAP 2	Mecanismo mejorado para recibir, examinar, desarrollar e integrar las iniciativas de innovación, incluidos nuevos participantes, avances tecnológicos y nuevos procesos	i) Textos de orientación y cursos de capacitación nuevos o ampliados publicados por la OACI que tratan sobre los sistemas de aeronaves no tripuladas (UAS), la gestión del tránsito de los UAS (UTM) o la movilidad aérea avanzada (AAM)	Los Estados solicitan continuamente más textos para respaldar su necesidad de reglamentar la incorporación de nuevos participantes (cuente el número de documentos nuevos o ampliados que hemos añadido al sitio web de aviación no tripulada, para consulta en línea, así como los cursos de capacitación que hemos producido en colaboración con el TAG). Este indicador medirá el número de documentos nuevos o ampliados
		ii) Número de innovaciones comunicadas a la OACI que no se reflejan plenamente en el trabajo de los grupos expertos	Para garantizar que quienes se encargan de la toma de decisiones de la OACI dispongan de información relacionada con las innovaciones con suficiente antelación a la necesidad de actuar sobre ellas a nivel de formular políticas, la Organización debe mantenerse informada de todas las innovaciones que se le hayan comunicado. El hecho de que una innovación no se refleje plenamente en el trabajo de los grupos expertos indicaría que podríamos no alcanzar el resultado previsto
CAP 3	Mejores orientaciones para cuantificar los posibles beneficios ambientales que pueden obtenerse mediante la aplicación de nuevas disposiciones de la OACI	Número de áreas de interés, objetivos de eficiencia e indicadores clave de rendimiento definidos en el marco del KPA de medioambiente	Este indicador mide los recursos disponibles para cuantificar los beneficios ambientales resultantes de las mejoras operacionales
CAP 4	Protección del espectro de frecuencias asignado por la UIT que se requiere para los servicios aeronáuticos	Porcentaje del programa de trabajo requerido/previamente identificado que se ha realizado con éxito para mantener y proteger el espectro de frecuencias aeronáuticas para el funcionamiento de los sistemas CNS a efectos de la seguridad operacional. Véase la Resolución A38-6 (en un ciclo de la UIT)	Porcentaje cuatrienal de actividades internas y externas (UIT-R, organizaciones regionales de telecomunicaciones...) que han recibido apoyo y que han logrado alcanzar los resultados previstos para proteger los recursos de espectro para los CNS críticos para la seguridad operacional -- Conferencias mundiales de radiocomunicaciones cada cuatro años (CMR-23, CMR-27...) -- Actividades preparatorias para la UIT-R -- Actividades preparatorias de las organizaciones regionales de telecomunicaciones -- Actividades preparatorias de las oficinas regionales de la OACI -- Realizar talleres dirigidos a colegas del espectro aeronáutico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – CAPACIDAD Y EFICIENCIA DE LA NAVEGACIÓN AÉREA

	PRODUCTO	INDICADORES	QUÉ MIDE Y JUSTIFICACIÓN (hipótesis)
CAP 5	Avances en la creación de un marco de confianza para la aviación internacional aplicable a los servicios e infraestructuras de navegación aérea	Número de resultados previstos en relación con el IATF	El indicador mide los avances realizados por la OACI en relación con la creación de un marco de confianza para la aviación internacional (IATF). Los resultados previstos incluyen: - un concepto de operaciones, - un marco de seguridad de la información, incluidas disposiciones relativas a la seguridad de la información, un bloque dedicado a direcciones IPv6, un enfoque integrado para la protección y seguridad de la información; y - una política de certificados específica para la comunidad de la aviación
CAP 6	Mayor acceso a un apoyo a la implementación en el ámbito de la navegación aérea que tenga en cuenta las necesidades prioritarias de los Estados	Porcentaje de Estados en desarrollo (PEID, PMS y PDSL) en los que se ha llevado a cabo al menos una actividad de apoyo a la implementación en el ámbito de la navegación aérea	El indicador mide la cobertura de los programas de apoyo a la implementación
CAP 7 RO	Mejora de la eficiencia y aumento de la capacidad a nivel regional	i) Porcentaje medio regional de implementación de módulos/elementos de las ASBU en el marco del GANP por los Estados, de conformidad con el ANP regional.	Este indicador mide la madurez de la implementación de las ASBU en las regiones. Este indicador mide el porcentaje medio de implementación aplicable de las ASBU en el marco del GANP. Los participantes se refieren a los Estados.
		ii) Número de deficiencias de navegación aérea	Este indicador mide el número de deficiencias de navegación aérea

SEGURIDAD DE LA AVIACIÓN Y FACILITACIÓN

Tabla 10 Recursos necesarios para la Seguridad y facilitación

(Puestos: persona-años, Montos en: '000 CAD)

Producto / Año	Personal			Otros gastos					Costo total
	IP	GS	Costo de personal	Consultorías/ Subcontratos	Viajes	Reuniones	Otros	Gastos indirectos	
SECF 1 - SARPS e innovaciones relativas a la seguridad de la aviación									
2023	4.8	3.5	1,510	23	39	75	-	137	1,647
2024	4.8	3.5	1,585	23	41	78	-	142	1,726
2025	4.8	3.5	1,636	24	42	79	-	145	1,781
Subtotal			4,730	70	122	232	-	424	5,154
SECF 2 - Facilitación e Innovación									
2023	3.9	1.7	1,058	49	41	63	-	154	1,212
2024	3.9	1.7	1,114	51	42	65	-	158	1,273
2025	3.9	1.7	1,159	52	44	67	-	162	1,322
Subtotal			3,331	152	127	195	-	475	3,806
SECF 3 - USAP									
2023	6.0	5.0	1,898	28	373	10	-	410	2,309
2024	6.0	5.0	1,993	29	384	10	-	423	2,416
2025	6.0	5.0	2,059	29	393	10	-	433	2,492
Subtotal			5,950	86	1,150	31	-	1,266	7,216
SECF 4 - Coordinación con la ONU en materia de AVSEC									
2023	1.9	2.0	718	-	54	-	14	68	786
2024	1.9	2.0	750	-	55	-	15	70	820
2025	1.9	2.0	775	-	57	-	15	72	847
Subtotal			2,243	-	165	-	45	210	2,453
SECF 5 - Apoyo a la implementación									
2023	5.2	2.8	1,459	11	78	10	-	100	1,558
2024	5.2	2.8	1,535	12	80	11	-	103	1,638
2025	5.2	2.8	1,592	12	82	11	-	105	1,697
Subtotal			4,586	35	239	32	-	307	4,894
SECF 6 - Seguridad y facilitación a nivel regional									
2023	12.5	10.5	3,001	8	133	82	279	502	3,503
2024	12.0	10.4	3,055	9	137	85	317	547	3,602
2025	12.5	10.2	3,217	9	140	87	325	561	3,778
Subtotal			9,273	26	409	254	921	1,610	10,883
Servicios relacionados con la Estrategia									
2023	9.0	8.9	3,017	261	9	13	590	874	3,891
2024	23.9	20.9	3,120	269	10	14	606	898	4,017
2025	23.9	20.8	3,222	275	10	14	627	925	4,148
Subtotal			9,359	805	29	41	1,822	2,697	12,055
2023	43.2	34.4	12,661	381	726	255	883	2,245	14,906
2024	57.6	46.3	13,151	392	748	262	938	2,340	15,491
2025	58.1	46.0	13,661	401	767	269	967	2,404	16,064
TOTAL			39,473	1,174	2,241	786	2,788	6,989	46,461

Fortalecimiento de la seguridad de la aviación y la facilitación de la aviación civil mundial

29. Si bien el sistema mundial de aviación civil es hoy más seguro que nunca, aún persisten puntos vulnerables y amenazas contra la seguridad de la aviación y la integridad de las fronteras que afectan a un número creciente de Estados en todas las regiones. Estos problemas exigen un despliegue constante de esfuerzos de prevención y anticipación, manteniendo lazos de colaboración, coordinación y comunicación sistemáticas entre los Estados y la industria y las organizaciones internacionales. Es importante mejorar la aplicación de los requisitos de la seguridad de la aviación y la facilitación para que el tráfico aéreo de pasajeros y carga pueda crecer en condiciones de seguridad, sin interrupciones, de manera resiliente y eficiente.

30. La meta de este objetivo estratégico es fortalecer la seguridad de la aviación civil y la facilitación del transporte aéreo en todo el mundo mediante la evolución del marco normativo para satisfacer las necesidades cambiantes y teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas de la pandemia de COVID-19, y basándose también en los resultados de la Conferencia de Alto Nivel sobre la COVID-19 (HLCC 2021). Este objetivo se logra al: a) minimizar los riesgos de interferencia ilícita en la aviación civil y garantizar que haya una respuesta adecuada cuando se producen incidentes de esa índole; b) minimizar los riesgos a la integridad de las fronteras; y c) maximizar la eficiencia de las operaciones de control fronterizo a fin de fomentar el comercio, el turismo y el desarrollo económico.

31. La consecución de los resultados previstos en relación con este objetivo estratégico contribuirá a reducir el nivel de los riesgos que amenazan la seguridad de la aviación y la integridad de las fronteras en todo el mundo, facilitando el movimiento de personas y bienes por vía aérea y acrecentando la eficiencia y sostenibilidad del sistema de aviación civil mundial.

Declaración de los efectos directos

32. Para 2025, la gestión de la aviación y de las fronteras se llevará a cabo de manera más segura, los niveles de tráfico aéreo se recuperarán de los impactos de la pandemia de COVID-19, acompañados de altos niveles de implementación de SARPS, GAsEP, TRIP y CyAP y un mayor número de Estados contará con mejores políticas y marcos de reglamentación, una vigilancia de la seguridad más eficiente y efectiva, mejor facilitación de la experiencia del público viajero y creciente disponibilidad de procesos sin contacto.

Indicadores clave de rendimiento

- Índice de implementación efectiva (EI) de los CE contemplados en los SARPS del Anexo 17 y del Anexo 9, incluidos los indicadores de sostenibilidad y de cumplimiento derivados de los resultados del CMA del USAP de los Estados a los que se les prestó asistencia
- Número de Estados que han implementado la API
- Número de Estados que descargan información del PKD para verificar documentos electrónicos
- Número de Estados que han implementado el PNR

Prioridades

33. El riesgo continuo de interferencia ilícita en la aviación civil ya sea por ataques o por utilizarla como medio de transporte, exige que la OACI redoble sus esfuerzos para dar mayor prominencia a la seguridad de la aviación, incluidas la seguridad fronteriza y la ciberseguridad en los Estados, a través del sistema de las Naciones Unidas y la comunidad dedicada a la lucha contra el terrorismo. Por otra parte, es necesario seguir apoyando y promoviendo procesos fluidos y sin contacto en los cruces fronterizos mediante el mejoramiento de normas, mecanismos y herramientas de facilitación. La OACI priorizará su trabajo de la siguiente manera:

- a) mejorar la calidad del proceso de normalización para prestar una mejor asistencia a los Estados en la tarea de elaborar reglamentos eficaces y aplicables;
- b) desarrollar y coordinar la gestión de los programas y planes de implementación y asistencia [Estrategia del Programa de Identificación de Viajeras y Viajeros (TRIP), Plan Global para la Seguridad de la Aviación (GAsEP), Plan de Acción para la Ciberseguridad (CyAP), Directorio de Claves Públicas (PKD)]; y

- c) movilizar los recursos y mejorar los procesos para la observación continua y la vigilancia de la aplicación de las normas relativas a la seguridad por parte de los Estados.

Retos, necesidades emergentes y oportunidades

34. La pandemia de COVID-19 puso de manifiesto las disparidades entre las medidas de control, las restricciones de viaje y las capacidades de gestión existentes en las distintas regiones y Estados. Es necesario desarrollar un enfoque estratégico mundial y armonizado, en estrecha coordinación con la Organización Mundial de la Salud (OMS), para garantizar una reanudación de las operaciones normales del transporte aéreo de forma segura y eficiente. También es necesario mejorar las capacidades para garantizar la resiliencia de la gestión de las fronteras internacionales ante futuros retos, ya sean relacionados con emergencias de salud pública o con otros desafíos. Como parte de esta labor, es necesario seguir apoyando y promoviendo la mejora de las capacidades para facilitar procesos fluidos y sin contacto en el cruce de fronteras mediante el mejoramiento de normas, mecanismos y herramientas de facilitación. El riesgo continuo de interferencia ilícita en la aviación civil ya sea por ataques o por utilizarla como medio de transporte, exige que la OACI redoble sus esfuerzos para dar mayor prominencia a la seguridad de la aviación, incluidas la seguridad fronteriza y la ciberseguridad en los Estados, desempeñando una función más activa en el marco del Pacto Mundial de Coordinación de la Lucha Antiterrorista de las Naciones Unidas y las iniciativas multilaterales para la lucha contra el terrorismo.

35. La OACI dará prioridad a las iniciativas que permitan apoyar a los Estados en la aplicación de las recomendaciones de la Conferencia de Alto Nivel sobre la COVID-19 (HLCC 2021), aprobadas por el Consejo, para garantizar la recuperación rápida del sistema de transporte aéreo y su desarrollo resiliente. Sin embargo, las limitaciones presupuestarias dificultarán las iniciativas destinadas a impulsar la aplicación de las recomendaciones, como el apoyo a los Estados para favorecer la emisión de constancias sanitarias digitales para lo cual no se ha previsto financiamiento. También será difícil lograr la implementación de nuevas prioridades institucionales, como la innovación en el ámbito de la facilitación. Es necesario conseguir una armonización organizativa en torno a estas actividades intersectoriales para aprovechar las sinergias y garantizar la eficiencia. Se necesitará financiación externa y habrá que movilizarla a fin de mantener las actividades existentes y desarrollar otras nuevas en áreas prioritarias.

Productos en materia de seguridad y facilitación

SECF 1 Mejoras de las políticas que incluyan, entre otras, normas y métodos recomendados (SARPS) y textos de orientación destinados a mejorar la seguridad de la aviación civil, la gestión fronteriza y la ciberseguridad, así como hacer el seguimiento de las innovaciones en estos ámbitos

36. Los diversos ataques a infraestructuras de la aviación civil en todo el mundo, sumados al interés sostenido y la capacidad creciente de los grupos terroristas para aprovechar las vulnerabilidades del sistema, demuestran que la aviación civil internacional continúa siendo uno de sus principales blancos de ataque, por una serie de motivos. La protección de la aviación civil contra los actos de interferencia ilícita requiere medidas proactivas y flexibles, que faciliten una respuesta rápida ante amenazas nuevas y emergentes. Estas medidas deben mantenerse a largo plazo para establecer un nivel aceptable de seguridad independientemente de la situación de amenaza. Este producto tiene por objetivo que:

- a) la OACI y los Estados miembros se aseguren de elaborar y llevar a la práctica medidas basadas en el riesgo, acordes con el cuadro cambiante de amenazas;
- b) se supervise atentamente la innovación en los ámbitos de la protección de la aviación y la ciberseguridad y se tenga debidamente en cuenta en la elaboración y actualización de políticas, normas, métodos recomendados y textos de orientación;

- c) la OACI siga ampliando su capacidad para apoyar a sus órganos deliberantes y grupos expertos a identificar las amenazas, mitigar los riesgos y reducir la vulnerabilidad, trabajando para crear un sistema de seguridad de la aviación sostenible; y
- d) se siga aplicando un enfoque coordinado y amplio para que todos los elementos del sector de la aviación, es decir, la seguridad operacional, la navegación aérea, la facilitación y la lucha contra el terrorismo se beneficien del intercambio de conocimientos, de iniciativas más sólidas y del fortalecimiento de la seguridad de la aviación.

SECF 2 Mayor capacidad de los Estados para facilitar el movimiento de personas y bienes por vía aérea, e identificar de manera inequívoca a las personas, entre otras, mediante la implementación de innovaciones que permitan mejorar la eficiencia en las operaciones de gestión fronteriza y aumentar la resiliencia frente a futuros desafíos

37. El movimiento eficiente de personas y bienes por vía aérea requiere una organización a nivel nacional eficaz y una adopción armonizada de las mejores prácticas y tecnologías que faciliten los procesos transfronterizos. Las actividades de facilitación de la OACI consisten en facilitar: a) textos normativos de orientación para garantizar que se establezcan y mantengan adecuadamente las estructuras, instalaciones y capacidades nacionales; b) la elaboración de especificaciones técnicas y orientaciones para impulsar la adopción de capacidades armonizadas que faciliten viajes más fluidos; y c) la prestación de apoyo para la implementación y el desarrollo de capacidades a fin de garantizar un desarrollo integral de la capacidad mundial. En conjunto, este trabajo permite a los Estados adaptarse a las circunstancias cambiantes a lo largo del tiempo y aprovechar las nuevas innovaciones y avances operacionales y técnicos, garantizando al mismo tiempo que ningún país se quede atrás. En el período de 2023-2025, la OACI se centrará en la evolución de su marco normativo para satisfacer las necesidades cambiantes y teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas de la pandemia de COVID-19 y basándose también en los resultados de la Conferencia de Alto Nivel sobre la COVID-19 así como aprovechando las innovaciones y fomentando la elaboración de especificaciones y la asistencia a los Estados para impulsar procesos de viaje más fluidos y sin contacto.

SECF 3 Mejora de las capacidades de vigilancia de la seguridad de la aviación de los Estados y del cumplimiento de las normas del Anexo 17 y de las disposiciones en materia de seguridad del Anexo 9 mediante la realización de actividades en el marco del CMA-USAP

38. El CMA-USAP de la OACI es el único programa mundial que evalúa el rendimiento en materia de seguridad de la aviación, incluida la sostenibilidad de esos sistemas, así como el cumplimiento indicativo de las normas del Anexo 17 y de las normas relacionadas con la seguridad del Anexo 9. Este producto tiene por objeto ayudar a mejorar la sostenibilidad y la eficacia del sistema mundial de seguridad de la aviación al:

- a) permitir que los Estados apliquen medidas correctivas oportunamente para subsanar las deficiencias identificadas;
- b) permitir orientar las actividades de asistencia y el funcionamiento de programas regionales y mundiales, tales como el AFI SECFAL y el GAsEP, que dependen de los datos del USAP; y
- c) crear una política sólida basada en la experiencia directa de los auditores del CMA-USAP.

Para el trienio 2023-2025, la intención es aumentar el número de actividades que la OACI puede llevar a cabo en el marco del CMA-USAP, manteniendo al mismo tiempo la calidad de los informes y continuando con mejoras en la metodología que se utiliza para las auditorías.

SECF 4 Fortalecimiento del liderazgo de la OACI y su mandato en materia de seguridad de la aviación, ciberseguridad y facilitación a nivel mundial, en asociación con otros organismos de las Naciones Unidas y organizaciones internacionales

40. En el marco de la estrategia global de las Naciones Unidas contra el terrorismo y las resoluciones de su Consejo de Seguridad en ese sentido, la Secretaría de la OACI continuará colaborando con las oficinas, direcciones y organismos especializados de las Naciones Unidas (y otras organizaciones internacionales) para cumplir los compromisos definidos en la Estrategia Global de las Naciones Unidas contra el Terrorismo a fin de seguir fortaleciendo y estrechando la cooperación y el intercambio de información sobre gestión de fronteras, seguridad de la aviación y lucha contra el terrorismo. La OACI también trabajará con otros organismos de las Naciones Unidas y organizaciones internacionales para elaborar marcos multidimensionales integrales que faciliten el manejo de futuras crisis en la aviación, tales como las relacionadas con la salud. Como parte de esta colaboración entre la OACI y las Naciones Unidas se realizarán actividades conjuntas y se prepararán conjuntamente documentos y herramientas, se intercambiarán conocimientos especializados y se optimizará el aprovechamiento de recursos, maximizando así los productos y resultados previstos en beneficio de los Estados miembros. Dichas actividades están relacionadas con la seguridad de la aviación y la facilitación, fundamentalmente con la gestión de la identidad y de los controles fronterizos, conforme se describe en las resoluciones 1373 (2001), 1624 (2005), 2178 (2014), 2309 (2016), 2341 (2017), 2395 (2017), 2396 (2017) and 2482 (2019) del Consejo de Seguridad de la ONU.

SECF 5 Mayor acceso a un apoyo a la implementación en el ámbito de la seguridad y la facilitación que tenga en cuenta las necesidades prioritarias de los Estados

41. Si bien el sistema mundial de aviación civil es hoy más seguro que nunca, aún persisten puntos vulnerables y amenazas contra la seguridad de la aviación y la integridad de las fronteras que afectan a un número creciente de Estados en todas las regiones. Es importante garantizar un mejor cumplimiento de los requisitos de seguridad de la aviación y facilitación permitiendo que el crecimiento seguro del tráfico de pasajeros y carga aérea. Estos retos deben abordarse mediante iniciativas de prevención activas, que incluyan la colaboración, la coordinación y la comunicación sistemáticas entre los Estados y la industria. Este producto tiene por objetivo mejorar la seguridad de la aviación y la facilitación en todo el mundo al a) minimizar el riesgo de actos de interferencia ilícita y garantizar que haya una respuesta adecuada cuando se produzcan incidentes, b) minimizar los riesgos a la integridad de las fronteras; y c) maximizar la eficiencia de las operaciones de control fronterizo a fin de fomentar el movimiento de personas y carga por vía aérea

Mediante este producto se generarán los siguientes resultados:

- a) Programas y proyectos de asistencia y de creación de capacidad
- b) Programas de instrucción
- c) Programas regionales y de colaboración entre asociados
- d) Actividades de apoyo a la implementación del GASeP y de la Estrategia TRIP

SECF 6 Fortalecimiento de la seguridad y facilitación de la aviación civil a nivel regional

42. Con la recuperación prevista de la aviación tras la pandemia de COVID-19 y el aumento de la conectividad aérea en los próximos años se plantea el reto de gestionar y mitigar los riesgos de seguridad, sin que ello afecte a la rapidez intrínseca de la aviación civil. En este sentido, la aplicación de las medidas de seguridad y facilitación exige que las oficinas regionales actúen de enlace con diversas entidades internacionales, regionales y nacionales para promover la colaboración entre las partes interesadas a fin de garantizar un compromiso político sostenido y la capacidad técnica de los Estados para aplicar las disposiciones mundiales.

43. Las oficinas regionales seguirán apoyando a los Estados para mejorar la aplicación efectiva de los SARPS relativos a la seguridad de la aviación (validados a través del CMA del USAP), de manera sostenible, manteniendo un enfoque equilibrado basado en la gestión de riesgos y teniendo en cuenta el crecimiento del tráfico aéreo de pasajeros y de carga. Las oficinas regionales fomentarán la cooperación entre las partes interesadas y medirán los avances en la implementación del GAsEP y de las prioridades regionales, a través de los grupos regionales AVSEC/FAL. Además, las oficinas regionales coordinarán con la sede de la OACI la realización de actividades de creación de capacidad y apoyarán a los ASTC de la OACI en la impartición de cursos de capacitación sobre AVSEC/FAL.

Tabla 11, Indicadores de seguridad de la aviación y facilitación

	PRODUCTO	INDICADORES	QUÉ MIDE Y JUSTIFICACIÓN (hipótesis)
SECF 1	Mejoras de las políticas que incluyan, entre otras, normas y métodos recomendados (SARPS) y textos de orientación destinados a mejorar la seguridad de la aviación civil, la gestión fronteriza y la ciberseguridad así como hacer el seguimiento de las innovaciones en estos ámbitos.	Número de enmiendas del Anexo 17, documentos de orientación y de política que se han producido (nuevos o actualizados) Número de reuniones organizadas por la Secretaría o en coordinación con ésta para apoyar mejoras de la seguridad de la aviación, (gestión fronteriza) y políticas de ciberseguridad	Este indicador mide la capacidad de la OACI para perfeccionar y armonizar continuamente las políticas y el marco de reglamentación de la seguridad de la aviación mundial, incluidos los mecanismos para adaptarse rápidamente a las amenazas, riesgos y vulnerabilidades nuevos y en evolución. Este indicador proporciona el nivel de actividades de difusión diseñadas para promover la mejora y la aplicación efectiva de las políticas de seguridad de la aviación, (gestión de fronteras) y ciberseguridad.
SECF 2	Mayor capacidad de los Estados para facilitar el movimiento de personas y bienes por vía aérea, e identificar de manera inequívoca a las personas, entre otras, mediante la implementación de innovaciones que permitan mejorar la eficiencia en las operaciones de gestión fronteriza y aumentar la resiliencia frente a futuros desafíos	ii) Número de documentos de política, SARPS, documentos de especificaciones técnicas y documentos de orientación relacionados con la facilitación que están en proceso de elaboración y/o actualización en determinado período de tiempo	Este indicador mide la capacidad de facilitación de la OACI para mantener y hacer evolucionar los documentos de reglamentación y de orientación en un ámbito sujeto a rápidos cambios.
		ii) Número de Estados que participan en actividades de instrucción de la OACI en el ámbito de la facilitación o en eventos internacionales o regionales, organizados por la OACI, relacionados con la facilitación en un determinado período de tiempo, así como el puntaje medio obtenido de los participantes en dichos eventos	Este indicador mide la participación de los Estados en las actividades de facilitación de la OACI y su nivel de satisfacción con el valor de dichas actividades en su trabajo
		iii) Número de Estados que participan en el PKD de la OACI y número de participantes activos en el PKD	Este indicador mide el número de Estados que han invertido en iniciativas comunitarias para intercambiar datos asociados a los documentos de viaje electrónicos con el fin de mejorar la armonización e interoperabilidad mundial e impulsar la facilitación a nivel internacional
SECF 3	Mejora de las capacidades de vigilancia de la seguridad de la aviación de los Estados y del cumplimiento de las normas del Anexo 17 y de las disposiciones en materia de seguridad del Anexo 9 mediante la realización de actividades en el marco del CMA-USA	i) Número de actividades realizadas	Este indicador mide el volumen de actividades
		ii) Porcentaje de informes producidos dentro de determinados plazos	Este indicador mide la producción en el marco del programa de auditorías
		iii) Nivel de satisfacción de los Estados con respecto a las actividades de vigilancia	Este indicador mide el nivel mínimo de satisfacción requerido de los Estados

	PRODUCTO	INDICADORES	QUÉ MIDE Y JUSTIFICACIÓN (hipótesis)
SECF 4	Fortalecimiento del liderazgo de la OACI y su mandato en materia de seguridad de la aviación, ciberseguridad y facilitación a nivel mundial, en asociación con otros organismos de las Naciones Unidas y organizaciones internacionales	Número de actividades realizadas con organismos de la ONU y organizaciones internacionales, en las que se comparten el trabajo y los logros de la OACI en materia de seguridad de la aviación, ciberseguridad y facilitación del transporte aéreo	Este indicador mide el nivel de las actividades de difusión de la Secretaría que promueven un mayor reconocimiento de los logros de la OACI y su liderazgo en cuestiones de seguridad de la aviación, ciberseguridad y facilitación del transporte aéreo.
SECF 5	Mayor acceso a un apoyo a la implementación en el ámbito de la seguridad y la facilitación que tenga en cuenta las necesidades prioritarias de los Estados	Número de Estados que han recibido asistencia utilizando el proceso del ASIP por año	Este indicador mide el nivel de actividades de asistencia (ASIP).
SECF 6 RO	Fortalecimiento de la seguridad y facilitación de la aviación civil a nivel regional	i) El USAP	Este indicador mide los resultados de la implementación efectiva en el marco del Programa Universal de Auditoría de la Vigilancia de la Seguridad Operacional.
		ii) Número de Estados que han establecido comités nacionales de facilitación del transporte aéreo (NATFC)	Este indicador mide el porcentaje de Estados que han establecido comités nacionales de facilitación del transporte aéreo.

DESARROLLO ECONÓMICO

Tabla 12 Recursos necesarios para el Desarrollo económico

Producto / Año	Personal			Otros gastos					Costo total
	IP	GS	Costo de personal	Consultorías/ Subcontratos	Viajes	Reuniones	Otros	Gastos indirectos	
DEV 1 - Políticas									
2023	1.0	1.0	322	-	10	19	-	30	351
2024	1.0	1.0	339	-	11	20	-	31	369
2025	1.0	1.0	350	-	11	21	-	32	382
Subtotal			1,010	-	32	60	-	92	1,103
DEV 2 -Desarrollo económico e Innovación									
2023	1.4	1.0	466	-	17	-	11	28	494
2024	1.4	1.0	489	-	18	-	11	29	518
2025	1.4	1.0	505	-	18	-	11	30	534
Subtotal			1,459	-	54	-	33	87	1,546
DEV 3 - Aspectos socioeconómicos									
2023	1.0	1.0	322	-	10	19	-	30	351
2024	1.0	1.0	339	-	11	20	-	31	369
2025	1.0	1.0	350	-	11	21	-	32	382
Subtotal			1,010	-	32	60	-	92	1,103
DEV 4 - Análisis de datos									
2023	1.8	2.0	500	68	14	19	-	101	601
2024	1.8	2.0	529	70	14	20	-	105	634
2025	1.8	2.0	551	72	15	21	-	107	658
Subtotal			1,580	210	43	60	-	313	1,893
DEV 5 - Soluciones de macrodatos									
2023	1.8	2.0	500	-	-	-	-	-	500
2024	1.8	2.0	529	-	-	-	-	-	529
2025	1.8	2.0	551	-	-	-	-	-	551
Subtotal			1,580	-	-	-	-	-	1,580
DEV 6 - Apoyo a la implementación									
2023	1.8	0.0	428	10	17	39	-	67	495
2024	1.8	0.0	454	11	18	40	-	69	523
2025	1.8	0.0	470	11	18	41	-	70	540
Subtotal			1,352	32	54	120	-	206	1,558
DEV 7 - Viabilidad económica a nivel regional									
2023	2.8	3.2	741	2	36	23	73	134	876
2024	2.4	3.1	698	2	37	24	86	149	847
2025	2.3	2.8	688	2	38	25	89	153	841
Subtotal			2,127	5	111	72	248	436	2,564
Servicios relacionados con la Estrategia									
2023	3.0	2.8	995	86	3	4	195	288	1,283
2024	2.9	2.8	1,029	89	3	5	200	296	1,325
2025	2.7	2.8	1,063	91	3	5	207	305	1,368
Subtotal			3,086	265	9	14	601	889	3,975
2023	14.4	13.0	4,273	166	109	125	279	679	4,952
2024	14.0	12.9	4,404	171	112	129	297	709	5,113
2025	13.7	12.6	4,528	175	115	132	307	729	5,256
TOTAL			13,205	513	335	386	882	2,116	15,321

Fomentar el desarrollo de un sistema de aviación civil sólido y económicamente viable

44. El desarrollo de un sistema de aviación civil sólido y económicamente viable ofrece la libertad de viajar a precios accesibles y una oportunidad justa y equitativa a los Estados y los usuarios del transporte aéreo de acceder a sus beneficios económicos, además de establecer un marco donde las empresas pueden trabajar con rentabilidad y un cimiento para el desarrollo económico sostenible en todo el mundo. La recuperación de las economías nacionales e internacionales después de COVID-19 dependerá de la recuperación de la aviación. Por ello, para obtener el máximo provecho de la aviación es preciso que los Estados y las comunidades internacionales mancomunen sus esfuerzos más allá del sector de la aviación civil.

a sus beneficios económicos, además de establecer un marco donde las empresas pueden trabajar con rentabilidad y un cimiento para el desarrollo económico sostenible en todo el mundo. La recuperación de las economías nacionales e internacionales después de COVID-19 dependerá de la recuperación de la aviación. Por ello, para obtener el máximo provecho de la aviación es preciso que los Estados y las comunidades internacionales mancomunen sus esfuerzos más allá del sector de la aviación civil.

45. Eliminar los impedimentos al crecimiento económico sostenible del transporte aéreo y revertir la baja prioridad que se asigna a la aviación en cuestiones de financiamiento constituyen las metas a las que apunta este objetivo estratégico. Los Estados pueden valerse de la aviación como herramienta eficaz de desarrollo colocándola en el centro del paradigma de desarrollo nacional/regional y de financiación internacional para el desarrollo, lo que permite a) aumentar la conectividad aérea; b) crear oportunidades comerciales más competitivas en el mercado; y c) brindar más beneficios y opciones al consumidor, al tiempo que d) se reduce la carga financiera y los costos que los Estados deben soportar para desempeñar sus funciones de supervisión normativa.

46. La consecución de los resultados previstos en este Objetivo estratégico se considera esencial para que el sistema de aviación se recupere tras la crisis de la COVID-19 crisis, para crear resiliencia una vez lograda la recuperación y para contribuir al crecimiento de las actividades de aviación y la eficiencia del transporte aéreo y, por consiguiente, tanto a la economía mundial, así como a la expansión del comercio y el turismo.

Declaración de los efectos directos

47. Para finales de 2025, el transporte aéreo alcanzará nuevamente sus niveles pre-pandemia que le permiten impulsar una mayor viabilidad y eficiencia económica, gracias a la mejora de la conectividad aérea, a las oportunidades comerciales más competitivas, a las mayores ventajas y opciones para los consumidores, y a una financiación más sostenible para el desarrollo de infraestructuras, aprovechando al mismo tiempo los avances en materia de datos aeronáuticos y las capacidades analíticas para la toma de decisiones más fundamentada.

Indicadores clave de rendimiento

- Porcentaje de Estados que observan las políticas y textos de orientación en el ámbito del transporte aéreo
- Mayor uso de la aviación como instrumento de desarrollo
- Porcentaje de Estados miembros que mantienen valores de referencia en la notificación de estadísticas oficiales de aviación a la OACI
- Porcentaje del público viajero que viaja por vía aérea en comparación con los niveles anteriores a la pandemia de COVID-19 (2019)

Prioridades

48. En vista de la constante evolución intrínseca a la aviación civil, es necesario que la OACI esté preparada para cualquier cambio significativo que pueda producirse actualmente o en el futuro. El marco de políticas a largo plazo de los Estados que comprenda, entre otros: a) aumentar la conectividad aérea; b) crear oportunidades comerciales más competitivas en el mercado; y c) brindar más beneficios y opciones al consumidor; d) promover el uso de la aviación como instrumento de desarrollo; y, e) eliminar los impedimentos a la sostenibilidad del transporte aéreo, hace necesario que las iniciativas de los Estados y de las comunidades internacionales se lleven a cabo de forma holística y coordinada. La OACI priorizará su trabajo de la siguiente manera:

- a) Elaborar y actualizar políticas y criterios de transporte aéreo relacionados con los marcos de reglamentación económica;
- b) Finalizar un Proyecto de convenio multilateral sobre inversión extranjera en las líneas aéreas;
- c) Evaluar el aporte y los beneficios económicos de la aviación utilizando metodologías refinadas;
- d) Recopilar, analizar y difundir datos y estadísticas de aviación en el marco de la gestión de datos institucionales (EDM);
- e) Actualizar los pronósticos de tráfico a largo plazo y armonizar las bases de datos para que puedan aplicarse al desarrollo de la aviación, la planificación de la navegación aérea y la economía ambiental;
- f) Implementar y administrar soluciones de macrodatos para la aviación y ejecutar proyectos conjuntos relacionados con macrodatos de la OACI, incluidos los tableros interactivos de información empresarial;
- g) Facilitar las negociaciones de servicios aéreos entre los Estados y proporcionar un foro de intercambio que permite a los Estados y a las partes interesadas de la aviación reducir los costos vinculados con la reglamentación;
- h) Prestar apoyo a los Estados en las actividades de recuperación de la crisis de la COVID-19, incluido el seguimiento y la aplicación de las recomendaciones del CART y de la Declaración de la HLCC, así como dar a conocer las políticas y orientaciones de la OACI en el ámbito del transporte aéreo y elaborar planes de acción estatales y regionales.

Retos, necesidades emergentes y oportunidades

49. La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto económico devastador en la industria de la aviación en todo el mundo, poniendo en riesgo su viabilidad y sostenibilidad financiera. El deterioro de la posible viabilidad económica del sector en el futuro podría afectar al equilibrio del ecosistema de la aviación, cuyas repercusiones podrían tener un impacto de gran alcance en las economías en general, a todos los niveles. Por consiguiente, las partes interesadas del sector de la aviación deberían tomar, con carácter urgente, medidas audaces e inmediatas para reforzar su situación financiera y mitigar el impacto de la enorme escasez de ingresos. Además, es igualmente importante que los Estados tomen las medidas adecuadas para estabilizar y apoyar al debilitado sector de la aviación, de modo que la aviación pueda seguir desempeñando su función esencial de proporcionar conectividad, impulsar las economías nacionales y apoyar la creación de puestos de trabajo, así como fomentar la recuperación económica en general. En el contexto de la crisis actual, se han identificado los siguientes, retos, necesidades y oportunidades en el marco de este Objetivo estratégico.

- a) Liderar la recuperación económica de la aviación pos-COVID-19. Tras la pandemia de COVID-19 será de vital importancia restablecer la viabilidad económica del transporte aéreo a fin de obtener los beneficios socioeconómicos que se derivan de esta actividad de forma sostenible y respetuosa del medioambiente. Esto se logrará mediante el programa de reglamentación y analítico previsto en el marco de este objetivo estratégico, así como mediante el seguimiento y aplicación de las recomendaciones del CART y de la Declaración Ministerial de la Conferencia de Alto Nivel sobre la COVID-19 (HLCC).
- b) Transformación hacia una digitalización de la carga aérea: Implementación de un enfoque transectorial e integrado para la digitalización de la carga aérea y la cadena mundial de suministros a fin de aumentar la rapidez, seguridad operacional protección y eficiencia del sector y promover el intercambio y el comercio mundiales.
- c) financiación de infraestructura y sistemas para la aviación: Promoción de fuentes de financiación diversificadas, impulsando aún más la función del sector privado, así como un uso más eficiente de los recursos nacionales y de financiación del desarrollo internacional, a fin de desarrollar y modernizar

sistemas e infraestructura de calidad para la aviación de forma proporcional al nivel previsto de crecimiento del tráfico aéreo y sobre la base de los Planes mundiales de la OACI.

- d) Análisis de macrodatos: Aprovechar y revelar el valor potencial de los macrodatos para mejorar la conectividad del transporte aéreo, la seguridad y la eficiencia operacionales de la aviación; permitir a los Estados y a la industria tomar decisiones y formular políticas con más información; y reforzando la relación y los compromisos con los clientes.

Productos en materia de desarrollo económico

DEV 1 Mayor capacidad de los Estados para aumentar la conectividad aérea, crear un entorno comercial más competitivo y realizar funciones de vigilancia de la reglamentación económica

50. La continua liberalización del transporte aéreo internacional favorece a todas las partes interesadas y a la economía en general al proporcionar una conectividad aérea sostenible, apoyando eficazmente el comercio y el turismo, así como creando oportunidades importantes para que los ciudadanos, las empresas y los productores locales accedan a los mercados extranjeros, además de crear un entorno empresarial competitivo en el que los consumidores se benefician de más y mejores opciones y protección. En el contexto de la pandemia de COVID-19 y de la recuperación de ésta, se insistirá en la necesidad de lograr un equilibrio adecuado entre los respectivos intereses sin perjudicar la competencia leal y el acceso a los mercados ni poner en riesgo los compromisos en materia de seguridad operacional, protección y medioambiente.

51. Este producto tiene como objetivo reforzar la función primordial de la OACI ayudando a una mejor comprensión de los beneficios y las dificultades de la liberalización, y aumentando el intercambio de información y las prácticas de los Estados, elaborando y actualizando la política y las orientaciones relativas al transporte aéreo, finalizando un proyecto de convenio multilateral sobre inversión extranjera en las líneas aéreas, elaborando nuevas orientaciones sobre carga aérea y comercio electrónico y liderando la cooperación con la comunidad internacional en este ámbito.

DEV 2 Fortalecimiento del liderazgo de la OACI con respecto a temas relacionados con el desarrollo de un sistema de aviación sólido y económicamente viable, incluidos los aspectos económicos y de reglamentación de las innovaciones en la aviación

52. La naturaleza dinámica de la aviación civil hace necesario que la OACI esté preparada para cualquier cambio importante que pueda producirse y pueda, por ende, estar en condiciones de apoyar eficazmente a los Estados y al sistema de aviación civil en el desarrollo de un transporte aéreo sostenible, en consonancia con los objetivos de las políticas nacionales y regionales y con la iniciativa NCLB. El acelerado ritmo y la incorporación de diversas tecnologías y procesos innovadores, así como el mayor número de innovadores convencionales y no convencionales en todo el ecosistema de la aviación, requiere que la OACI se mantenga a la par del progreso, supervise los avances y establezca enfoques armonizados a nivel mundial cuando corresponda.

53. Además, la consecución de los ODS de la ONU depende de los avances para lograr un transporte aéreo sostenible que impulse un desarrollo sostenible. Muchos de los ODS están directa e indirectamente relacionados con el transporte aéreo sostenible. Este producto tiene como objetivo apoyar a los Estados en el desarrollo estratégico del transporte aéreo a nivel nacional, regional y mundial para hacer posible el potencial socioeconómico del sector, adaptándose de forma segura y eficiente a la recuperación y el posible aumento de la demanda de tráfico aéreo y aprovechando al máximo ideas y soluciones innovadoras. A este respecto, la OACI seguirá colaborando estrechamente con las demás organizaciones internacionales para presentar y promover los resultados de los análisis económicos sobre nuevos temas de importancia mundial y los diversos aspectos del transporte aéreo.

DEV 3 Mayor capacidad de los Estados para utilizar la aviación como medio eficaz para lograr el desarrollo económico, en particular, aumentar el acceso a fondos y financiamiento para el desarrollo de la infraestructura de aviación y la mejora de la conectividad aérea

54. Para maximizar los beneficios de la aviación en la economía, las prioridades del sector de la aviación deberían integrarse y reflejarse en la planificación del desarrollo económico y social de los Estados con un desarrollo modos de transporte que tenga un equilibrio adecuado, incluidas las iniciativas multimodales y de planificación urbana. Además, los Estados deberían apoyar la financiación sostenible y adoptar medidas pragmáticas para crear un clima de inversión transparente, estable y previsible que respalde el desarrollo de la infraestructura de aviación, que a su vez contribuya al desarrollo socioeconómico. Este producto previsto tiene como objetivo promover los beneficios socioeconómicos de la aviación, su naturaleza transectorial y sus múltiples vínculos con otros sectores económicos, así como apoyar el nivel deseado de fondos y financiamiento para el desarrollo y la modernización de la infraestructura de la aviación de calidad, incluso mediante una mejor observancia de las políticas y orientaciones de la OACI, la participación de múltiples partes interesadas, la diversificación de las fuentes de financiación y la mayor participación del sector privado.

DEV 4 Mayor capacidad de los Estados para maximizar la utilidad de datos y estadísticas, así como de los pronósticos de tráfico a largo plazo

55. Los datos, análisis y pronósticos de aviación integrales y fiables constituyen la base para que los Estados y la industria tomen decisiones bien informadas y armonicen sus regímenes normativos y financieros con el crecimiento de la demanda del tránsito aéreo proyectado. Esto permite que los Estados actúen de manera proactiva para evitar ineficiencias e impedimentos, reducir riesgos e incertidumbres, supervisar el progreso y el rendimiento, evaluar el retorno sobre la inversión, y promover el financiamiento para el desarrollo el transporte aéreo. En el marco de este producto, la OACI continuará su amplia labor en el ámbito de datos y estadísticas de aviación, herramientas de análisis, pronósticos de tráfico a largo plazo y armonización de bases de datos para que puedan aplicarse al desarrollo de la aviación, la planificación de la navegación aérea y la economía ambiental. Además, la OACI continuará trabajando en el desarrollo de metodologías y fuentes de datos para establecer un índice de competitividad global de la aviación.

DEV 5 Mejor capacidad de los Estados para implementar y gestionar las soluciones de macrodatos relacionados con la aviación y evaluar las innovaciones para apoyar las políticas orientadas por datos

56. La aviación se encuentra en un momento álgido de transformación de sus datos debido tanto a la velocidad y al volumen de su crecimiento como a la evolución de nuevas tecnologías para el análisis de esos macrodatos. Siguiendo el ritmo de desarrollo de la industria, los Estados deben mejorar sus destrezas y capacidad para manejar el caudal de información y emplear la analítica avanzada para aprovechar su inmenso valor mediante el desarrollo de estrategias basadas en datos. Este producto tiene por objetivo guiar a los Estados en el estudio y adopción de nuevas tecnologías y soluciones que apoyen la elaboración de políticas y estrategias orientadas por datos. Al proporcionar herramientas avanzadas de análisis empresarial, implementar y gestionar soluciones de macrodatos relacionadas con la aviación y llevar a cabo proyectos conexos, incluidos los análisis avanzados relacionados con la COVID-19, la OACI reforzará su posición para ayudar y contribuir a las iniciativas de los Estados.

DEV 6 Mayor acceso a un apoyo a la implementación en el ámbito de desarrollo económico que tenga en cuenta las necesidades prioritarias de los Estados

57. El acceso a recursos adecuados es vital para el desarrollo y la mejora de todos los aspectos del transporte aéreo, incluida la mejora de la capacidad de respuesta ante las crisis. Además, la OACI desempeña una función primordial para promover las relaciones bilaterales, plurilaterales y multilaterales del transporte aéreo. Este producto previsto tiene como objetivo reforzar la función de la OACI en este ámbito dando a conocer las políticas y orientaciones existentes de la OACI y elaborando otras nuevas, proporcionando herramientas para mejorar la transparencia del marco normativo del transporte aéreo, facilitando las negociaciones entre los Estados sobre los servicios aéreos a través de foros de intercambio, y ayudando a los Estados y a otras partes interesadas a abordar otras cuestiones.

DEV 7 Mayor viabilidad económica y resiliencia de la aviación civil a nivel regional

58. Las oficinas regionales, en estrecha coordinación con la sede de la OACI, seguirán apoyando el desarrollo sostenible de un sistema de aviación civil económicamente viable y la liberalización del transporte aéreo, mediante la promoción de las políticas y directrices de la OACI. Además, las oficinas regionales mejorarán sus capacidades de apoyo a los Estados para la consecución de todos los Objetivos estratégicos de la OACI brindando inteligencia empresarial, facilitada por la sede de la OACI.

Tabla 13, Indicadores de desarrollo económico

	PRODUCTO	INDICADORES	QUÉ MIDE Y JUSTIFICACIÓN (hipótesis)
DEV 1	Mayor capacidad de los Estados para aumentar la conectividad aérea, crear un entorno comercial más competitivo y realizar funciones de vigilancia de la reglamentación económica	Número de acuerdos de servicios aéreos de transición y plenamente liberalizados que se han registrado en la OACI, en proporción a todos los ASA registrados	Este indicador mide el número de acuerdos de servicios aéreos de transición y plenamente liberalizados que se han registrado en la OACI, en proporción a todos los ASA registrados. Permite un análisis de los acuerdos de servicios aéreos registrados y el seguimiento de las tendencias de liberalización en los ASA.
DEV 2	Fortalecimiento del liderazgo de la OACI con respecto a temas relacionados con el desarrollo de un sistema de aviación sólido y económicamente viable, incluidos los aspectos económicos y de reglamentación de las innovaciones en la aviación	Presentación de datos y otros informes anuales a la ONU en apoyo de la Meta 9.1.2 de los ODS de la ONU	Cooperación y coordinación constantes entre la ONU y la OACI como organismo encargado de custodiar el indicador mundial de la Meta 9.1.2 de los ODS de la ONU. Este indicador mide la producción de datos y otros informes en apoyo a la Meta 9.1.2 de los ODS de la ONU.
DEV 3	Mayor capacidad de los Estados para utilizar la aviación como medio eficaz para lograr el desarrollo económico, en particular, aumentar el acceso a fondos y financiamiento para el desarrollo de la infraestructura de aviación y la mejora de la conectividad aérea	Nivel de aplicación de las políticas y orientaciones de la OACI relacionadas con la gestión de la infraestructura de aviación	Este indicador mide los niveles medios mundiales de aplicación/observancia por parte de los Estados las políticas y textos de orientación de la OACI, a saber, Doc 9082, Doc 9562 y Doc 9161.
DEV 4	Mayor capacidad de los Estados para maximizar la utilidad de datos y estadísticas, así como de los pronósticos de tráfico a largo plazo	Nivel de cobertura de la notificación de estadísticas oficiales de aviación por los Estados miembros a la OACI	Este indicador mide la provisión de estadísticas oficiales, estudios, herramientas para el análisis de datos de la OACI y pronósticos a todos los Estados miembros para impulsar la toma de decisiones basada en datos
DEV 5	Mejor capacidad de los Estados para implementar y gestionar las soluciones de macrodatos relacionados con la aviación y evaluar las innovaciones para apoyar las políticas orientadas por datos	i) Acceso de los Estados a los análisis de macrodatos y a las metodologías conexas, sobre una base anual	Este indicador mide la provisión de análisis de macrodatos (ADS-B, MIDT) y metodologías a los Estados miembros y partes interesadas de la aviación
		ii) Número de Estados que participan en la elaboración y adopción del índice de competitividad global de la aviación de la OACI	Este indicador mide la contribución de los Estados al establecimiento de un Índice de competitividad global de la aviación de la OACI y su adopción cuando esté disponible (Nuevo indicador solicitado por la ADAP/3). Este indicador mide la elaboración y los avances con respecto a la futura implementación del Índice
DEV 6	Mayor acceso a un apoyo a la implementación en el ámbito de desarrollo económico que tenga en cuenta las necesidades prioritarias de los Estados	Tasa de aprovechamiento de las oportunidades proporcionadas por la OACI para facilitar el acceso a un apoyo a la implementación en el ámbito de desarrollo económico	Este indicador mide el porcentaje de Estados que participan y se comprometen efectivamente en los foros de intercambio y otras oportunidades de la OACI para facilitar el acceso al apoyo a la implementación en el ámbito del desarrollo económico
DEV 7 RO	Mayor viabilidad económica y resiliencia de la aviación civil a nivel regional	Nivel de cobertura de la notificación de estadísticas oficiales por parte de los Estados miembros a la OACI, a nivel regional	Este indicador mide el porcentaje de Estados que notifican los datos de transporte aéreos requeridos por la región estadística de la OACI

PROTECCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE

Tabla 14. Recursos necesarios para la protección del medioambiente

(Puestos: persona-años, Montos en: '000 CAD)

Producto / Año	Personal			Otros gastos					Costo total
	IP	GS	Costo de personal	Consultorias/ Subcontratos	Viajes	Reuniones	Otros	Gastos indirectos	
ENV 1 - SARPS									
2023	2,9	1,0	800	23	18	126	-	167	967
2024	2,4	1,0	734	24	18	130	-	172	906
2025	2,4	1,0	759	24	19	271	-	314	1 073
Subtotal			2 292	71	54	528	-	653	2 945
ENV 2 - Innovación									
2023	0,0	0,0	-	23	18	17	-	58	58
2024	0,0	0,0	-	24	18	18	-	60	60
2025	0,0	0,0	-	24	19	18	-	61	61
Subtotal			-	71	54	54	-	179	179
ENV 3 - CORSIA									
2023	6,5	0,8	1 608	47	18	17	-	82	1 690
2024	6,0	0,8	1 592	48	18	18	-	84	1 676
2025	6,0	0,8	1 649	49	19	18	-	86	1 736
Subtotal			4 849	145	54	54	-	253	5 101
ENV 4 - Adaptación al cambio climático									
2023	0,6	0,0	109	-	-	17	-	17	127
2024	0,6	0,0	118	-	-	18	-	18	136
2025	0,6	0,0	124	-	-	18	-	18	142
Subtotal			352	-	-	54	-	54	405
ENV 5 - Coordinación con la ONU en materia de medio ambiente									
2023	2,3	1,5	628	23	18	17	11	69	697
2024	2,3	1,5	662	24	18	18	11	71	733
2025	2,3	1,5	689	24	19	18	11	73	761
Subtotal			1 979	71	54	54	33	212	2 191
ENV 6 - Apoyo a la implementación									
2023	0,4	0,8	178	23	18	17	-	58	236
2024	0,4	0,8	186	24	18	18	-	60	246
2025	0,4	0,8	193	24	19	18	-	61	254
Subtotal			557	71	54	54	-	179	735
ENV 7 - Sostenibilidad ambiental a nivel regional									
2023	4,5	4,3	1 144	4	47	28	104	183	1 327
2024	4,5	4,2	1 193	4	49	29	118	200	1 393
2025	4,5	4,2	1 226	4	50	30	121	205	1 431
Subtotal			3 563	12	146	87	344	588	4 151
Servicios relacionados con la Estrategia									
2023	4,1	3,9	1 377	119	4	6	269	399	1 776
2024	4,0	3,9	1 424	123	4	6	277	410	1 834
2025	3,8	3,9	1 471	126	4	6	286	422	1 894
Subtotal			4 273	367	13	19	832	1 231	5 504
2023	21,2	12,2	5 844	261	140	247	385	1 033	6 877
2024	20,1	12,1	5 909	269	144	255	406	1 074	6 983
2025	19,9	12,1	6 111	276	148	399	419	1 241	7 351
TOTAL			17 864	806	431	901	1 209	3 347	21 212

Minimizar los efectos perjudiciales de las actividades de la aviación en el medioambiente

59. A la luz de la pandemia de COVID-19 y de la crisis climática y, en particular de las últimas pruebas científicas del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC), es necesario que todos los sectores actúen rápidamente para reducir las emisiones antropogénicas de CO₂. Es prioritario determinar y hacer el seguimiento de los avances hacia el logro de las metas ambientales para que la aviación pueda contribuir a hacer frente al cambio climático. Es necesario implementar medios y procesos ambiciosos para ello. En el caso de la aviación, todas las partes interesadas deben tomar medidas significativas y garantizar que ningún país se quede atrás, y es crucial que la OACI mantenga su liderazgo a fin de abordar el impacto climático de la aviación.

Declaración de los efectos directos

60. Para 2025, la aviación mundial definirá y empezará a aplicar vías de transición verdes, políticas avanzadas, SARPS y orientaciones/herramientas para abarcar las tecnologías/innovaciones verdes y lograr resultados ambientales ambiciosos, a través de un mayor apoyo a los planes de acción estatales sobre Actividades de Reducción de Emisiones de CO₂ en la aviación, centrándose en la energía limpia [por ejemplo, los combustibles de aviación sostenibles (SAF)], y una mayor participación de los Estados, así como una consistente implementación del CORSIA, con un mecanismo para supervisar y hacer un balance de los progresos realizados hacia la consecución de las metas mundiales comunes de la OACI a las que se aspira.

Indicadores clave de rendimiento

- El número de Estados que notifican sus iniciativas relativas a los combustibles de aviación sostenibles (SAF) (a través de sus planes de acción estatales)
- El número de Estados que se ofrecen voluntariamente a participar en el Plan de Compensación y Reducción de Carbono para la Aviación Internacional (CORSIA)
- El número de planes de acción estatales sobre actividades de reducción de emisiones de CO₂, con un objetivo cuantificado de reducción de CO₂ a largo plazo.

Prioridades

61. Para mejorar y avanzar en la protección del medioambiente, todas las partes interesadas de la aviación deben colaborar en la adopción de medidas significativas y es crucial que la OACI mantenga su liderazgo en la elaboración y aplicación de políticas y marcos armonizados a nivel mundial, SARPS y textos de orientación para abordar los impactos climáticos de la aviación internacional. Los avances tecnológicos y la innovación desempeñarán un papel crucial en la creación de vías de transición verdes que contribuyan a un sector de la aviación internacional resiliente, y se supervisará de cerca el progreso hacia la consecución de las metas mundiales a las que se aspira. La OACI priorizará el trabajo de la siguiente manera:

- a) seguir las últimas innovaciones para proteger el medioambiente y hacer un balance de la reducción de las emisiones de CO₂;
- b) elaborar y actualizar las políticas, los marcos jurídicos, los SARPS y los textos de orientación para facilitar soluciones innovadoras para las tecnologías de aeronaves, las mejoras operacionales, los combustibles sostenibles y las fuentes de energía limpia, con miras a que los Estados logren alcanzar las metas mundiales comunes a las que se aspira;
- c) velar por la continua implementación del Plan de Compensación y Reducción de Carbono para la Aviación Internacional (CORSIA);
- d) alentar y apoyar a los Estados para que elaboren, actualicen regularmente e implementen sus Planes de Acción Estatales y Hojas de ruta sobre actividades de reducción de emisiones de CO₂, a la luz de nuevas innovaciones verdes y a las metas mundiales de la OACI a las que se aspira;
- e) ocuparse de otros ámbitos importantes y emergentes, como la adaptación al cambio climático y la resiliencia de las infraestructuras, así como el reciclaje y la economía circular; y
- f) aumentar el liderazgo de la OACI en relación con todos los problemas ambientales de la aviación.

Retos, necesidades emergentes y oportunidades

62. El medioambiente es un tema que evoluciona rápidamente en términos de nuevas áreas e innovaciones emergentes (desde el ruido hasta la calidad del aire local, pasando por el cambio climático y la energía limpia, así como la adaptación al cambio climático), lo que plantea desafíos, pero también ofrece oportunidades para que la OACI, con sujeción a los recursos disponibles, siga el ritmo del progreso y establezca enfoques armonizados a nivel mundial. Si bien la pandemia de COVID-19 tiene un impacto significativo en la aviación, también brinda oportunidades para considerar medios que permitan reconstruir mejor que antes en lo que respecta a una transición verde, aprovechando las últimas innovaciones ambientales (por ejemplo, la certificación de nuevas tecnologías ecológicas), desarrollando vías que guíen al sector hacia un futuro descarbonizado, y creando bases sólidas para fomentar inversiones y facilitar el acceso a la financiación de iniciativas ecológicas.

63. También existe la oportunidad de fortalecer el liderazgo de la OACI, por ejemplo, aumentando la participación voluntaria en el CORSIA (88 Estados en 2021, y 107 Estados hasta la fecha en 2022) y una la consistente implementación del CORSIA por parte de todos los Estados, así como mejorar los Planes de Acción Estatales sobre Actividades de Reducción de Emisiones de CO₂ en la aviación facilitando el acceso al financiamiento de iniciativas ecológicas, los estudios de viabilidad y la transferencia de tecnología. Varias áreas emergentes y en evolución se enfrentan a importantes desafíos en materia de recursos, como el Objetivo Ambicioso a Largo Plazo (LTAG), los Planes de Acción Estatales (SAP), las herramientas ENV, la creación de capacidad para el CORSIA y la adaptación al cambio climático.

64. En particular, tendrá un efecto directo en la labor de la OACI en el ámbito del ruido de las aeronaves, incluidos la elaboración y mantenimiento de las disposiciones del Volumen I del Anexo 16, así como la labor de la OACI en el campo de las aeronaves supersónicas. Esto también tendrá repercusiones en la labor general de la Organización de elaboración de los SARPS del Anexo 16 relativos al medioambiente, debido a la interdependencia del trabajo entre el ruido y las emisiones de la aviación.

Productos en materia de protección del medioambiente**ENV 1 Políticas avanzadas de la OACI, marcos jurídicos, SARPS y orientaciones para la aplicación de soluciones innovadoras con miras a la consecución de los objetivos comunes a los que aspiran los Estados**

65. Para facilitar la consecución de las metas colectivas a las que aspiran los Estados, la OACI emprenderá diversas actividades, por ejemplo, estudios y elaboración de las políticas, SARPS y orientaciones necesarias relativas al medioambiente, aplicables a nuevas e innovadoras tecnologías ecológicas, como tecnologías aeronáuticas evolutivas y revolucionarias. De conformidad con los resultados de la CAAF/2, la Visión 2050 de la OACI sobre combustibles sostenibles para la aviación (SAF) se elaborará mediante el proceso de sobre el proceso de evaluación del estado de la reducción de emisiones de CO₂ y la convocatoria de la conferencia CAAF/3, con objetivos cuantificados para 2050 y políticas y orientaciones pertinentes de la OACI para facilitar el desarrollo y despliegue de SAF por parte de los Estados. Se establecerán proyectos de asistencia en materia de medioambiente en asociación con organizaciones externas para facilitar la financiación de la aplicación de medidas específicas de reducción del CO₂ en la aviación, en particular la energía limpia/SAF, así como para llevar a cabo actividades y desarrollar herramientas de creación de capacidad para los Estados. También es crucial mantener y mejorar las herramientas de la OACI, como la calculadora de emisiones de carbono de la OACI y otras herramientas (por ejemplo, IFSET, EBT, CERT) para responder a las necesidades de los Estados y del público, incluida la mejora de la transparencia sobre el desempeño medioambiental, y desarrollar nuevas herramientas, según sea necesario. La OACI seguirá actualizando los SARPS y las orientaciones relacionadas con el ruido de las aeronaves, la calidad del aire local y las emisiones de CO₂ de las aeronaves (Anexo 16, volúmenes I, II y III y Manual técnico-ambiental, volúmenes I, II y III, etc.).

ENV 2 Seguimiento más estrecho de las innovaciones para proteger el medioambiente y evaluación de la información relativa a la reducción de CO₂

66. Es importante que la OACI haga un mejor seguimiento de los avances mundiales hacia la consecución de los objetivos climáticos de la OACI a los que se aspira, incluso mediante el desarrollo de herramientas que permitan un seguimiento integrado de la OACI de las innovaciones para la protección del medioambiente en los ámbitos de las tecnologías, operaciones y combustibles de aviación, así como a través de eventos anuales convocados por la OACI para recopilar datos relativos a la reducción de CO₂ de la aviación a partir de las innovaciones destinadas a proteger el medioambiente y el ritmo al que se están aplicando. Dichas actividades de seguimiento también se verán respaldadas por la evaluación de las contribuciones de los planes de acción estatales en los que se presentan las actividades de reducción del CO₂ de la aviación, así como por el seguimiento y el examen de los aspectos científicos de la contribución de la aviación al cambio climático mundial (por ejemplo, el IPCC). La formulación y aplicación de políticas pertinentes que incentiven y amplíen las medidas para hacer frente a las emisiones de CO₂ de la aviación internacional y faciliten la igualdad de condiciones para acceder a la energía y a la financiación verde son cruciales para lograr los objetivos climáticos. La Secretaría también prestará apoyo a la labor técnica pertinente del CAEP, y proporcionará actualizaciones periódicas al Consejo y a sus órganos permanentes en relación con la evaluación de los objetivos mundiales a los que aspira la OACI.

ENV 3 Implementación activa del Plan de Compensación y Reducción de Carbono para la Aviación Internacional (CORSIA)

67. Para mantener el continuo liderazgo de la OACI en el ámbito del cambio climático es crucial avanzar en la consistente implementación del CORSIA, con la participación de los Estados miembros, incluido el apoyo para fomentar el aumento del número de Estados que participan en el CORSIA de forma voluntaria. La OACI actualizará los SARPS y las orientaciones relacionadas con el CORSIA (Anexo 16, Volumen IV y Manual Técnico-ambiental, Volumen IV), así como los elementos pertinentes de la implementación del CORSIA, como la herramienta de estimación y notificación de CO₂ del CORSIA (CERT) y los combustibles admisibles en el CORSIA, así como las unidades de emisión admisibles en el CORSIA, incluido el apoyo al CAEP y al TAB. La OACI también mantendrá y actualizará el Registro Central del CORSIA (CCR) y recopilará los datos presentados por los Estados y publicará la información necesaria. Además, la Secretaría hará un seguimiento continuo de la implementación y evaluará las repercusiones económicas y los beneficios ambientales del Plan, con vistas a apoyar cualquier revisión posterior del mismo, según sea necesario. Se proporcionará un apoyo continuo a los Estados para la implementación del CORSIA a través del Programa ACT-CORSIA (Programa de Asistencia, Creación de Capacidad e Instrucción para el CORSIA) de la OACI, que incluye asociaciones de colaboración amigos entre los Estados, seminarios de instrucción, formación, material informativo y actualización del sitio web del CORSIA.

ENV 4 Mayor atención a otras áreas ambientales importantes y emergentes, como la adaptación al cambio climático y la resiliencia de las infraestructuras

68. Para abordar las áreas ambientales emergentes, como la adaptación al cambio climático, la OACI facilitará el intercambio de mejores prácticas en relación con las medidas de adaptación al cambio climático de la aviación aplicadas por los Estados, como seminarios y talleres, en cooperación con otros organismos de las Naciones Unidas y organizaciones internacionales.

69. La OACI elaborará las orientaciones necesarias para que los Estados desarrollen e implementen medidas de adaptación al cambio climático a las operaciones de aviación y a la resiliencia de las infraestructuras, incluido el apoyo a la labor del CAEP. Se establecerán proyectos de asistencia en materia de medioambiente en asociación con organizaciones externas para facilitar la creación de capacidades y la financiación para la aplicación de medidas específicas de adaptación al cambio climático en la aviación por parte de los Estados. La OACI también emprenderá estudios y elaborará las orientaciones necesarias sobre otros ámbitos emergentes relacionados con el medioambiente, como la economía circular, las prácticas de gestión ambiental y la captura y el almacenamiento de carbono (CCS).

ENV 5 Fortalecimiento del liderazgo de la OACI en todas las cuestiones ambientales de la aviación

70. Para fortalecer el liderazgo de la OACI en todas las cuestiones ambientales de la aviación, la OACI elaborará y difundirá activamente material informativo sobre sus actividades y logros en materia de medioambiente (por ejemplo, informes ambientales, boletines, simposios y seminarios) a los Estados miembros, la industria de la aviación, la sociedad civil y los representantes de la juventud. La OACI también hará un estrecho seguimiento del proceso de la CMNUCC y hará aportaciones al mismo, incluyendo declaraciones, presentaciones y eventos paralelos, sobre cuestiones pertinentes para la aviación internacional (por ejemplo, objetivos climáticos, CORSIA, planes de acción estatales, financiación de actividades relacionadas con el clima), así como una mayor cooperación con otros organismos de las Naciones Unidas y organizaciones internacionales pertinentes, incluyendo la aportación de la OACI a sus conferencias y eventos. La OACI también gestionará y coordinará su contribución a las iniciativas y grupos ambientales de las Naciones Unidas (por ejemplo, las cumbres climáticas de las Naciones Unidas, el Grupo de gestión ambiental de las Naciones Unidas, la Iniciativa de neutralidad climática de las Naciones Unidas), incluido el uso de la calculadora de carbono de la OACI y otras herramientas.

ENV 6 Mayor apoyo al desarrollo, la actualización y la implementación de los planes de acción estatales y las hojas de ruta, a la luz de las nuevas innovaciones ecológicas y las ambiciones mundiales de la OACI

71. La OACI proporcionará un mayor apoyo al desarrollo, la actualización y la implementación de los planes de acción estatales (SAP), incluida la actualización de las orientaciones, las herramientas y el sitio web pertinentes de la OACI, así como mediante seminarios y el intercambio de mejores prácticas para apoyar el desarrollo y la actualización de los SAP a fin de incluir las nuevas innovaciones ecológicas y las hojas de ruta. Se establecerán proyectos de asistencia en materia de medioambiente en asociación con organizaciones externas para facilitar la financiación de la aplicación de medidas específicas de reducción de las emisiones de CO₂ de la aviación, así como para proporcionar actividades y herramientas de creación de capacidad para los Estados. La evaluación de los planes de acción estatales que se presenten sobre las actividades de reducción del CO₂ en la aviación, también apoyará el seguimiento de las innovaciones para proteger el medioambiente y la consecución de las ambiciones mundiales de la OACI.

ENV 7 Fortalecimiento de la sostenibilidad ambiental de la aviación civil a nivel regional

72. El crecimiento sostenible del sistema de aviación en las regiones depende cada vez más de la adopción de medidas ecológicas por parte de los Estados para cumplir los acuerdos mundiales y los compromisos nacionales. El resultado de la 41ª Asamblea para satisfacer las necesidades globales exigirá una acción coordinada y eficaz por parte de la OACI para comprometer a los Estados en los niveles político y técnico.

73. Las oficinas regionales, en estrecha coordinación con la sede de la OACI, identificarán las necesidades de los Estados para la aplicación de las disposiciones y políticas de la OACI relacionadas con el medioambiente y facilitarán la realización de las actividades de creación de capacidad necesarias, incluso para apoyar a los Estados a participar voluntariamente en las primeras fases del CORSIA. Además, las oficinas regionales apoyarán a los Estados para que implementen el CORSIA y otros requisitos futuros, así como para que participen en el proceso de elaboración y actualización de sus planes de acción estatales sobre la reducción de las emisiones de CO₂, y en la aplicación de sus medidas de mitigación seleccionadas.

Tabla 15, Indicadores de protección del medioambiente

	PRODUCTO	INDICADORES	QUÉ MIDE Y JUSTIFICACIÓN (hipótesis)
ENV 1	Políticas avanzadas de la OACI, marcos jurídicos, SARPS y orientaciones para la aplicación de soluciones innovadoras con miras a la consecución de los objetivos comunes a los que aspiran los Estados	Número de políticas de la OACI, marcos jurídicos, SARPS y orientaciones en proceso de elaboración y actualización	Este indicador mide el nivel de apoyo de la Secretaría para la elaboración y actualización de las políticas de la OACI, marcos jurídicos, SARPS y orientaciones
ENV 2	Seguimiento más estrecho de las innovaciones para proteger el medioambiente y evaluación de la información relativa a la reducción de CO ₂	Número cumulativo de innovaciones de protección del medioambiente de las que la OACI hace seguimiento	Este indicador mide el nivel de apoyo de la Secretaría para el seguimiento de las innovaciones de protección del medioambiente y la recopilación de información sobre la reducción de CO ₂
ENV 3	Implementación activa del Plan de Compensación y Reducción de Carbono para la Aviación Internacional (CORSIA)	i) Aumentar el número de Estados que participan voluntariamente en el Plan de Compensación y Reducción de Carbono para la Aviación Internacional (CORSIA)	Este indicador mide el grado de participación de los Estados en el CORSIA, y la reducción de emisiones de CO ₂ , así como la integridad ambiental del CORSIA
		ii) Porcentaje de Estados que voluntariamente participan en el CORSIA y que reciben apoyo para la creación de capacidad	Este indicador mide el nivel de apoyo de la Secretaría para la implementación de CORSIA
ENV 4	Mayor atención a otras áreas ambientales importantes y emergentes, como la adaptación al cambio climático y la resiliencia de las infraestructuras	el número de Estados que implementan medidas de adaptación al cambio climático en las operaciones e infraestructuras de aviación	Este indicador mide el aumento en el número de Estados que implementan medidas de adaptación al cambio climático en las operaciones e infraestructuras de aviación
ENV 5	Fortalecimiento del liderazgo de la OACI en todas las cuestiones ambientales de la aviación	Número de reuniones y eventos de otros organismos de la ONU y organizaciones internacionales en los que se comunican las actividades y los logros de la OACI en cuestiones ambientales de la aviación	Este indicador mide el nivel de las actividades de difusión de la Secretaría para promover el reconocimiento de los logros y liderazgo de la OACI en cuestiones ambientales de la aviación
ENV 6	Mayor apoyo al desarrollo, la actualización y la implementación de los planes de acción estatales y las hojas de ruta, a la luz de las nuevas innovaciones ecológicas y las ambiciones mundiales de la OACI	número de planes de acción estatales sobre Actividades de Reducción de Emisiones de CO ₂ (nuevos y actualizados presentados por los Estados a la OACI)	Este indicador mide el nivel de apoyo que brinda la Secretaría para la elaboración y actualización de los planes de acción estatales
		Número de planes de acción estatales sobre las actividades de reducción de las emisiones de CO ₂ , con datos cuantificados, sobre sus contribuciones a la consecución de las ambiciones mundiales de la OACI	Este indicador mide el nivel de contribuciones voluntarias de los Estados a la consecución de las ambiciones mundiales de la OACI, que se reflejan en sus planes de acción estatales
ENV 7 RO	Fortalecimiento de la sostenibilidad ambiental de la aviación civil a nivel regional	i) Número de Estados que han elaborado SAP	Este indicador mide el número de Estados que han elaborado SAP
		ii) Aumento en el número de Estados que participan voluntariamente en el Plan de Compensación y Reducción de Carbono para la Aviación Internacional (CORSIA)	Este indicador mide el nivel de participación de los Estados en el CORSIA, y en la reducción de emisiones de CO ₂ , así como la integridad ambiental del CORSIA



DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO DE TRANSFORMACIÓN



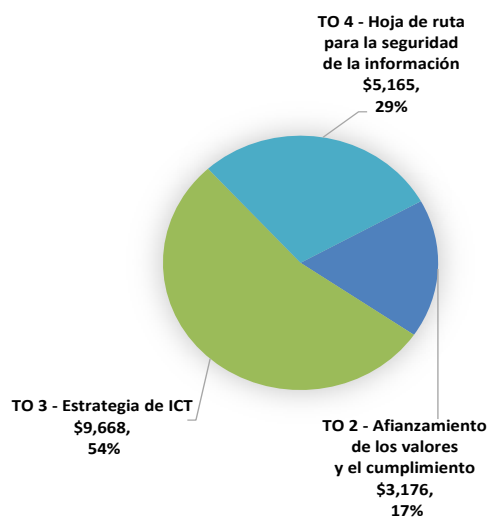
OBJETIVO DE TRANSFORMACIÓN EN SÍNTESIS

Figura 7, Objetivo de transformación en síntesis (tablas y figuras)

**PRESUPUESTO ANUAL ESTIMADO POR PRODUCTO DEL OBJETIVO DE TRANSFORMACIÓN
PARA 2023-2025**
(en '000 CAD)

Objetivo de transformación		2023	2024	2025	Total
TO 1	Estrategia de RH	-	-	-	-
TO 2	Afianzamiento de los valores y el cumplimiento	1 047	1 060	1 069	3 176
TO 3	Estrategia de ICT	6 286	2 162	1 220	9 668
TO 4	Hoja de ruta para la seguridad de la información	708	1 420	3 037	5 165
TO 5	Mejor gestión financiera	-	-	-	-
TO 6	Reformas organizacionales estratégicas	-	-	-	-
Total		8 041	4 642	5 326	18 009

Objetivo de transformación
(en '000 CAD)



**PRESUPUESTO PARA 2023-2025 Y PUESTOS PROPUESTOS
POR PRODUCTO DEL OBJETIVO DE TRANSFORMACIÓN**

(Puestos: instantánea de 2025, personas-año, montos: en '000 CAD)

Objetivo de transformación		Puestos		Monto		
		P	G	Personal OACI	Externo	Total
TO 1	Estrategia de RH	-	-	-	-	-
TO 2	Afianzamiento de los valores y el cumplimiento	1.0	-	776	2,400	3,176
TO 3	Estrategia de ICT*	-	-	1,858	7,810	9,668
TO 4	Hoja de ruta para la seguridad de la información	-	-	-	5,165	5,165
TO 5	Mejor gestión financiera	-	-	-	-	-
TO 6	Reformas organizacionales estratégicas	-	-	-	-	-
Total		1.0	-	2,634	15,375	18,009

*Personal requerido principalmente en 2023-2024, por lo tanto no hay FTE pese al presupuesto de costos de personal

Descripción

1. Los objetivos estratégicos de la OACI siguen representando los principales efectos directos que responden a las prioridades del sistema de aviación civil. Sin embargo, para seguir cumpliendo este mandato, es esencial que la OACI impulse una serie de iniciativas de gestión del cambio e innovaciones organizacionales para aumentar la eficiencia en la gestión de los procesos y recursos de la Organización. Se ha visto que, para implantar reformas y para que la OACI cumpla con su misión, se requieren atención puntual y recursos dedicados. Por esta razón se incluyó en el Plan de Actividades un nuevo objetivo de transformación corporativa para impulsar esas actividades de reforma y para facilitar los cambios necesarios que permitan la evolución hacia métodos de trabajo interno eficientes, mayor responsabilidad y más transparencia.
2. En este sentido, el objetivo de transformación es un complemento de las estrategias de apoyo que destaca una serie de elementos de alta prioridad que facilitan el cambio, promoviendo las mejoras en la Organización, centrándose en sus métodos de planificación y de gestión, transformando la cultura organizacional, proporcionando sistemas tecnológicos fiables y seguros, y promoviendo el compromiso y el desarrollo de su talento humano, así como el acercamiento a sus asociados y donantes. Los productos del objetivo de transformación reflejan el mandato encomendado por el Consejo a la Secretaría, las recomendaciones de las auditorías, las encuestas del personal y el registro de riesgos, así como las prioridades que han señalado las direcciones y oficinas regionales de la OACI.
3. El objetivo de transformación exigirá la participación de toda la Organización, lo cual se logrará únicamente con la debida asignación de recursos y el compromiso de todas las direcciones y oficinas regionales.

Prioridades

4. El objetivo de transformación incluye las siguientes prioridades:
 - mejorar la cultura y el desempeño de la Organización implementando una estrategia de recursos humanos orientada hacia los resultados, que incluya mejores comunicaciones internas para fomentar una cultura de confianza, el trabajo en equipo y un desempeño sobresaliente;
 - afianzar el respeto y el cumplimiento de los principios y valores de ética por parte del personal, teniendo debidamente en cuenta las mejores prácticas de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas;
 - mejorar la estrategia y los servicios de ICT;
 - reforzar los sistemas de seguridad de la información;
 - mejorar los mecanismos de gestión financiera;
 - implantar una buena gestión mediante una sólida RBM, planificación estratégica, ERM, un marco de rendición de cuentas sólido, gestión de programas eficiente y efectiva, una estructura organizacional adecuada, así como mejores alianzas y esfuerzos de movilización de recursos.

Retos, necesidades emergentes y oportunidades

5. La participación necesaria de las distintas direcciones y oficinas regionales en las actividades relacionadas con el objetivo de transformación competirá por los recursos humanos y financieros que actualmente se destinan a las actividades básicas determinadas por los objetivos estratégicos. Los retos en la gestión y la asignación de recursos exigen adaptación y formación del talento humano, mejoras y actualización de los procesos y actividades, así como participación en alianzas que puedan aumentar la capacidad de la Organización, entre otras acciones.
6. Las cuestiones emergentes y las nuevas tecnologías seguirán afectando la forma en que el sistema de aviación lleva a cabo sus operaciones, las áreas de especialización del personal involucrado, las prioridades de inversión en su infraestructura y, en última instancia, la forma en que las autoridades de aviación civil tienen que actualizar sus reglamentos y procesos para atender y responder oportunamente a las necesidades cambiantes de la industria. En este sentido, la OACI debería establecer medios para apoyar a los Estados y responder al desarrollo del

sector, promoviendo una transformación de toda la Organización a fin de agilizar y mejorar la formulación de normas y orientaciones, y prestar asistencia.

7. Las principales oportunidades surgen de las interacciones y experiencias compartidas de sus Estados miembros, asociados de la industria y otras entidades de las Naciones Unidas e internacionales, así como de los conocimientos y experiencias que aporta el equipo humano de la Organización. En este sentido, dado que la cultura de una organización es el resultado de la interacción entre sus miembros, la OACI debe velar por que la diversidad sea una de sus principales fortalezas y no un elemento de disensión. Esta oportunidad surge siempre que la Organización fomente un entorno de trabajo sano y seguro, donde las responsabilidades individuales y compartidas sean claras y la rendición de cuentas sea sólida y fiable.

8. El presupuesto regular se centrará en las siguientes iniciativas seleccionadas de los tres productos del objetivo de transformación, quedando por implementar las iniciativas restantes, siempre y cuando se disponga de fondos:

- Producto 2: Afianzamiento del respeto y el cumplimiento de los principios y valores de ética por parte del personal, teniendo debidamente en cuenta las mejores prácticas de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas;
- Producto 3: Transformación digital integral para mejorar y modernizar las operaciones de la OACI; y
- Producto 4: Refuerzo de la puntuación de seguridad de la información alcanzando el nivel meta de 2,5 basado en la norma de la industria ISO 27001:2013 y el modelo de madurez de la Integración de Modelos de Madurez de Capacidades (CMMI) al finalizar los tres años de ejecución de la Hoja de ruta para la seguridad de la información.

TO 2 – AFIANZAMIENTO DE LOS VALORES Y EL CUMPLIMIENTO

Afianzamiento del respeto y el cumplimiento de los principios y valores de ética por parte del personal, teniendo debidamente en cuenta las mejores prácticas de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

9. Con un objetivo de responder a la necesidad de fortalecer y racionalizar el programa de actividades de la OACI relacionado con los principios y valores de ética, este producto del objetivo de transformación acelerará los esfuerzos de la Organización propiciando una serie de cambios e iniciativas con recursos existentes o adicionales. La Organización invertirá para mejorar la coordinación, fortalecer la cooperación y armonizar las actividades de todas las personas de la OACI que desempeñan un papel clave en el respeto de los principios y valores éticos de la OACI. La Organización y su personal se beneficiarán considerablemente de mecanismos informales de solución de conflictos más sólidos que permitan una pronta solución de las controversias relacionadas con el trabajo, entre otras cosas, mediante el acceso a distintas fuentes de apoyo y orientación tales como el/la ombudsman, asesores/as o embajadores/as de ética designados/as para promover un entorno de trabajo respetuoso y los servicios de asesoramiento al personal.

10. La OACI también hará un balance del progreso de las actividades de manejo de denuncias por conductas indebidas y de la eficiencia de los servicios que presta la entidad de investigación a la OACI, así como de la efectividad de un marco de procedimiento revitalizado esbozado en el Reglamento interno de la Junta de Apelaciones.

11. Este objetivo de transformación se refuerza con una sólida estrategia de comunicación y formación, para ejecutar un plan de formación y realizar actividades de divulgación, a fin de promover la comprensión y la aplicación por parte del personal de los valores, acciones y características personales necesarias para defender los principios y valores de ética de la Organización, incluyendo una estricta demostración de liderazgo ético a nivel de la administración superior.

TO 3 – ESTRATEGIA DE ICT

Transformación digital integral que mejora y moderniza las operaciones de la OACI

12. La transformación digital abarca todos los aspectos del trabajo, las actividades y las operaciones de la Organización. Esto implica una evaluación exhaustiva de la misión y del futuro de la Organización, de su funcionamiento actual y de los cambios necesarios para alcanzar el nivel siguiente, no solo en lo que respecta a la eficiencia o eficacia de sus procesos, sino en cuanto a la aportación de un valor duradero a sus comunidades interesadas. Es imprescindible empezar ahora, ya que se trata del primer paso de una serie de medidas necesarias para mejorar la transparencia, modernizar la Organización y preservar su relevancia. En un contexto de prioridades en pugna y presiones sobre los recursos disponibles, la modernización de la organización facilitará su capacidad para aprovechar oportunidades alternativas, ampliando al mismo tiempo su apoyo a los Estados miembros. También permitirá que la Organización se mantenga al tanto del desarrollo tecnológico, adopte tecnologías emergentes y actúe como catalizador para que sus comunidades interesadas comprendan y sigan su camino.

13. El deseo y la receptividad de la Organización de adoptar tecnologías y herramientas de colaboración para realizar su trabajo han cambiado significativamente, para mejor, debido a las lecciones que se han aprendido del trabajo a distancia durante la pandemia. Como resultado, con el apoyo apropiado pueden obtenerse resultados más rápidamente, aún con menos énfasis en la gestión del cambio. Hay una importante deuda tecnológica que superar en muchas áreas, pero ya se realizó el mapeo inicial de las capacidades operacionales. Es necesario realizar varios proyectos simultáneamente con una Oficina de Gestión de Proyectos que cuente con los recursos apropiados. Los elementos y proyectos principales comprenden una mayor adopción de tecnologías en la nube para los servicios ICT, la implementación de una arquitectura operacional (To Be), y nuevas herramientas y sistemas empresariales.

TO 4 – HOJA DE RUTA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Fortalecimiento de la puntuación de seguridad de la información alcanzando el nivel meta de 2,5 basado en la norma de la industria ISO 27001:2013 y el modelo de madurez de la Integración de Modelos de Madurez de Capacidades (CMMI) al finalizar los tres años de ejecución de la Hoja de ruta de seguridad de la información

14. Durante los últimos tres años, la OACI ha trabajado para mejorar su postura de seguridad a través de una estrategia holística de seguridad de la información basada en el riesgo y la madurez, que abarca tanto la seguridad de la Organización como la seguridad de las operaciones. Para ese fin, la postura de seguridad de la Organización debe alcanzar el nivel meta de 2,5, como mínimo, basado en la norma de la industria ISO 27001 y el modelo de madurez de la Integración de Modelos de Madurez de Capacidades (CMMI). La OACI se propone cumplir con la norma ISO 27001 en lo que respecta a sus iniciativas de seguridad de la información al finalizar los tres años de ejecución de su Hoja de ruta de seguridad de la información.

Tabla 16, Indicadores del objetivo de transformación

Código del producto	PRODUCTO	INDICADORES	QUÉ MIDE Y JUSTIFICACIÓN (hipótesis)
TO 2	Afianzamiento del respeto y el cumplimiento de los principios y valores de ética por parte del personal, teniendo debidamente en cuenta las mejores prácticas de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas	i) Porcentaje de personal capacitado en todos los cursos de formación relacionados con la ética	Porcentaje de personal capacitado en todos los cursos de formación relacionados con la ética, ya que se espera que todos los cursos relacionados con la ética sean obligatorios.
		ii) Existencia de mecanismos informales de resolución de conflictos dotados de los recursos necesarios	Se toman las medidas necesarias para establecer los cargos requeridos para los mecanismos informales de resolución de conflictos en la OACI.
		iii) Porcentaje de casos anuales de denuncias de faltas de conducta procesadas dentro de los plazos establecidos en el MoU firmado con la entidad de investigación	La eficiencia del enlace con la entidad de investigación para la gestión de denuncias de faltas de conducta.
TO 3	Transformación digital integral que mejora y moderniza las operaciones de la OACI	i) Instalación completa y operaciones conformes a los acuerdos de niveles de servicio (SLA) de los sistemas y plataformas empresariales requeridos	Este indicador mide hasta qué punto se han implantado exitosamente y están operando como previsto las plataformas y sistemas de ICT que son cruciales para la transformación digital. Reflejan la capacidad de la Organización para cumplir sus objetivos de transformación digital para automatizar y digitalizar los procesos de trabajo. Se incluyen sistemas que son parte integral de las capacidades operacionales de la misión principal de la OACI, así como los que satisfacen necesidades operacionales comunes de todas las dependencias de la Organización. Sin la plena implantación y funcionamiento de estos sistemas, no se puede optimizar el uso de recursos ni el seguimiento de las iniciativas.
		ii) Adopción de la nube para servicios clave de ICT	Este indicador mide hasta qué punto la Organización adopta o aprovecha los servicios de la nube de acuerdo con su estrategia de adopción de la nube, es decir, cuando sea apropiado, necesario y ofrezca mayor valor para la Organización.
		iii) Mejores procesos organizacionales para (a) la arquitectura operacional de referencia para la actividad principal de la OACI, operaciones conformes a los SLA (b) alineación e integración de los datos de referencia utilizados en todo el entorno de las aplicaciones, incluidas las de elaboración de informes (con tableros gráficos) en todo el entorno de aplicaciones	Este indicador mide hasta qué punto existe una visión (y gestión) holística de la arquitectura de ICT necesaria para todas las capacidades operacionales de la OACI. La arquitectura operacional de referencia correlaciona plataformas y sistemas de ICT con las misiones y actividades básicas de la OACI en un esquema arquitectónico. La comprensión del estado futuro y de las brechas actuales es importante para la transformación digital y el programa de cambio correspondiente. También ayuda a garantizar la alineación de las actividades de ICT con los objetivos de la organización, posibles sinergias y la priorización apropiada de la financiación de ICT.
TO 4	Fortalecimiento de la postura de seguridad de la información alcanzando el nivel meta de 2,5 basado en la norma de la industria ISO 27001:2013 y el modelo de madurez de la Integración de Modelos de Madurez de Capacidades (CMMI) al finalizar los tres años de ejecución de la Hoja de ruta para la seguridad de la información	i) Hitos de la Hoja de ruta para la seguridad de la información alcanzados a tiempo	Este indicador mide el logro de los hitos de la Hoja de ruta para la seguridad de la información. Véase la presentación al Consejo referente a la Hoja de ruta.
		ii) Niveles de CMMI logrados hacia el nivel objetivo	Este indicador mide el nivel de CMMI alcanzado con respecto al nivel objetivo.
		iii) Número o nivel de ciberriesgos relacionados con amenazas internas	Este indicador mide el número de iniciativas para reducir el ciberriesgo del factor humano relacionado con la estrategia del cortafuegos humano.



DESCRIPCIÓN POR ESTRATEGIAS DE APOYO



ESTRATEGIAS DE APOYO EN SÍNTESIS

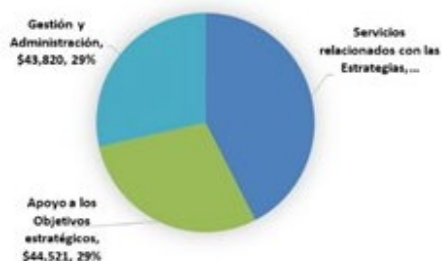
Figura 8, Estrategias de apoyo en síntesis (tablas y figuras)

PRESUPUESTO PARA 2023-2025 POR ESTRATEGIA DE APOYO Y POR AÑO

(en '000 CAD)

Estrategia de apoyo		Presupuesto aprobado 2020-2022	Presupuesto estimado			
			2023	2024	2025	Total
SS 1	Servicios jurídicos	7,557	2,754	2,883	2,981	8,617
SS 2	Servicios administrativos	4,793	2,779	2,856	3,037	8,672
SS 3	Prestación de servicios de secretaría a los órganos rectores	1,793	656	694	719	2,069
SS 4	Servicios de recursos humanos	18,248	6,631	6,874	6,954	20,459
SS 5	Servicios de idiomas y publicaciones	40,297	13,328	13,509	13,934	40,771
SS 6	Servicios a las conferencias, de seguridad y generales	11,386	4,128	4,261	4,359	12,748
SS 7	Servicios de supervisión interna	3,882	1,261	1,325	1,372	3,959
SS 8	Servicios de finanzas	13,029	4,518	4,722	4,940	14,180
SS 9	Servicios de adquisiciones	1,488	1,372	1,435	1,480	4,287
SS 10	Servicios de comunicaciones	2,055	698	734	761	2,194
SS 11	Servicios de planificación, asociaciones y movilización de recursos	3,030	1,080	1,139	1,181	3,400
SS 12	Gestión ejecutiva	8,707	2,568	2,684	4,112	9,364
SS 13	Servicios de generación de ingresos*	4,714	-	-	-	-
SS 14	Promoción de principios y valores éticos	1,318	197	208	215	620
SS 15	Servicios de tecnología de la información	23,764	7,037	7,451	7,695	22,183
Total		146,061	49,007	50,775	53,740	153,522

*Incluido bajo SS-2 en el trienio de 2023-2025

Categorías de las Estrategias de apoyo
(en '000 CAD)

PRESUPUESTO ESTIMADO PARA 2023-2025 POR CATEGORÍA DE ESTRATEGIA DE APOYO Y POR AÑO

Categoría	Presupuesto aprobado 2020-2022	Estimaciones presupuestarias			
		2023	2024	2025	Total
Servicios relacionados con las	59 817	21 035	21 720	22 425	\$65 181
Apoyo a los Objetivos estratégicos	41 307	13 909	14 398	16 214	\$44 521
Gestión y Administración	44 937	14 063	14 657	15 100	\$43 820
Total	146 061	49 007	50 775	53 740	153 522

PRESUPUESTO PARA 2023-2025 Y PUESTOS POR ESTRATEGIA DE APOYO (PUESTOS Y PRESUPUESTO)

(Puestos: instantánea de 2025, personas-año, montos: en '000 CAD)

Estrategia de apoyo		Puestos		Presupuesto	
		P	G	Personal	Otros gastos
SS 1	Servicios jurídicos	8.0	5.0	8,073	544
SS 2	Servicios administrativos	4.0	4.0	4,506	4,166
SS 3	Servicios de secretaría a los órganos rectores	2.0	2.0	1,925	144
SS 4	Servicios de recursos humanos	8.0	16.0	16,875	3,584
SS 5	Servicios de idiomas y publicaciones	38.0	33.0	38,343	2,428
SS 6	Servicios a las conferencias, de seguridad y generales	2.0	5.0	2,584	10,164
SS 7	Servicios de supervisión interna	4.0	2.0	3,959	-
SS 8	Servicios financieros	10.0	20.0	12,941	1,240
SS 9	Servicios de adquisiciones	3.0	7.0	4,232	55
SS 10	Servicios de comunicaciones	2.0	1.0	1,809	385
SS 11	Servicios de planificación, asociaciones y movilización de recursos	4.0	-	3,400	-
SS 12	Gestión ejecutiva	6.0	3.0	6,922	2,442
SS 14	Promoción de principios y valores éticos	0.6	-	534	85
SS 15	Servicios de tecnología de la información	12.0	15.0	12,471	9,713
Total		103.6	113.0	118,572	34,950

SS 13 - RGA incluido bajo SS 2 en el trienio de 2023-2025

Descripción

1. Elaboradas junto con los objetivos estratégicos y el objetivo de transformación, las estrategias de apoyo refuerzan la secuencia deseada para alcanzar los objetivos y programas generales de la Organización para los años 2023, 2024 y 2025.
2. Las estrategias de apoyo establecen las contribuciones específicas de los facilitadores organizacionales para acelerar el progreso de las prioridades de alto nivel de la OACI.
3. Las estrategias de apoyo están impulsadas por el cambio y destacan cómo la organización transformará su prestación de servicios y su gobernanza, centrándose en la capacidad de respuesta operacional, la transparencia, la rendición de cuentas, la versatilidad, la eficiencia y la resiliencia en diversos entornos.
4. La aplicación de las estrategias de apoyo entraña un sólido marco basado en los resultados, una presupuestación basada en resultados y una gestión de los riesgos, y se adapta continuamente a la evolución de las amenazas, las tendencias y las oportunidades.
5. Las estrategias de apoyo permiten a la Organización un funcionamiento mejor, más coordinado y reforzado de los diversos componentes operacionales de la Organización, incluyendo la eficiencia y rendición de cuentas de los sistemas, las políticas internas y los procedimientos con el fin de lograr la innovación y hacer posibles soluciones nuevas o mejoradas.
6. La implementación de estrategias de apoyo promueve una mayor adaptación de los programas y recursos a las mejores prácticas del sector y de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Sobre la base de las enseñanzas extraídas y las necesidades emergentes, las estrategias de apoyo fomentan cambios inclusivos, actualizados y positivos en áreas administrativas transversales de funcionamiento de la Organización, incluyendo, la gestión de recursos humanos, la gestión de la ITC y la seguridad de la información, los servicios de idiomas y de conferencias, de seguridad y la gestión de edificios, etc.
7. Con el compromiso de todas las partes interesadas en la ejecución de las actividades establecidas en cada estrategia de apoyo, se espera que la Organización esté en vías de lograr los efectos directos deseados y, en mayor medida, los impactos de sus prioridades programáticas y de alto nivel, acompañados de resultados tangibles como innovaciones, nuevos modelos institucionales, sistemas integrados y políticas optimizadas y modernas.

Retos, necesidades emergentes y oportunidades

8. Varios factores pueden influir negativamente en la implementación de las estrategias de apoyo. Basándose en la situación actual de COVID-19, es evidente que la aparición repentina de una crisis mundial puede requerir cambios drásticos en las prioridades y la ejecución de las actividades. Es posible que se requieran inversiones adicionales a los recursos que se han puesto a disposición. Las competencias necesarias pueden cambiar, lo que puede conllevar la adquisición de nuevas competencias o la diversificación de los conocimientos y capacidades existentes.
9. La evaluación periódica de las políticas, los procedimientos y los sistemas internos será crucial para garantizar su aplicabilidad actualizada y su adecuación a las nuevas tendencias y necesidades.
10. También es imperativo que la Organización continúe haciendo un balance de las experiencias, las enseñanzas extraídas y las nuevas posibles oportunidades derivadas de crisis imprevistas y de la incertidumbre. Es posible que la estructura y las prioridades de trabajo deban modificarse o reforzarse teniendo en cuenta, entre otras cosas, la rotación de personal por dimisiones y otros motivos de separación del servicio, y aprovechando los conceptos y enfoques, sistemas y herramientas emergentes en la prestación de servicios. Mediante las estrategias de apoyo, la Organización tiene la seguridad de seguir siendo resiliente y de estar preparada para hacer frente a cualquier crisis e incertidumbre.

PRODUCTOS DE LAS ESTRATEGIAS DE APOYO

SS 1 – SERVICIOS JURÍDICOS

Fortalecimiento del marco jurídico común, la gobernanza y las relaciones armoniosas internacionales sobre la base del imperio de la ley

11. La Dirección de Asuntos Jurídicos (LEB) está a la vanguardia de la labor jurídica de la Organización, fomentando el imperio de la ley en la aviación civil internacional y prestando una amplia gama de servicios de asesoramiento y recursos jurídicos a los órganos rectores de la OACI, al Presidente del Consejo, al Secretario General, a otras Direcciones y Oficinas, así como a los Estados miembros. LEB también desempeña las funciones de depositario de los tratados de la OACI y realiza funciones de relaciones exteriores y protocolo para mantener relaciones eficaces y armoniosas con el Gobierno anfitrión y los Estados miembros. Las áreas de interés en el próximo trienio incluyen las tecnologías emergentes, las iniciativas interdisciplinarias en los campos de la ciberseguridad, los datos, la movilidad automatizada y los viajes espaciales, y el apoyo en materia de otras prioridades políticas de la OACI; la solución de controversias entre los Estados miembros; y la modernización del sistema de gestión de documentos de LEB. Sin embargo, la actual falta de funcionarios jurídicos dedicados a diversas áreas emergentes y en evolución es un reto importante y representa un riesgo para los esfuerzos de apoyar las actividades en toda la organización. Esto puede poner en riesgo la labor y la reputación de la OACI, así como repercutir en la respuesta y el apoyo de LEB a la Secretaría, el Consejo y los Estados miembros.

SS 2 – SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Prestación de servicios de administración eficientes, eficaces, transparentes y con capacidad de respuesta a la Secretaría que faciliten el logro de los objetivos estratégicos

12. Las áreas de trabajo en el marco de los servicios de administración se consideran facilitadores organizacionales, y abarcan desde los recursos humanos, los servicios de idiomas, los servicios de ICT y seguridad de la información, los servicios de conferencia y generales, la continuidad y seguridad de las operaciones, la gestión de ingresos y productos, hasta la prestación de apoyo y asesoramiento estratégico sobre cuestiones de gestión a los órganos rectores de la OACI, así como al Secretario General. Los servicios de administración también son cruciales para la conducción del trabajo de los comités operacionales de la Organización. La prestación satisfactoria de servicios de administración bien definidos es fundamental para la consecución de los objetivos estratégicos.

SS 3 – PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SECRETARÍA A LOS ÓRGANOS RECTORES

Gestión eficiente y eficaz de los servicios de secretaría que se prestan a los órganos rectores de la OACI, incluido el apoyo al Presidente del Consejo, que faciliten las deliberaciones y decisiones relativas a la consecución de los objetivos estratégicos

13. La Secretaría de la Asamblea y el Consejo proporciona apoyo sustantivo, de procedimiento y logístico que es esencial para el buen funcionamiento de las reuniones de los órganos rectores, incluida la Asamblea y el Consejo. Un sólido desempeño en esta área de trabajo es vital ya que contribuye a satisfacer las expectativas de los Estados Miembros en cuanto a la preparación y difusión eficiente y ágil de la documentación necesaria para las sesiones de los órganos rectores, como los resúmenes de decisiones (C-DEC) y las actas resumidas de las sesiones (C-MIN), así como las Resoluciones vigentes de la Asamblea.

SS 4 – SERVICIOS DE RECURSOS HUMANOS

Mejora en la orientación a los resultados en el ámbito de personal, el aprendizaje continuo, la transparencia y la rendición de cuentas, así como la igualdad de género y la representación geográfica equitativa

14. Este resultado se centra en la gestión de los recursos humanos. Abarca el desarrollo de una estrategia moderna de recursos humanos, así como la aplicación de prácticas innovadoras en materia de recursos humanos, con el fin de permitir a la Organización atraer y conservar a un personal competente y diverso, con el más alto nivel de integridad, que se requiere para el logro de los Objetivos estratégicos de la OACI. La gestión de los recursos humanos fomenta el desarrollo del personal y facilita la adquisición de nuevas habilidades y competencias, desarrolla las políticas y herramientas necesarias para mejorar la transparencia, la responsabilidad y la gestión del rendimiento, que contribuyen a crear una cultura orientada a los resultados. La gestión de los recursos humanos también facilita la aplicación de la estrategia de la Organización en las áreas de igualdad de género y representación geográfica equitativa mediante una mejor planificación de la plantilla.

SS 5 – SERVICIOS DE IDIOMAS Y PUBLICACIONES

Prestación eficiente y oportuna de servicios de idiomas de y publicaciones de calidad en los seis idiomas de la ONU/OACI, como parte de una estrategia global de multilingüismo que facilite la fluidez del diálogo y la comunicación internacionales sobre asuntos de aviación civil y que apoye la aplicación de los SARPS en todos los Estados miembros

15. La prestación eficiente y oportuna de servicios de idiomas y publicaciones de calidad en los seis idiomas de la ONU/OACI, mediante la aplicación de una estrategia global de multilingüismo, es fundamental para facilitar la fluidez del diálogo y la comunicación internacionales sobre asuntos de aviación civil, y para respaldar la prestación de servicios de idiomas de calidad, la comunicación eficaz en los seis idiomas oficiales, y la movilización y asociaciones. En el marco del proyecto de Sistema de Gestión de los Servicios Lingüísticos (LSMS), el uso de las mejores prácticas de las Naciones Unidas y de tecnologías innovadoras (herramientas de traducción asistida por computadora e inteligencia artificial) jugará un papel importante en esta labor.

16. La estrategia de multilingüismo abarcará las siguientes áreas:

- a) **Prestación de servicios de idiomas** – en el marco de este producto se garantiza la interpretación simultánea en todas las reuniones aprobadas, así como la entrega puntual de documentación y publicaciones de calidad para apoyar la consecución de los Objetivos estratégicos de la OACI;
- b) **Recursos humanos** – aprovechar al máximo y promover los conocimientos lingüísticos del personal de la Secretaría;
- c) **Comunicaciones** – mejorar la comunicación entre la OACI y el resto del mundo en todos los idiomas oficiales;
- d) **Movilización** – promover el multilingüismo como valor universal, incluso mediante asociaciones; y
- e) **Responsabilidad organizacional** – mediante la coordinación entre la Secretaría, el Consejo y los Estados miembros. Desde el punto de vista presupuestario, esto requeriría medidas para racionalizar la documentación, lograr mayor eficiencia y hacer que los servicios lingüísticos requieran menos recursos.

SS 6 – SERVICIOS A LAS CONFERENCIAS, DE SEGURIDAD Y GENERALES

Disponibilidad de soluciones eficientes y eficaces para los servicios a las conferencias y generales que aprovechen las herramientas, tendencias y tecnologías emergentes, respaldando la seguridad y la protección, la continuidad de las operaciones y la inclusión, así como una mayor participación de los Estados miembros y la comunidad de la aviación civil

17. Los eventos y las reuniones son esenciales para el mandato de la OACI. Las reuniones desempeñan un papel fundamental para reunir a las partes interesadas de la OACI, desde personas expertas hasta las personas con capacidad de decisión de los gobiernos. La atención se centrará en soluciones para conferencias y servicios generales que aprovechen las tendencias y tecnologías que apoyan la seguridad, la continuidad de las operaciones, teniendo especialmente en cuenta la experiencia extraída de la pandemia de COVID-19.

SS 7 – SERVICIOS DE SUPERVISIÓN INTERNA

Mejor uso de las constataciones y recomendaciones para mejorar la gobernanza, el aprendizaje en la Organización y la rendición de cuentas

18. De conformidad con su mandato, la OIO seguirá proporcionando al Secretario General y al Consejo certidumbre, asesoramiento, entendimiento y prospectiva de manera independiente y objetiva mediante auditorías internas, evaluaciones y otras tareas de supervisión. A este respecto, la OSI evaluará y contribuirá al mejoramiento de la gobernanza, la gestión de riesgos y los procesos de control, y al perfeccionamiento de la gestión de programas y logro de resultados, aplicando un enfoque sistemático y disciplinado. En el trienio, la OIO realizará 18 auditorías y 6 evaluaciones. Para garantizar la calidad y utilidad de sus informes de supervisión, la OIO se adherirá a las normas del IPPF y del UNEG; utilizará manuales/directrices de supervisión y aplicará las recomendaciones resultantes de la Evaluación Externa de la Calidad (EQA) y de la Revisión por Pares. Para mejorar la utilización de sus trabajos de supervisión, la OIO hará un seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de supervisión, organizará diálogos periódicos con las partes interesadas y reforzará la capacidad del personal y de las partes interesadas pertinentes, según sea necesario.

SS 8 – SERVICIOS DE FINANZAS

Gestión optimizada de los recursos financieros de la Organización mediante la prestación de servicios financieros y contables, la elaboración de presupuestos transparentes y la mejora de los informes financieros

19. La Subdirección de Finanzas desempeña un papel fundamental en la custodia y supervisión del uso adecuado de los recursos financieros, y en el fortalecimiento del cumplimiento permanente de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). Tiene una gama de áreas de interés que incluyen, entre otras, la gestión presupuestaria y financiera, la prestación de servicios de contabilidad, la formulación de políticas y directrices relacionadas con las finanzas, la presentación de informes financieros estatutarios y especializados, el procesamiento y control de las transacciones y la prestación de asesoramiento, orientación operacional y apoyo a otras Direcciones y Oficinas (regionales) en áreas clave de la gestión presupuestaria y financiera.

SS 9 – SERVICIOS DE ADQUISICIONES

Mejora de los servicios de adquisiciones prestados de forma eficaz y eficiente a todas las operaciones de la Organización con el fin de lograr la mejor relación calidad-precio de una manera justa y transparente

20. La Organización llevará a cabo actividades que reforzarán las iniciativas destinadas a lograr el estricto cumplimiento del Código de Adquisiciones de la OACI, así como del Reglamento Financiero de la Organización. Se llevará a cabo una colaboración proactiva con quienes administran las asignaciones presupuestarias con el objeto de aplicar el Plan individual de adquisiciones (IPP) en relación con todas las adquisiciones importantes, a fin de reforzar una disciplina de planificación temprana de las actividades de adquisición. Los pliegos de condiciones de la OACI se armonizarán con las mejores prácticas del sistema de las Naciones Unidas, específicamente en los aspectos de sostenibilidad. La OACI también abogará por una mayor colaboración con otras organizaciones de las Naciones Unidas mediante el uso de acuerdos comunes a largo plazo y/o adquisiciones conjuntas, entre otros. Esto reforzará la cooperación de la OACI bajo el concepto de "Unidos en la acción" y otras iniciativas de reforma de la ONU, que han acelerado los esfuerzos entre las entidades de la ONU para colaborar y cooperar en la gestión de la cadena de suministro, incluidas las adquisiciones. La OACI también reforzará la supervisión de la actuación de los proveedores para garantizar que los proveedores de la OACI se esfuercen siempre por proporcionar servicios de la máxima calidad.

SS 10 – SERVICIOS DE COMUNICACIONES

Mayor participación con el sector y con un público más amplio

21. La OACI continuará adoptando y aprovechando nuevas tecnologías y capacidades para aumentar el conocimiento y el reconocimiento del público sobre la función que desempeña la OACI, a fin de diversificar la gama de contenidos que ofrece y para aumentar de manera constante su público en los medios sociales y en la plataforma digital. También buscará activamente asociaciones con otros organismos de las Naciones Unidas, grupos de la industria y partes interesadas de la sociedad civil local y mundial siempre que las prioridades de difusión de mensajes de la OACI puedan beneficiarse de sus actividades y participación conjuntas. Se continuarán las actividades de promoción de la marca de la OACI, armonizándola entre las partes interesadas internas y externas y la misma será objeto de un examen y actualización decenal durante este trienio. Las noticias que se publiquen anunciarán con prontitud y profesionalidad todos los logros, declaraciones oficiales y actualizaciones aplicables de la OACI, bajo la autoridad permanente del Secretario General y del Presidente del Consejo y sustentadas por un seguimiento continuo de los medios de comunicación y un apoyo y relaciones eficaces con los mismos.

SS 11 – SERVICIOS DE PLANIFICACIÓN, ASOCIACIONES Y MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

Iniciativas interinstitucionales coordinadas para prestar apoyo a los órganos rectores y al Despacho del Secretario General y promover la innovación, la igualdad de género y la aviación como elementos facilitadores de los ODS, así como facilitar las contribuciones a los informes, documentos, directrices, políticas y marcos de las Naciones Unidas y de las partes interesadas

22. La coordinación a nivel de toda la Organización es un aspecto inherente a las responsabilidades de la Oficina de Planificación Estratégica, Coordinación y Asociaciones (SPCP), ya que apoya directamente al Despacho del Secretario General en diversos temas. La Oficina facilita la organización y el funcionamiento del Comité de Gobernanza, el Grupo Reducido del Consejo sobre Innovación y el Grupo Reducido sobre Cuestiones de Género, lo que requiere la gestión y supervisión de diferentes medidas y contribuciones interinstitucionales adecuadas. Esta coordinación es esencial para apoyar la eficacia de los procedimientos y la toma de decisiones del Consejo. La SPCP también

desempeña una función proactiva en organizar iniciativas e incorporar aportes coherentes y bien asesorados en los diversos productos y herramientas que impulsan las responsabilidades de la Organización en materia de innovación, así como de igualdad de género, que son de suma importancia. Además, la Oficina coordina los esfuerzos de toda la OACI para colocar en una posición ideal a la Organización y a la aviación en los debates con las Naciones Unidas y las partes interesadas, así como en los productos e informes conexos en apoyo de los ODS y otros mecanismos, programas y marcos mundiales dirigidos por las Naciones Unidas.

SS 12 – GESTIÓN EJECUTIVA

Optimización de la gobernanza, la gestión y la actuación de la Secretaría para contribuir a la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la OACI

23. El Despacho del Secretario General (OSG) es responsable de la gestión eficiente y eficaz de la Secretaría. El OSG salvaguardará y promoverá la buena reputación de la OACI mediante la prestación de servicios y productos de alta calidad en interés de la comunidad aeronáutica internacional. El OSG promoverá una cultura institucional de transparencia, integridad y responsabilidad. El OSG promoverá una cultura de gestión del cambio con el objetivo de modernizar los métodos de trabajo de la Organización para seguir el ritmo de la innovación. El OSG se encarga de la dirección general del trabajo de la Secretaría. El OSG es responsable de elaborar y actualizar el plan de actividades de la Organización y de preparar las propuestas presupuestarias, de ejecutar el programa de trabajo y de garantizar el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos financieros de la Organización. El OSG trabajará en la búsqueda de una mayor eficiencia dentro de la Secretaría en el marco de los objetivos de transformación.

SS 14 – PROMOCIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS

Fomento y mejora de los principios y valores éticos

24. De conformidad con su mandato independiente, la Oficina de Ética tendrá la responsabilidad de proporcionar orientación y asesoramiento confidencial sobre asuntos relacionados con la ética a la administración superior y al personal. La Oficina de Ética también ayudará al Secretario General y al Consejo a fomentar una cultura de ética y rendición de cuentas proporcionando orientación para incorporar consideraciones éticas en las políticas, las prácticas y los procesos, así como promoviendo un mejor conocimiento en cuestiones de ética y fomentando una cultura en la que se permita “hablar sin reservas” a través de la instrucción y de actividades generales de difusión. Ello contribuirá a la prevención y pronta resolución de conflictos potenciales o reales entre el personal. Al mismo tiempo, permitirá que todo el personal de la OACI (independientemente del tipo de contrato y de su duración) esté debidamente informado sobre el comportamiento que se espera de él, la obligación de atenerse a las más altas normas de conducta, incluso en lo que respecta a los conflictos de intereses, e informar sin temor a represalias.

SS 15 – SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Mejora en los servicios de ICT, alineándolos con las mejores prácticas de la industria y de las Naciones Unidas

25. La tecnología de la información desempeña una función vital en todos los aspectos del trabajo de la Organización. Para cumplir sus objetivos organizacionales, la OACI debe llevar a cabo operaciones y proyectos fundamentales en el campo de la ICT, que tienen efectos que van desde el aumento de la productividad y la eficiencia hasta la reducción de los costos operativos. ICT tiene planeado para el trienio y para después, que sus

servicios reflejen las iniciativas y objetivos de digitalización en todas las actividades identificadas de la organización. ICT evoluciona continuamente y está adaptando sus operaciones para incorporar los próximos cambios radicales previstos en la prestación de servicios de ICT, en la tecnología, las fuentes de soluciones y para colocar a la ICT como asociado en el crecimiento sostenible dentro de la Organización.

Tabla 17, Indicadores de las estrategias de apoyo

Código del producto	PRODUCTO	INDICADORES	QUÉ MIDE Y JUSTIFICACIÓN (hipótesis)
SS 1	Fortalecimiento del marco jurídico común y la gobernanza y las relaciones armoniosas internacionales sobre la base del imperio de la ley	Porcentaje de servicios de asesoramiento y jurídicos prestados dentro de los plazos establecidos por LEB	Este indicador mide el porcentaje de servicios de asesoramiento y jurídicos prestados dentro de los plazos establecidos por LEB. El plazo estándar fijado por LEB es de publicar el 80% de los dictámenes jurídicos en un plazo de 10 días hábiles; sin embargo, los plazos específicos establecidos por LEB pueden variar en función del tipo de producto o servicio y, en parte, del grado de control que LEB ejerce sobre su finalización oportuna
SS 2	Prestación de servicios de administración eficientes, eficaces, transparentes y con capacidad de respuesta a la Secretaría que faciliten el logro de los Objetivos estratégicos	Porcentaje de consecución anual de hitos/metras KPI del marco de supervisión del rendimiento bajo la dirección de ADB	Este indicador mide el rendimiento general de la ADB en la consecución de los KPI del marco de supervisión del rendimiento bajo su dirección. Se trata de todos los indicadores en el marco de TO1, TO3, TO4, SS3, SS4, SS5, SS6 y SS9. El indicador mide el porcentaje de indicadores específicos de la ADB que cumplen su hito/objetivo anual establecido
SS 3	Gestión más eficiente y eficaz de los servicios de secretaría que se prestan a los órganos rectores de la OACI, incluido el apoyo al Presidente del Consejo que faciliten las deliberaciones y decisiones relativas a la consecución de los Objetivos estratégicos	Porcentaje de cumplimiento en la preparación y publicación de la documentación previa al período de sesiones, durante y con posterioridad al mismo, de acuerdo con los plazos indicados en el Reglamento del Consejo y de la Asamblea. (Períodos de sesiones C228, C229, C230)	Este indicador mide el cumplimiento de los indicadores de plazos señalados en los reglamentos de los órganos rectores con respecto a la publicación y distribución de la documentación. Con los procesos de aprobación recientemente revisados, la intención es que el rendimiento con respecto al indicador establecido mejore en el transcurso del trienio 2023-2025 en comparación, en particular, con el período 2020-2021
SS 4	Mejora en la orientación a los resultados en el ámbito de personal, el aprendizaje continuo, la transparencia y la rendición de cuentas, así como la igualdad	i) Porcentaje de todas las contrataciones realizadas dentro de los plazos establecidos	Este indicador mide la eficiencia del proceso de contratación, el tiempo total que se tarda en completar el proceso de contratación desde la fecha de publicación del anuncio de vacante hasta la fecha de la decisión de nombramiento. La ocupación oportuna de los puestos y un proceso de contratación eficiente (cumplimiento de los plazos de contratación) son medidas importantes para la rendición de cuentas)

Código del producto	PRODUCTO	INDICADORES	QUÉ MIDE Y JUSTIFICACIÓN (hipótesis)
	de género y la representación geográfica equitativa	ii) Número de Estados miembros no representados en puestos sujetos a la representación geográfica equitativa (RGE)	Con el fin de hacer un seguimiento de la situación en cuanto a la representación geográfica más amplia del personal de la OACI, este indicador mide el número de Estados miembros no representados en puestos sujetos a la representación geográfica equitativa (RGE)
		iii) Porcentaje de puestos en las categorías profesional y superiores que están ocupados por mujeres	La igualdad de género y la mejora de la representación de las mujeres en los puestos de las categorías profesional y superiores es importante. Este indicador mide el porcentaje de las categorías profesional y superiores que son ocupados por mujeres
		iv) Porcentaje de informes de Evaluación de la Actuación Profesional y las Competencias (PACE) completados dentro de los tres meses del ciclo de evaluación de la actuación (es decir, antes del 31 de marzo)	Este indicador mide el porcentaje de informes PACE completados al final del ciclo de evaluación de la actuación, lo que refleja el compromiso de la dirección y el personal en el proceso formal de planificación y evaluación de la actuación
		v) Porcentaje de personal femenino de las categorías P4 y superiores que participa en capacitación específica en liderazgo	Este indicador mide el porcentaje de personal femenino de las categorías P4 y superiores que participa en capacitación específica para el desarrollo de liderazgo. Esto es importante para promover un ambiente de trabajo saludable, dinámico y orientado a los resultados, y el hecho de dirigirse específicamente a las mujeres líderes para la capacitación en materia de gestión promueve la igualdad de género.
SS 5	Prestación eficiente y oportuna de servicios de idiomas de y publicaciones de calidad en los seis idiomas de la ONU/OACI, como parte de una estrategia global de multilingüismo que facilite la fluidez del diálogo y la comunicación internacionales sobre asuntos de aviación civil y que apoye la aplicación de los SARPS en todos los Estados miembros	i) Porcentaje de satisfacción de los clientes con el servicio de interpretación simultánea disponible para todas las reuniones programadas aprobadas, en todos los idiomas de la OACI requeridos	Este indicador mide la satisfacción de los clientes con el servicio de interpretación simultánea disponible para todas las reuniones programadas aprobadas, en todos los idiomas de la OACI requeridos. El indicador es indicativo de la calidad del servicio prestado y se basa en la capacidad anual de las sesiones de interpretación en los seis idiomas. Para las reuniones presenciales, una capacidad de 1 344 sesiones con un máximo de siete reuniones presenciales por semana. Para las reuniones virtuales, una capacidad de 960 sesiones con un máximo de cinco reuniones por semana.
		ii) Porcentaje de traducciones entregadas dentro del plazo establecido para los órganos deliberantes, las comunicaciones a los Estados y otras reuniones de la OACI	Este indicador mide el porcentaje de traducciones entregadas dentro de los plazos establecidos para los órganos deliberantes, las comunicaciones a los Estados y otras reuniones de la OACI. Capacidad de traducción anual: 8,6 millones de palabras al año
		iii) Porcentaje de cumplimiento de la con la norma de productividad establecida para el personal interno	Este indicador mide el porcentaje de cumplimiento de la norma de productividad establecida para el personal interno (1 500 palabras por día)

Código del producto	PRODUCTO	INDICADORES	QUÉ MIDE Y JUSTIFICACIÓN (hipótesis)
SS 6	Disponibilidad soluciones eficientes y eficaces para los servicios a las conferencias y generales que aprovechen las herramientas, tendencias y tecnologías emergentes, respaldando la seguridad y la protección, la continuidad de las operaciones y la inclusión, así como una mayor participación de los Estados miembros y la comunidad de la aviación	Número de certificaciones ISO renovadas y proyectos conexos implementados	Este indicador mide el número de certificaciones ISO renovadas y el número de proyectos implementados que contribuyen a la eficiencia. Las certificaciones del sistema de gestión ISO confirman la eficacia de las operaciones. Implantación de nuevas tecnologías para la coordinación logística y administrativa de eventos (4 proyectos/año); renovación anual de las certificaciones ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018.
SS 7	Mejor uso de las constataciones y recomendaciones para mejorar la gobernanza, el aprendizaje en la Organización y la rendición de cuentas	i) Porcentaje de recomendaciones de las evaluaciones y auditorías que han sido aplicadas por la Administración. Esto podría formar parte del OT sobre buena gestión	Este indicador evalúa el uso de las evaluaciones y auditorías, ya que la OIO verifica la aplicación de las recomendaciones verificando los criterios de cierre
		ii) Porcentaje de clientes satisfechos por la utilidad, calidad y oportunidad de las evaluaciones y auditorías que realiza la OIO	Este indicador mide la satisfacción de los clientes. La OIO ha elaborado un índice de satisfacción de los clientes utilizando dos encuestas (una inmediatamente después de la finalización de la auditoría/evaluación y otra un año después) para evaluar la utilidad, la calidad y la oportunidad de los trabajos de supervisión con el fin de mejorar su planificación y realización de las actividades de supervisión
SS 8	Gestión optimizada de los recursos financieros de la Organización mediante la prestación de servicios financieros y contables, la elaboración de presupuestos transparentes y la mejora de los informes financieros	i) Estados financieros sin reservas	Este indicador proporciona una garantía externa razonable sobre la exactitud de los estados financieros
		ii) Porcentaje de ejecución del presupuesto regular. Esto podría formar parte del OT sobre buena gestión	Este indicador se refiere a los gastos de todo el año como porcentaje de los recursos disponibles del presupuesto regular para el año. Numerador: Gastos de todo el año de los recursos del presupuesto regular (devengo modificado). Denominador: presupuesto regular disponible para el año
		iii) Porcentaje de recaudación de cuotas	Este indicador proporciona información importante a los órganos de gestión y de gobernanza sobre el índice de recaudación de cuotas. Se calcula como el importe de las cuotas recaudadas (numerador) en comparación con el total de las cuotas adeudadas en el año en curso (denominador) presentado como porcentaje

Código del producto	PRODUCTO	INDICADORES	QUÉ MIDE Y JUSTIFICACIÓN (hipótesis)
SS 9	Mejora de los servicios de adquisiciones prestados de forma eficaz y eficiente a todas las operaciones de la Organización con el fin de lograr la mejor relación calidad-precio de una manera justa y transparente	i) Número de días que se requieren para preparar un contrato	Este indicador mide el tiempo entre la aprobación de la adjudicación y el contrato presentado al proveedor para su firma
		ii) Porcentaje de adquisiciones realizadas según los plazos IPP	Este indicador mide las adquisiciones realizadas según los plazos IPP
		iii) Porcentaje de satisfacción de los proveedores	Este indicador mide la calificación de los proveedores
SS 10	Mayor participación con el sector y con un público más amplio	i) Tasa de crecimiento del público de la OACI en todas las plataformas	Este indicador mide el número total de seguidores y suscriptores de la OACI, por plataforma, indicando el nivel básico de interés público y sectorial en los acontecimientos de la OACI. Las plataformas que se supervisarán a efectos de este indicador aún no se han confirmado
		ii) Número de visualizaciones, comentarios y clics, por cada publicación de la OACI, tanto por parte de los seguidores/suscriptores como de otros.	Este indicador mide el número de visualizaciones, comentarios y clics, por cada publicación de la OACI, tanto por parte de los seguidores/suscriptores como de otros. Algunas publicaciones pueden atraer a cientos de miles de personas en términos de participación, pero en plataformas en las que podemos tener sólo decenas de miles de seguidores
		iii) Número de nuevas asociaciones establecidas anualmente	Campañas conjuntas en los medios sociales; declaraciones conjuntas sobre prioridades apropiadas de los mensajes; acuerdo de otras partes interesadas de las Naciones Unidas o de la industria para publicar comunicaciones en función de las prioridades de la OACI; acuerdo de terceros para proporcionar a la OACI acceso a su público /plataformas para mejorar el alcance de los mensajes relacionados con la OACI
		iv) Porcentaje de materiales, productos y servicios externos de la OACI que son congruentes con la marca de la OACI	Porcentaje de materiales que son congruentes con los requisitos de la marca
		v) Porcentaje de aprobaciones oportunas de la marca para no obstruir o retrasar los procesos y plazos de las personas responsables de las actividades de la OACI	Porcentaje de comentarios o aprobaciones proporcionados el mismo día a las personas responsables de las actividades

Código del producto	PRODUCTO	INDICADORES	QUÉ MIDE Y JUSTIFICACIÓN (hipótesis)
SS 11	Iniciativas interinstitucionales coordinadas para prestar apoyo a los órganos rectores y al OSG y promover la innovación, la igualdad de género y la aviación como elementos facilitadores de los ODS, así como facilitar las contribuciones a los informes, documentos, directrices, políticas y marcos de las Naciones Unidas y de las partes interesadas	i) Número de Estados con mayor exposición a catástrofes naturales que reciben acceso a las orientaciones y herramientas necesarias que se han elaborado	Este indicador mide la proactividad de la OACI para coordinar entre las partes interesadas de la aviación y las partes interesadas humanitarias y demuestra que se están poniendo en práctica las orientaciones elaboradas
		ii) Porcentaje de todas las medidas de mitigación de riesgos incorporadas en el registro de riesgos institucionales	Este indicador mide el compromiso de la Administración. Una medición de la gestión de riesgos permitirá controlar el porcentaje de medidas de mitigación de riesgos en función de sus fechas límite
		iii) Número de carteras de productos y servicios de la OACI que facilitan la interacción entre los innovadores y la OACI y sus Estados miembros	Este indicador mide el compromiso interno de la OACI de trabajar en iniciativas de innovación
		iv) Porcentaje del personal comprometido en innovaciones	Este indicador mide la percepción del personal sobre las innovaciones en la Organización
		v) Porcentaje de cumplimiento de lo dispuesto en el Doc 8146 de la OACI, Reglamento interno de los Comités permanentes del Consejo	Este indicador mide la eficiencia y eficacia del apoyo al COG y a otros grupos de trabajo
		vi) Preparación del Plan implementación del Programa OACI de Igualdad de Género (2022-2024)	Este indicador mide el compromiso de la Secretaría con sus responsabilidades hacia la implementación del Programa OACI de Igualdad de Género y el logro de resultados
		vii) Nivel de implementación del Plan de Acción para todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre Igualdad de Género (ONU-SWAP). Porcentaje de hitos/metras de los KPI del marco de supervisión de la actuación que se alcanzan anualmente	Este indicador mide el nivel de implementación por la OACI del IC Plan de Acción para todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre Igualdad de Género (ONU-SWAP)
SS 12	Optimización de la gobernanza, la gestión y la actuación de la Secretaría para contribuir a la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la OACI	Porcentaje de los hitos y metas de los KPI del marco de observación del desempeño que se alcanzan anualmente	La actuación de la Secretaría se mide en función del desempeño de la Secretaría en la concretización de los productos relativos a los Objetivos estratégicos y los Objetivos de transformación, así como las Estrategias de apoyo. Este indicador mide el porcentaje de indicadores que cumplen con el objetivo anual establecido. Abarca todo el conjunto de KPI y de productos de los Objetivos estratégicos, los Objetivos de transformación y las Estrategias de apoyo financiadas con cargo al presupuesto regular aprobado

Código del producto	PRODUCTO	INDICADORES	QUÉ MIDE Y JUSTIFICACIÓN (hipótesis)
SS 14	Mejor promoción de principios y valores éticos	Porcentaje de solicitudes de protección contra represalias que se examinan de manera oportuna y sistemática	Este indicador mide la implementación de una de las cinco áreas del mandato de la Oficina de Ética (administración de la política de protección contra las represalias)
		Lanzamiento y seguimiento del Programa Anual de Declaración de la Situación Financiera (FDP)	Este indicador mide la implementación de una de las cinco áreas del mandato de la Oficina de Ética (administración del FDP)
		Creación de comunicaciones internas específicas y divulgación de cuestiones éticas	Este indicador mide la implementación de una de las cinco áreas del mandato de la Oficina de Ética (Prevención y divulgación mediante programas de capacitación y comunicación interna)
		Respuesta a solicitudes de la Organización de asesoría dentro de los plazos y respuesta a otras solicitudes dentro de 10 días hábiles	Este indicador mide la aplicación de dos de las cinco áreas del mandato de la Oficina de Ética a) asesoría y orientación y b) asesoría al Secretario General y al Consejo en cuestiones de políticas y procedimientos relacionados con cuestiones de ética
SS 15	Mejora en los servicios de ICT, alineándolos con las mejores prácticas de la industria y de las Naciones Unidas	Porcentaje de implementación de la Estrategia /Plan quinquenal de ICT	<p>Este indicador mide el porcentaje del Plan que se ha implementado. La Estrategia y Plan tienen resultados previstos y plazos establecidos. La capacidad de cumplir los objetivos ICT de la Organización y las metas de madurez para las siguientes áreas de competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobernanza y Estrategia • Gestión financiera • Gestión de Recursos humanos • Planificación y estructura de los servicios • Infraestructura y operaciones • Datos e inteligencia institucional • Aplicaciones • Arquitectura empresarial • Gestión de proyectos y carteras • Gestión de riesgos de las operaciones de ICT • Marco de adopción de la nube y Estrategia de adopción de la nube <p>Un supuesto clave es la disponibilidad de apoyo y financiación de la Administración</p>



FONDOS EXTRAPRESUPUESTARIOS



FONDO PARA GASTOS DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES (AOSC)

Fondo	Fondo para Gastos de los Servicios Administrativos y Operacionales (AOSC)
Descripción	El Fondo AOSC se creó ⁴ para cubrir los costos de administración y funcionamiento del Programa de Cooperación Técnica de la OACI, cuyos ingresos provienen de los proyectos de cooperación técnica que ejecuta. El Fondo está financiado principalmente con los cargos por gastos administrativos generales aplicados a los proyectos de cooperación técnica.

Tabla 18, Gastos estimados de los servicios administrativos y operacionales (AOSC) para 2023-2024-2025

GASTOS ESTIMADOS DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES (AOSC) PARA 2023-2024-2025 (en '000 CAD)

	2023	2024	2025	Total
Gestión y administración de la TCB	9 300	9 570	9 780	28 650

1. Las estimaciones presupuestarias del Fondo AOSC se hacen para fines de planificación y se presentan a título indicativo únicamente⁵. Estas se reexaminarán cada año y se someterán a la aprobación del Consejo junto con pronósticos actualizados del volumen de los programas para el año siguiente, y se reajustarán según sea necesario. Las cifras que aquí se presentan incluyen el mecanismo de financiación cruzada entre el presupuesto regular y el Fondo AOSC:

- a) Transferencia anual de 226 000 CAD del presupuesto regular al Fondo AOSC por servicios de viajes prestados por la TCB al Programa Regular;
- b) Transferencias anuales del Fondo AOSC al presupuesto regular de:
 - 1,2 millones CAD por servicios administrativos prestados a la TCB;
 - 652 000 CAD por servicios de adquisiciones prestados a la TCB;
 - 210 000 CAD por apoyo de las siete oficinas regionales a la TCB en cuestiones de asistencia técnica, y
 - 100 000 CAD por compartir el costo del Oficial de Ética (40 %).

2. El reembolso total del Fondo AOSC al presupuesto regular por los servicios de apoyo (administrativos y de adquisiciones) asciende 5,6 millones CAD para el trienio 2023-2024-2025, y aparece como una de las fuentes de financiación del presupuesto regular.

⁴ Establecido conforme a las disposiciones del Artículo IX del Reglamento financiero de la OACI.

⁵ El volumen requerido de ejecución del Programa de Cooperación Técnica para cubrir suficientemente los gastos del Fondo AOSC es de aproximadamente 88 millones USD en el trienio 2023-2025 basado en gastos administrativos promedio del 7 % a una tasa de cambio presupuestada de 1 USD = 1,27 CAD, más ingresos adicionales de aproximadamente 1,6 a 2,0 millones CAD provenientes de otras fuentes (incluyendo los iPacks).

Programa de Cooperación Técnica

3. En el contexto del Plan de Actividades de la OACI para 2023-2024-2025, el Programa de Cooperación Técnica es responsable de los siguientes SO/productos:

Objetivo estratégico	Producto
Seguridad operacional	SAF 9 – Ejecución mejorada, accesible y eficiente de proyectos de asistencia y cooperación técnicas y de actividades relacionadas con la seguridad operacional en la aviación civil
Capacidad y eficiencia de la navegación aérea	CAP 9 - Ejecución mejorada, accesible y eficiente de proyectos de asistencia y cooperación técnicas y de actividades relacionadas con la navegación aérea en la aviación civil
Seguridad de la aviación y facilitación	SECF 8 - Ejecución mejorada, accesible y eficiente de proyectos de asistencia y cooperación técnicas y de actividades relacionadas con la seguridad de la aviación y la facilitación en la aviación civil
Desarrollo económico	DEV 9 - Ejecución mejorada, accesible y eficiente de proyectos de asistencia y cooperación técnicas y de actividades relacionadas con el desarrollo económico del transporte aéreo en la aviación civil
Protección del medioambiente	ENV 9 - Ejecución mejorada, accesible y eficiente de proyectos de asistencia y cooperación técnicas y de actividades relacionadas con la aviación civil y el medioambiente

4. A través de su Programa de Cooperación Técnica, la OACI guiará y ayudará a los Estados miembros en la ejecución de proyectos y actividades para crear y fortalecer sus capacidades operacionales, aplicando plenamente las normas y métodos recomendados (SARPS) y los procedimientos para los servicios de navegación aérea (PANS) de la OACI. La asistencia se refinará desarrollando nuevos productos y servicios que respondan integralmente a las necesidades cambiantes de los Estados. Aumentará la armonización, la relevancia y la coherencia de los resultados en todos los proyectos y actividades. Además, con más tecnología, normalización y racionalización de procesos, y mejorando la debida diligencia y la gestión de riesgos, se logrará mayor efectividad y eficiencia en la planificación y ejecución. La asignación óptima de recursos, facilitada por una mayor colaboración con las direcciones y oficinas regionales conducirá a mayor accesibilidad, asequibilidad y valor agregado en el apoyo de la OACI.

FONDO DE GENERACIÓN DE INGRESOS AUXILIARES (ARGF)

Fondo Fondo de Generación de Ingresos Auxiliares (ARGF)

Descripción El ARGF se creó en 2006 para registrar todos los ingresos y gastos relacionados con actividades autofinanciadas. Las actividades del ARGF exploran y aprovechan las oportunidades de generación de ingresos de la OACI, desarrollando y promoviendo productos y servicios, incluidos la instrucción mundial en aviación y el Programa TRAINAIR Plus de la OACI, que facilitan la realización de los objetivos del Plan de Actividades y las estrategias de la OACI; y desarrollan, promueven y protegen la propiedad intelectual de la OACI.

5. La contribución total prevista del ARGF al presupuesto regular asciende a 24,2 millones CAD en el trienio 2023-2024-2025. En el contexto del Plan de Actividades de la OACI, las actividades del ARGF deben generar los siguientes resultados de los SO/SS/productos:

Objetivo estratégico/ estrategia de apoyo	Producto
Seguridad operacional	SAF 8 - Instrucción perfeccionada, accesible y guiada de la OACI en materia de seguridad operacional, para que los Estados miembros adquieran y mantengan la competencia del personal de aviación cumpliendo con la Política de la OACI sobre Instrucción en Aviación civil
Capacidad y eficiencia de la navegación aérea	CAP 8 - Instrucción perfeccionada, accesible y guiada de la OACI en materia de navegación aérea, para que los Estados miembros adquieran y mantengan la competencia del personal de aviación cumpliendo con la Política de la OACI sobre Instrucción en Aviación civil
Seguridad de la aviación y facilitación	SECF 7 - Instrucción perfeccionada, accesible y guiada de la OACI en materia de seguridad de la aviación y facilitación, para que los Estados miembros adquieran y mantengan la competencia del personal de aviación cumpliendo con la Política de la OACI sobre Instrucción en Aviación civil
Desarrollo económico	DEV 8 - Instrucción perfeccionada, accesible y guiada de la OACI en materia de desarrollo económico del transporte aéreo, para que los Estados miembros adquieran y mantengan la competencia del personal de aviación cumpliendo con la Política de la OACI sobre Instrucción en Aviación civil
Protección del medioambiente	ENV 8 - Instrucción perfeccionada, accesible y guiada de la OACI en materia de protección del medioambiente, para que los Estados miembros adquieran y mantengan la competencia del personal de aviación cumpliendo con la Política de la OACI sobre Instrucción en Aviación civil
Servicios generadores de ingresos	SS 13 – Logro de las metas de generación de ingresos definidas en el presupuesto anual del ARGF y en el Plan de Actividades, y protección de la propiedad intelectual de la Organización

Objetivo estratégico

6. De acuerdo con la recomendación A40-25, la OACI guiará y apoyará las oportunidades de formación y aprendizaje que se ofrecen a los Estados para asegurar la calidad, normalización, accesibilidad, efectividad y eficiencia de los resultados esperados. Esto lo hará formulando actividades didácticas de seguridad operacional que contribuyan a la aplicación de las normas y métodos recomendados (SARPS) y a la ejecución de los programas de la OACI mediante instrucción basada en competencias y la metodología de diseño de sistemas de instrucción (ISD), y valiéndose de las últimas tecnologías y procesos innovadores. La OACI respaldará también la aplicación de estrategias de gestión del desempeño humano y del talento, ampliando las alianzas estratégicas para la instrucción.

Estrategia de apoyo

7. El Fondo de Generación de Ingresos Auxiliares (ARGF) está a cargo de la Sección de Gestión de Ingresos y Productos. La contribución financiera del ARGF al presupuesto regular se cumple con productos y servicios generadores de ingresos que expanden y promueven la propiedad intelectual, contribuyen a los objetivos estratégicos y generan ingresos. Además, se prestan servicios de imprenta económicos y oportunos para las actividades de los programas y a partes interesadas de la aviación.

(Esta página se deja intencionalmente en blanco)



ANEXO



ANEXO – PRESUPUESTO REGULAR POR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. El presente anexo contiene una visión general de los requisitos presupuestarios para 2023-2024-2025 por estructura organizacional.
2. A continuación, figura una descripción de las direcciones y oficinas principales de la Organización, con sus responsabilidades, resumiendo la relación entre los objetivos estratégicos, el objetivo de transformación y las estrategias de apoyo, y la estructura organizacional.

Tabla 19, Correlación de los objetivos y estrategias con la estructura organizacional

Objetivos / Estrategias	Productos	Dependencia en la estructura organizacional	Oficina responsable
Objetivos estratégicos			
Seguridad operacional	SAF 1 - SAF 6	Dirección de Navegación Aérea	Servicios relacionados con la estrategia: Administración y gestión de servicios Servicios de conferencias, seguridad y generales Recursos humanos Tecnología de la información y las comunicaciones Idiomas y publicaciones Servicios de adquisiciones y viajes
	SAF 7	Oficinas regionales	
Capacidad y eficiencia de la navegación aérea	CAP 1 - CAP 6	Dirección de Navegación Aérea	
	CAP 7	Oficinas regionales	
Seguridad de la aviación y facilitación	SECF 1 - SECF 5	Dirección de Transporte Aéreo	
	SECF 6	Oficinas regionales	
Desarrollo económico del transporte aéreo	DEV 1 - DEV 6	Dirección de Transporte Aéreo	
	DEV 7	Oficinas regionales	
Protección del medioambiente	ENV 1 - ENV 6	Dirección de Transporte Aéreo	
	ENV 7	Oficinas regionales	
Objetivo de transformación			
Objetivo de transformación	TO 2	Dirección de Administración y Servicios	Recursos humanos
	TO 3		Tecnología de la información y las comunicaciones
	TO 4		Administración y gestión de servicios
Estrategias de apoyo			
Apoyo a los objetivos estratégicos	SS 2	Dirección de Administración y Servicios	Administración y gestión de servicios
	SS 4		Recursos humanos
	SS 5		Subdirección de idiomas y publicaciones
	SS 6		Sección de Servicios de Conferencias, Seguridad y Generales
	SS 15		Tecnología de la información y las comunicaciones
	SS 3	Despacho del Secretario General	Servicios a la Asamblea y al Consejo
	SS 7		Oficina de Supervisión Interna
	SS 10		Oficina de Comunicaciones
	SS 11		Planificación Estratégica, Coordinación y Asociaciones
	SS 12		Despachos del Presidente del Consejo y del Secretario General
SS 14	Oficina de Ética		
Gestión y coordinación	SS 2	Dirección de Administración y Servicios	Administración y gestión de servicios
	SS 4		Recursos humanos
	SS 6		Sección de Servicios de Conferencias, Seguridad y Generales
	SS 15		Tecnología de la información y las comunicaciones
	SS 8	Despacho del Secretario General	Subdirección de Finanzas

3. La **Dirección de Navegación Aérea (ANB)** encabeza las actividades de la Organización en las áreas de la seguridad operacional y la navegación aérea. Trabaja tanto en las funciones técnicas básicas derivadas del mandato del Convenio de Chicago, como en los aspectos de gestión mundial de la aviación que se rigen por el Plan Global para la Seguridad Operacional de la Aviación y el Plan Mundial de Navegación Aérea.

- a) Las funciones básicas incluyen;
 - i. Dar respuesta ante las situaciones de crisis que afectan a la aviación civil internacional, como erupciones volcánicas, propagación de enfermedades contagiosas y conflictos regionales; y
 - ii. Atender a todos los aspectos técnicos de la seguridad operacional de la aviación y la navegación aérea, tales como: aeródromos, investigación de accidentes, gestión del tránsito aéreo, medicina aeronáutica, meteorología, gestión de la información aeronáutica, comunicaciones, vigilancia, navegación, operaciones, aeronavegabilidad, instrucción y licencias al personal;
- b) Las tareas relacionadas con la gestión de la aviación comprenden:
 - i. Vigilar el estado general de los sistemas mundiales y regionales de aviación;
 - ii. Detectar y analizar las deficiencias de ejecución, las lagunas en las normas y métodos recomendados de la Organización y los problemas emergentes, y formular estrategias y planes para resolver los problemas que se destacan en el análisis;
 - iii. Asistir a los Estados para que alcancen y mantengan altos niveles de seguridad operacional y a la vez logren un crecimiento estable y sostenible del sector de la aviación internacional, mediante la elaboración de un conjunto integral y completo de normas que incluyen;
 - iv. Normas y métodos recomendados internacionales (SARPS) para lograr la evolución segura y armonizada de la aviación
 - Anexo 1 — Licencias al personal
 - Anexo 2 — Reglamento del aire
 - Anexo 3 — Servicio meteorológico para la navegación aérea internacional
 - Anexo 4 — Cartas aeronáuticas
 - Anexo 5 — Unidades de medida que se emplearán en las operaciones aéreas y terrestres
 - Anexo 6 — Operación de aeronaves
 - Anexo 7 — Marcas de nacionalidad y de matrícula de las aeronaves
 - Anexo 8 — Aeronavegabilidad
 - Anexo 10 — Telecomunicaciones aeronáuticas
 - Anexo 11 — Servicios de tránsito aéreo
 - Anexo 12 — Búsqueda y salvamento
 - Anexo 13 — Investigación de accidentes e incidentes de aviación
 - Anexo 14 — Aeródromos
 - Anexo 15 — Servicios de información aeronáutica
 - Anexo 18 — Transporte sin riesgos de mercancías peligrosas por vía aérea
 - Anexo 19 — Gestión de la seguridad operacional
 - v. Procedimientos para los servicios de navegación aérea (PANS) para garantizar la aplicación armonizada de los SARPS
 - Gestión del tránsito aéreo (Doc 4444)
 - Operación de aeronaves (Doc 8168)
 - Abreviaturas y códigos de la OACI (Doc 8400)
 - Instrucción (Doc 9868)
 - Aeródromos Doc 9981
 - Gestión de la información aeronáutica (Doc 10066)

- vi. Manuales, talleres y otras orientaciones para una correcta comprensión de los SARPS y las políticas; y
 - vii. Una serie de herramientas para proporcionar los datos, los análisis y demás información para ayudar a los Estados a tomar decisiones a nivel regional y subregional, y herramientas para seguir la marcha de la implementación mundial.
- c) Para realizar estas tareas de forma efectiva y eficiente, la ANB fomenta el mantenimiento de una red integrada de recursos de seguridad operacional y navegación aérea a través de la cual:
- i. Coordina el trabajo de más de 600 especialistas provenientes de todo el mundo que participan en grupos expertos, grupos de estudio y equipos especiales para elaborar las disposiciones técnicas;
 - ii. Mantiene una comunicación y coordinación permanente con las organizaciones internacionales que representan los principales sectores de un sistema de aviación (en rápida evolución y diversificación); y
 - iii. Potencia las capacidades y la experiencia de los Estados y de las entidades que intervienen en la aviación estableciendo asociaciones a través de las cuales proporciona formación y herramientas, entre otras cosas

4. La **Dirección de Transporte Aéreo (ATB)** desarrolla sus actividades en relación con los objetivos estratégicos de *Seguridad de la Aviación y Facilitación*, *Desarrollo Económico del Transporte Aéreo* y *Protección del Medioambiente*. Se encarga de proporcionar la asistencia especializada requerida por la Asamblea, el Consejo, el Comité de Transporte Aéreo (ATC), el Comité de Seguridad de la Aviación (ASC), el Comité de Clima y Medioambiente (CEC), el Comité de Ayuda Colectiva para los Servicios de Navegación Aérea (JSC), el Comité sobre la Protección del Medioambiente y la Aviación (CAEP), las conferencias especializadas y las reuniones departamentales, de grupos de expertos y de grupos de trabajo en relación con estos tres objetivos estratégicos. La Dirección se encarga de la elaboración y actualización de los SARPS de los Anexos 9, 16 y 17, las políticas y orientaciones en materia de transporte aéreo (reglamentación del transporte aéreo, aspectos económicos de los aeropuertos y de los servicios de navegación aérea, financiación de la infraestructura de aviación, etc.), las especificaciones para los documentos de viaje de lectura mecánica, y políticas y medidas de protección del medioambiente. Por otra parte, la Dirección es responsable de ejecutar el Plan Global para la Seguridad de la Aviación (GASeP), el Enfoque de Observación Continua del Programa Universal de Auditoría de la Seguridad de la Aviación (CMA del USAP), la estrategia del Programa de Identificación de Viajeros (TRIP) de la OACI y el Plan de Medidas de Mercado Mundiales en forma del Plan de Compensación y Reducción de Carbono para la Aviación Internacional (CORSIA). El trabajo de la Dirección se centra cada vez más en la iniciativa de su campaña Ningún País se Queda Atrás (NCLB), prestando asistencia a los Estados, por ejemplo, para corregir deficiencias detectadas en las auditorías del CMA del USAP, e implementar políticas y declaraciones de transporte aéreo en el marco del GASeP, el CORSIA y planes de acción voluntarios para reducir las emisiones de CO₂. Además, mantiene y da acceso a datos/estadísticas, análisis económicos, herramientas y pronósticos de aviación. La Dirección trabaja con otras oficinas de la Organización, incluidas sus oficinas regionales y el sector académico, actúa como enlace y coordina en las áreas anteriormente mencionadas con la labor de todos los organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales, en particular la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), la Organización Mundial del Turismo (OMT), la Organización Mundial de Aduanas (OMA) y las organizaciones regionales de aviación civil.

5. La **Dirección de Asuntos Jurídicos y Relaciones Exteriores (LEB)** proporciona asesoramiento y asistencia en asuntos jurídicos y de relaciones exteriores en general y en relación con los objetivos estratégicos, a los Estados miembros de la OACI, a los órganos rectores, al Presidente del Consejo y al Secretario General, a otras direcciones de la OACI y oficinas regionales. Con respecto a los asuntos jurídicos, la Dirección es responsable de: proporcionar asesoramiento jurídico a los órganos rectores y a la Secretaría en cualquier tema de derecho y, en particular, en derecho internacional y derecho aeronáutico, el desarrollo general del derecho aeronáutico; examinar todos los acuerdos y contratos; participar en el sistema de administración de justicia; y desempeñar las funciones de la

Organización como depositaria de tratados. En lo que concierne a los asuntos de relaciones exteriores, la Dirección se encarga de: mantener relaciones de trabajo estrechas y armoniosas con los Estados miembros; coordinar las relaciones de la Organización con el Gobierno anfitrión; llevar a cabo funciones de enlace y protocolares; y llevar un seguimiento y dar orientación en materia de políticas, así como brindar asesoramiento en relación con acontecimientos políticos de actualidad que puedan afectar a la OACI. La Dirección respalda todos los objetivos estratégicos y todas las estrategias de apoyo.

6. La **Dirección de Administración y Servicios (ADB)** se encarga de proporcionar el apoyo administrativo requerido por la Organización en relación con: recursos humanos; idiomas y publicaciones, tecnología de la información y las comunicaciones y gestión de la web; servicios a las conferencias, de seguridad y generales; registro, archivos y distribución; servicios de viajes; servicios de adquisiciones; actividades generadoras de ingresos; y servicios de secretaría para la Asamblea y el Consejo. Cada área funcional está asignada individualmente a los Objetivos estratégicos – servicios relacionados con la estrategia, y tanto a las estrategias de apoyo como a los objetivos estratégicos y la gestión y administración.

- a) Entre las prioridades de la ADB en la **gestión de los recursos humanos (HR)** figuran, la diversidad, el compromiso del personal, una cultura de alto rendimiento, planificación de los recursos humanos y de la sucesión, enfoque centrado en el talento, aprendizaje y desarrollo profesional, deber de diligencia y políticas, productos y procesos modernos e innovadores. Además, la ADB desempeña un papel crucial en el fortalecimiento del cumplimiento y de los valores en la OACI, contribuyendo en actividades relacionadas con mecanismos formales e informales de resolución de conflictos, actividades de formación y divulgación, para promover la comprensión y la aplicación por parte del personal de los valores y acciones defender los principios de ética de la Organización.
- b) La ADB presta también **servicios de idiomas y publicaciones (LP)** de calidad en los seis idiomas de la OACI, ejecutando una estrategia integral de multilingüismo. Las actividades en esta área facilitan la fluidez de los diálogos y comunicaciones sobre cuestiones de aviación civil, y permiten la provisión de servicios de idiomas de calidad, la comunicación efectiva en los seis idiomas de la OACI y la movilización y alianzas.
- c) La ADB contribuye también al trabajo de la Organización proporcionando **servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (ICT)** fundamentales, que reflejan las iniciativas de digitalización de todas las funciones identificadas en la OACI. Las operaciones de ICT evolucionan constantemente para alinearse con las mejores prácticas de la industria y de las Naciones Unidas, posicionando a la ICT como socia para el desarrollo sostenible en la Organización.
- d) Además, la ADB está a cargo de la **gestión de la seguridad de la información** en la Organización, y de fortalecer su postura de seguridad de la información para alcanzar el nivel meta de 2,5 basado en la norma de la industria ISO 27001 y el modelo de madurez de la Integración de Modelos de Madurez de Capacidades (CMMI).
- e) Con mejores **servicios de adquisiciones (PRO)**, la ADB contribuye a las operaciones de la Organización consiguiendo la mejor relación calidad/precio en todas las adquisiciones, realizadas de conformidad con el Código de adquisiciones de la OACI y el Reglamento y las normas financieras de la OACI, y siguiendo las mejores prácticas del sistema de las Naciones Unidas, concretamente en lo que se refiere a la sostenibilidad.
- f) La ADB presta igualmente **servicios integrales de conferencias, seguridad y generales (CSG)** a la OACI, desde gestión de eventos y reuniones, administración del edificio, servicios de seguridad, gestión de la continuidad de las operaciones, y servicios de viajes, hasta control de la propiedad, logística y gestión del economato. Estos servicios esenciales se prestan para mantener las operaciones cotidianas de la Organización, particularmente los servicios de gestión del Centro de conferencias de la OACI y las plataformas virtuales para eventos importantes que reúnen a las partes interesadas, desde especialistas hasta autoridades gubernamentales con poder de decisión.

- g) La ADB tiene una función central en los **servicios de secretaría a los órganos rectores de la OACI**, con apoyo esencial, de procedimiento y logístico, que son fundamentales para el buen funcionamiento de las reuniones de los órganos rectores, incluidos la Asamblea y el Consejo. La responsabilidad de la ADB en esta área incluye la preparación y distribución de documentos para los períodos de sesiones de los órganos rectores, tales como resúmenes de decisiones (C-DEC) y actas resumidas de las reuniones (C-MIN), así como las resoluciones vigentes de la Asamblea.
 - h) Prestando una amplia gama de servicios en áreas transectoriales de operación de la Organización, la Dirección de Administración y Servicios es un habilitador que mantiene el rumbo de la OACI hacia el logro de sus metas generales y la ejecución de sus programas.
7. Las siguientes oficinas dependen directamente del **Despacho del Secretario General (OSG)**:
- a) **Oficinas regionales (RO)**: Las siete oficinas regionales (ubicadas en París, Dakar, Nairobi, Lima, México, Bangkok y El Cairo) tienen como responsabilidad principal mantener un enlace permanente con los Estados ante los que están acreditadas y con las organizaciones pertinentes, organismos regionales de aviación civil y organismos y programas de las Naciones Unidas. Se encargan de la coordinación interregional e impulsan la aplicación oportuna y armonizada de las políticas, decisiones, normas y métodos recomendados y planes de navegación aérea de la OACI. También ofrecen orientación técnica y asistencia a los Estados en cuestiones de implementación. En junio de 2013 se creó la primera suboficina regional (RSO), dependiente de la Oficina regional APAC, en Beijing, China. Las oficinas regionales se clasifican bajo todos los objetivos estratégicos como un producto especial.
 - b) La **Sección de Comunicaciones (COM)** depende del Despacho del Secretario General y proporciona apoyo ejecutivo al Despacho del Presidente del Consejo. Es principalmente responsable de dar a conocer la OACI al mundo mediante la supervisión de la información pública y de la reputación, y de la marca de la OACI. Asimismo, da a conocer al sector las prioridades y logros de la OACI a través de discursos y artículos preparados en nombre del Presidente y del Secretario General, se encarga de las relaciones con los medios de comunicación y produce nuevos productos, declaraciones y otras formas de comunicar los mensajes de la Organización a través de plataformas sociales y tradicionales para que el público en general aprecie mejor la misión y función de la OACI. La Sección se clasifica bajo las estrategias de apoyo - Apoyo a los objetivos estratégicos, prestando los servicios de *Comunicaciones*, pero tiene funciones y deberes reconocidos comúnmente en el sistema de las Naciones Unidas como de “información pública”.
 - c) La **Subdirección de Finanzas (FIN)** es responsable de formular y ejecutar las políticas y procedimientos presupuestarios, contables y financieros y la gestión financiera del presupuesto aprobado, con arreglo a las disposiciones del Reglamento financiero, y de acuerdo con las directivas de la Asamblea y el Consejo. La Subdirección de Finanzas tiene a su cargo la gestión bancaria y la colocación financiera de los fondos de la Organización. El subdirector de Finanzas se desempeña como secretario del Comité de Finanzas. En su condición de máximo responsable del área de finanzas de la Organización, el subdirector de Finanzas mantiene estrecha relación con el auditor externo y certifica todos los estados financieros de la OACI. FIN se clasifica bajo las estrategias de apoyo – Gestión y administración, prestando servicios financieros.
 - d) La **Oficina de Supervisión Interna (OIO)** es responsable de la evaluación y auditoría sistemática de los programas, proyectos y actividades de la OACI. Además, la OIO actúa como coordinadora de la OACI ante la Dependencia Común de Inspección (DCI) y se encarga de coordinar la preparación del plan de acción de la Secretaría para ejecutar las recomendaciones del auditor externo y del seguimiento de la ejecución de recomendaciones previas pendientes a cargo de los administradores responsables. La OIO se clasifica bajo Apoyo a los objetivos estratégicos, realizando la función de *evaluación y auditoría interna*.

- e) Basándose en los principios de independencia, imparcialidad y confidencialidad, la **Oficina de Ética** se encarga, entre otras cosas, de promover una conducta y procesos de decisiones éticos por parte de todo el personal de la OACI, independientemente del tipo y la duración del contrato. En este contexto, la Oficina de Ética proporciona orientación y asesoramiento confidencial en cuestiones de ética a la administración superior y al personal. La Oficina de Ética ayuda también al Secretario General y al Consejo a fomentar una cultura de ética, transparencia y rendición de cuentas, proporcionando orientación para incorporar consideraciones de ética en las políticas, prácticas y procesos, así como mediante la promoción y mejora de la conciencia ética y de una cultura de “hablar sin reservas”, a través de formación y actividades de divulgación general. La Oficina administra también la política de protección contra represalias y los programas de la OACI de declaración de la situación financiera y de conflicto de intereses. Esta Oficina se clasifica bajo Apoyo a los objetivos estratégicos.
- f) Las actividades de la **Oficina de Planificación Estratégica, Coordinación y Asociaciones (SPCP)** están dirigidas por la OSG; la oficina coordina las estrategias de alto nivel intersectoriales y las prioridades entre las distintas direcciones y oficinas, incluyendo las oficinas regionales, de la Organización. En particular, la SPCP es responsable del desarrollo y mantenimiento del Plan de Actividades de la OACI, el Plan Operacional de la OACI, el marco de gestión del rendimiento institucional, los indicadores clave de rendimiento institucional y el registro de riesgos, que son la base para la asignación de recursos y ayudan a la Secretaría a supervisar su rendición de cuentas y desempeño con respecto a la ejecución de las iniciativas. La SPCP presta asistencia a los Estados miembros para mejorar sus sistemas de transporte aéreo movilizand recursos para obtener financiación y asistencia para el desarrollo en forma de financiación, transferencia de tecnología y de conocimientos expertos, valiéndose de alianzas estratégicas con grandes contribuyentes en el desarrollo, así como para formular políticas, procedimientos y directrices para la coordinación de la respuesta de la OACI ante emergencias mundiales que amenazan la seguridad operacional, regularidad y continuidad de las operaciones de aviación.
8. El organigrama actual de la Organización figura al final de esta sección⁶
9. En la tabla siguiente se desglosa el presupuesto 2023-2024-2025 por estructura organizacional, comparándolo con el presupuesto aprobado de 2020-2021-2022 y los gastos de 2021.

Tabla 20 Presupuesto 2023-2025 por estructura organizacional

(en '000 CAD)

Dirección	Gasto*		Presupuesto aprobado				Estimaciones				
	2020	2021	2020	2021	2022	TOTAL	2023	2024	2025	TOTAL	% of Total
ANB	18 218	18 430	19 307	20 188	21 042	60 538	20 371	21 207	21 539	63 116	17,7%
ATB	11 663	12 271	12 548	13 247	14 563	40 359	14 079	14 571	15 213	43 863	12,3%
LEB	2 261	2 743	2 446	2 497	2 615	7 557	2 754	2 883	2 981	8 617	2,4%
RO	19 582	20 289	24 665	25 290	25 800	75 755	25 534	26 510	27 006	79 049	22,1%
ADB	32 449	34 790	32 947	33 947	34 876	101 770	43 322	41 071	42 735	127 129	35,6%
OSG ¹	8 216	9 401	9 947	10 281	11 792	32 021	10 323	10 813	12 580	33 716	9,4%
RGA	597	342	1 451	1 495	1 768	4 714	650	650	769	2 069	0,6%
Total	92 985	98 266	103 312	106 946	112 457	322 715	117 032	117 704	122 823	357 559	100%

* Al tipo de cambio del presupuesto: incluye los gastos financiados con el traspaso de consignaciones no utilizadas de ejercicios anteriores

¹ Incluye el Despacho del Presidente

⁶ https://www.icao.int/DownloadDocsFix/Organigramme_es.pdf

10. ADB exhibe el crecimiento más alto principalmente debido a la integración en el presupuesto regular del Servicio de Adquisiciones de TCB, la centralización bajo la órbita de Recursos Humanos del seguro médico después de la separación del servicio (ASHI) y la incorporación de las iniciativas propuestas recientemente en el objetivo de transformación, que recaen esencialmente en el ámbito de gestión de la Dirección de Administración y Servicios.

11. La tabla siguiente presenta los cambios en los puestos por estructura organizacional y categoría de puesto: creación de cuatro nuevos puestos (dos en la Dirección de Administración y dos en las oficinas regionales) y supresión de 30 puestos, en su mayoría puestos vacantes y por próximas jubilaciones. Se están haciendo los mayores esfuerzos para reducir al mínimo las consecuencias para el personal y la Organización concentrando los movimientos en la abolición de puestos vacantes y la reasignación de personal. Un total de 10 puestos se integraron en el presupuesto regular de la Sección de Adquisiciones que se transfiere de TCB a ADB por decisión del Consejo en 2021 (véase C-DEC 222/8) y se excluyeron del cálculo de cambios netos de puestos.

Tabla 21, Movimiento de puestos entre 2022 y 2025

MOVIMIENTO DE PUESTOS ENTRE 2022 Y 2025 (Componente de ZNG)									
Categoría	Año 2022	Movimientos de dotación				Año 2025	Cambio neto excl. transferencias	Nivel de movimiento	
		Nuevo	Eliminado	Integración*	Otro**			A categoría superior	A categoría inferior
D	25.0	-	2.0	-	1.0	24.0	1.0	1.0	-
P	279.8	2.0	12.4	3.0	2.0	274.4	8.4	21.0	6.0
G	251.0	2.0	15.4	7.0	3.2	241.4	16.6	13.0	8.0
0	555.8	4.0	29.8	10.0	0.2	539.8	26.0	35.0	14.0

*Traspaso de Adquisiciones de la TCB: La transferencia de la función de Adquisiciones (PRO) de TCB a ADB, dispuesta por el Consejo en la octava sesión del 222º período de sesiones (C-DEC 222/8), se concretó con efecto al 15 de diciembre de 2021. Diez puestos de la función de Adquisiciones (3 categoría Profesional y 7 de Servicios Generales) quedaron incorporados en el presupuesto regular de 2023-2025. Estos puestos no se han considerado en el cálculo de la variación neta por movimientos de puestos.

** Incluye contrataciones aplazadas, cambios de financiamiento y movimientos entre categorías

12. El cuadro siguiente muestra el desglose del presupuesto 2023-2024-2025 por concepto principal de gasto. Los gastos de personal se presentan discriminados entre las categorías de personal profesional internacional y de servicios generales, e incluyen sueldos, beneficios y prestaciones, seguro médico después de la separación del servicio y posibles indemnizaciones por separación del servicio. Los demás costos comprenden gastos en bienes de capital, gastos de personal discrecionales, proyectos especiales de ejecución (SIP), consultoría, subcontratación, gastos de funcionamiento, reuniones, viajes en misión y atenciones sociales. Las definiciones de estos términos se resumen en los párrafos siguientes.

Tabla 22, Resumen del presupuesto 2023-2025 por concepto principal de gasto

(en '000 CAD)

Concepto de gasto	Gasto*	Presupuesto aprobado				Estimaciones				
	2021	2020	2021	2022	Total	2023	2024	2025	Total	% del Total
Personal										
Puestos categoría IP	60,846	63,645	66,456	69,290	199,391	72,878	75,725	76,887	225,490	63.1%
Puestos de Servicios Generales	17,014	18,476	19,206	19,682	57,364	19,548	19,979	20,302	59,829	16.7%
Subtotal Personal	77,860	82,121	85,662	88,973	256,756	92,426	95,704	97,189	285,319	79.8%
Otros gastos										
Gastos en bienes de capital	0	988	610	703	2,301	619	588	599	1,806	0.5%
Costos de personal discrecionales	746	1,121	1,144	1,172	3,437	838	1,005	1,131	2,974	0.8%
SIP	36	207	212	217	635	226	233	239	697	0.2%
Consultoría	6,719	2,797	2,867	2,939	8,604	3,167	3,433	3,226	9,826	2.7%
Subcontratación	6,166	2,106	2,140	2,175	6,421	7,154	2,593	2,578	12,324	3.4%
Gastos de funcionamiento	6,219	8,819	9,039	9,503	27,361	8,231	9,629	11,748	29,609	8.3%
Reuniones	699	1,140	1,132	2,572	4,844	1,188	1,223	2,736	5,147	1.4%
Viajes en misión	818	3,957	4,082	4,144	12,183	3,124	3,236	3,317	9,677	2.7%
Atenciones sociales	4	56	58	59	173	58	60	62	180	0.1%
Ganancia/pérdida p/ diferencias de cambio										
Total Otros gastos	21,406	21,191	21,284	23,484	65,959	24,606	22,000	25,634	72,240	20.2%
Recursos para emergencias/contingencias		0	0	0	0	-	-	-	-	0.0%
TOTAL:	99,266	103,312	106,946	112,457	322,715	117,032	117,704	122,823	357,559	100%

* al tipo de cambio del presupuesto; incluye gastos financiados con el traspaso de consignaciones no utilizadas de ejercicios anteriores

13. El presupuesto de la OACI se divide en gastos de personal (79,8 %) y demás gastos (20,2 %). Al observar las variaciones entre trienios en los conceptos principales de gasto, el aumento se distribuye de manera relativamente uniforme entre los gastos de personal (11,1 %) y los demás gastos (9,5 %). Los presupuestos de gastos de capital, gastos de personal discrecionales y viajes en misión han disminuido entre un 13 % y un 21 %, debido en gran parte a las eficiencias resultantes de las nuevas modalidades de trabajo remoto o teletrabajo y modalidades híbridas. Los presupuestos para las iniciativas del objetivo de transformación corresponden esencialmente a gastos de funcionamiento, subcontratación y consultoría, que explican el aumento de las consignaciones para los tres conceptos de gasto.

14. A continuación se presenta la descripción general de los principales conceptos de gastos, esto es, los bloques definidos en el sistema de planificación de recursos de la OACI:

Gastos de personal

- Puestos de categoría Profesional internacionales (IP): remuneraciones y otros beneficios al personal de la categoría Profesional, en especial los sueldos, asignación por lugar de destino, asignaciones familiares, seguro de salud, contribución jubilatoria a cargo de la Organización, subsidios para educación/viajes, viajes al país del hogar, primas por asignación, beneficios por repatriación, gastos de mudanza y licencias no gozadas. Este concepto de gasto comprende además las prestaciones de cobertura médica para el personal jubilado de la categoría IP (contribución a cargo de la Organización) y los gastos de representación del Presidente del Consejo y el Secretario General.
- Puestos de categoría Servicios Generales: remuneraciones y otros beneficios al personal de la categoría de Servicios Generales, en especial los sueldos, asignaciones familiares, primas por idiomas, seguro de salud y contribución jubilatoria a cargo de la Organización. Este concepto de gasto comprende además las prestaciones de cobertura médica para el personal jubilado de la categoría GS (contribución a cargo de la Organización).

15. El presupuesto para gastos de personal se basa en los costos ordinarios para cada categoría y nivel (Profesional y Servicios Generales) tanto en la sede como en las oficinas regionales. Los costos ordinarios toman en cuenta las escalas de sueldo por grado, los incrementos de escalón anuales, los aumentos no facultativos por efecto de la inflación y otros factores determinados por la Comisión de Administración Pública Internacional de las Naciones Unidas y los beneficios a los que tiene derecho el personal de acuerdo con el Estatuto del personal de la OACI. En el siguiente cuadro figuran los principales rubros de gastos comprendidos en los conceptos de IP y GS:

Tabla 23 Presupuesto 2023-2025 – Gastos de personal

Descripción	(en '000 CAD)									
	Gasto	Presupuesto aprobado				Estimaciones				
	2021	2020	2021	2022	Total	2023	2024	2025	Total	% of Total
Personal profesional internacional	60 846	63 645	66 456	69 290	199 391	72 878	75 725	76 887	225 490	79,0%
Sueldos	28 717	30 506	31 628	33 173	95 307	32 726	33 296	33 739	99 760	35,0%
Ajuste por lugar de destino	12 857	11 687	12 112	12 697	36 495	15 395	15 677	15 880	46 952	16,5%
Contribuciones a la Caja Común de Pensiones	8 401	8 466	8 769	9 185	26 419	10 025	10 196	10 343	30 564	10,7%
Seguro de salud	3 538	3 789	3 775	3 932	11 496	4 196	4 131	4 191	12 519	4,4%
Beneficios y prestaciones	7 333	9 198	10 172	10 304	29 674	10 535	12 425	12 734	35 695	12,5%
Servicios Generales	17 014	18 476	19 206	19 682	57 365	19 548	19 979	20 302	59 829	21,0%
Sueldos	12 375	13 284	13 846	14 188	41 319	13 875	14 175	14 423	42 473	14,9%
Contribuciones a la Caja Común de Pensiones	2 103	2 176	2 241	2 300	6 718	2 305	2 354	2 397	7 057	2,5%
Seguro de salud	1 656	1 794	1 865	1 911	5 570	1 939	2 011	2 052	6 001	2,1%
Beneficios y prestaciones	879	1 222	1 253	1 283	3 759	1 429	1 440	1 430	4 298	1,5%
Total	77 860	82 122	85 661	88 972	256 756	92 426	95 704	97 189	285 319	100%

* al tipo de cambio del presupuesto; incluye gastos financiados con el traspaso de consignaciones no utilizadas de ejercicios anteriores

Otros gastos

- a) *Inversiones en bienes de capital*: adquisición de bienes por un valor unitario superior a los 5 000 CAD y cuya vida útil es superior a un año. Incluye las compras para los servicios de IT (servidores, etc.) y de otros bienes como fotocopiadoras y equipo audiovisual, mobiliario de oficina y vehículos. En su gran mayoría, las previsiones presupuestarias para compras se destinan al remplazo de artículos obsoletos o fuera de funcionamiento. En el trienio 2023-2025 se prevén las siguientes adquisiciones de bienes de capital:

Tabla 24, Presupuesto 2023-2025 -- Bienes de capital

(en '000 CAD)					
Oficina	Bienes de capital	2023	2024	2025	TOTAL
ESAF	Vehículo oficial	52			52
EURNAT	Reacondicionamiento edific	52	54	55	161
MID	Calefacción/Climatización	11			11
	Mobiliario		11		11
	Equipo informático			11	11
CSG	Equipo de conferencias	31	35	32	98
ICT	Equipo y software de IT	474	488	500	1 462
Total		619	588	599	1 806

- b) Gastos de personal discrecionales: costos de formación, bienestar, seguridad y otros costos relacionados con el personal. Las previsiones presupuestarias están centralizadas en ADB-Recursos Humanos.

Tabla 25, Presupuesto 2023-2025 – Costos discrecionales relacionados con el personal

PRESUPUESTO ESTIMADO 2023-2025 - COSTOS DISCRECIONALES RELACIONADOS CON EL PERSONAL
(en '000 CAD)

Descripción	Gastos	Presupuesto aprobado				Estimaciones			
	2021	2020	2021	2022	TOTAL	2023	2024	2025	TOTAL
Seguros del personal	236	55	56	58	169	60	62	63	185
Instrucción general	364	598	613	629	1,840	413	566	681	1,660
Bienestar del personal	93	226	231	237	694	182	188	192	562
Igualdad de género		92	94	96	282	-	-	-	-
Seguridad del personal	42	103	100	102	305	106	110	112	329
Otros costos varios	12	48	49	50	147	77	79	81	238
Total	746	1,121	1,144	1,172	3,437	838	1,005	1,131	2,974

* Al tipo de cambio ONU; incluye gastos financiados con trasposos de consignaciones de ejercicios anteriores no utilizadas.

- c) Proyectos de ejecución especial (SIP): los recursos necesarios para la ejecución de proyectos especiales destinados a informar a los Estados de la ejecución de parte de los planes regionales que gravitan sensiblemente en la seguridad operacional y la seguridad de la aviación. Si bien su ejecución está a cargo de las oficinas regionales, la dirección de estos proyectos está en manos de la Dirección de navegación Aérea.
- d) Consultoría y subcontratación externa: remuneraciones al personal contratado por acuerdo de servicios especiales (SSA), honorarios por la subcontratación externa de servicios de idiomas e IT, y otras contrataciones externas.
- e) Gastos de funcionamiento: entre otros conceptos comprenden:
- Software y equipo de tecnología de la información: Los montos previstos en este concepto se destinan a la adquisición y mantenimiento de artículos de tecnología de la información/ofimática (equipo, software de computadoras, infraestructura informática y aplicaciones principales que no cabe clasificar como Bienes de capital. La consignación para equipos se destinará principalmente al remplazo de equipos obsoletos. La consignación para software incluye las licencias anuales y cargos por mantenimiento, actualización de versiones y reemplazos y la adquisición de software más moderno.
 - Alquiler, mantenimiento y seguridad de los edificios: Este rubro incluye los costos de alquiler, mantenimiento y seguridad del edificio de la sede en Montreal y los locales de las siete oficinas regionales. De conformidad con el acuerdo complementario con el gobierno anfitrión que entró en vigor el 1 de diciembre de 2016, la OACI debe pagar al Gobierno del Canadá el 20 % de los costos de funcionamiento y reparaciones de mayor envergadura que no sean inversiones permanentes con respecto a los locales de la sede. El Gobierno del Canadá absorbe cada año el 100% del alquiler, el 80 % de los costos de funcionamiento y todos los impuestos inmobiliarios. Los gastos de funcionamiento se basan en las erogaciones reales incurridas por el Gobierno de Canadá. Los locales de las oficinas regionales APAC, MID y WACAF y parte de los locales de la oficina EUR/NAT son proporcionados sin cargo por alquileres por los respectivos gobiernos anfitriones, los gobiernos de Tailandia, Egipto, Senegal y Francia, respectivamente. Los costos de alquiler

y mantenimiento de las oficinas NACC y SAM están subsidiados en parte por los gobiernos de México y del Perú, respectivamente.

- iii. Distribución, comunicaciones y telecomunicaciones: incluye provisiones para servicios de telefonía fija y móvil, teléfonos inteligentes, servicios de larga distancia, fax y cargos de larga distancia por datos transmitidos por la red telefónica.
 - iv. Insumos y servicios de oficina: incluye previsión para fotocopias, papelería y útiles de oficina, así como imprenta interna en las oficinas regionales.
 - v. Contribuciones a los servicios comunes de las Naciones Unidas: La OACI participa y se beneficia de ciertos servicios, que son suministrados conjuntamente por el sistema de las Naciones Unidas. Los costos de estos servicios se comparten entre todas las organizaciones participantes por aplicación de fórmulas convenidas mutuamente al efecto.
 - vi. Servicios de ARGF: incluyen los recursos que necesitan las direcciones/oficinas para obtener servicios de imprenta y distribución de RGA.
- f) Reuniones: los recursos necesarios para las reuniones internas; pueden incluir los sueldos y asignaciones del personal temporero, incluidos intérpretes; los costos de viaje del personal de la Secretaría; las horas suplementarias; el alquiler de salas/equipo audiovisual para conferencias; útiles de oficina e insumos de reproducción; atenciones sociales, y gastos varios.
- g) Viajes en misión: Gastos de viaje y subsistencia para viajes oficiales. Este concepto incluye:
- i. misiones a los Estados miembros relacionadas con la ejecución del programa de trabajo, lo que incluye la celebración de reuniones y otros eventos de la OACI, consultas, prestación de asesoramiento y asistencia y trabajo en relación con las auditorías de vigilancia;
 - ii. misiones a reuniones gubernamentales y no gubernamentales sobre temas de aviación para exponer el punto de vista de la OACI y mantenerse al corriente de las novedades técnicas; y
 - iii. misiones para representar a la OACI en reuniones de las Naciones Unidas, los organismos especializados y otras organizaciones internacionales.
- h) Atenciones sociales: previsión por gastos para atenciones sociales.

16. Siguiendo con el análisis por lugar, los recursos para el trienio 2023-2025 para la sede en Montreal ascienden al 77,9 % (76,5 % en 2020-2021-2022) en comparación con el 22,1 % (23,5 % en 2020-2021-2022) para las oficinas regionales, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 26, Presupuesto 2023-2025 -- por lugar

(en '000 CAD)

Lugar	Aprobado 2020-2021-2022	2023	2024	2025	Total
Sede	246 960	91 498	91 194	95 818	278 510
Oficinas regionales	75 755	25 534	26 510	27 006	79 050
TOTAL	322 715	117 032	117 704	122 823	357 560

Efecto de las IPSAS

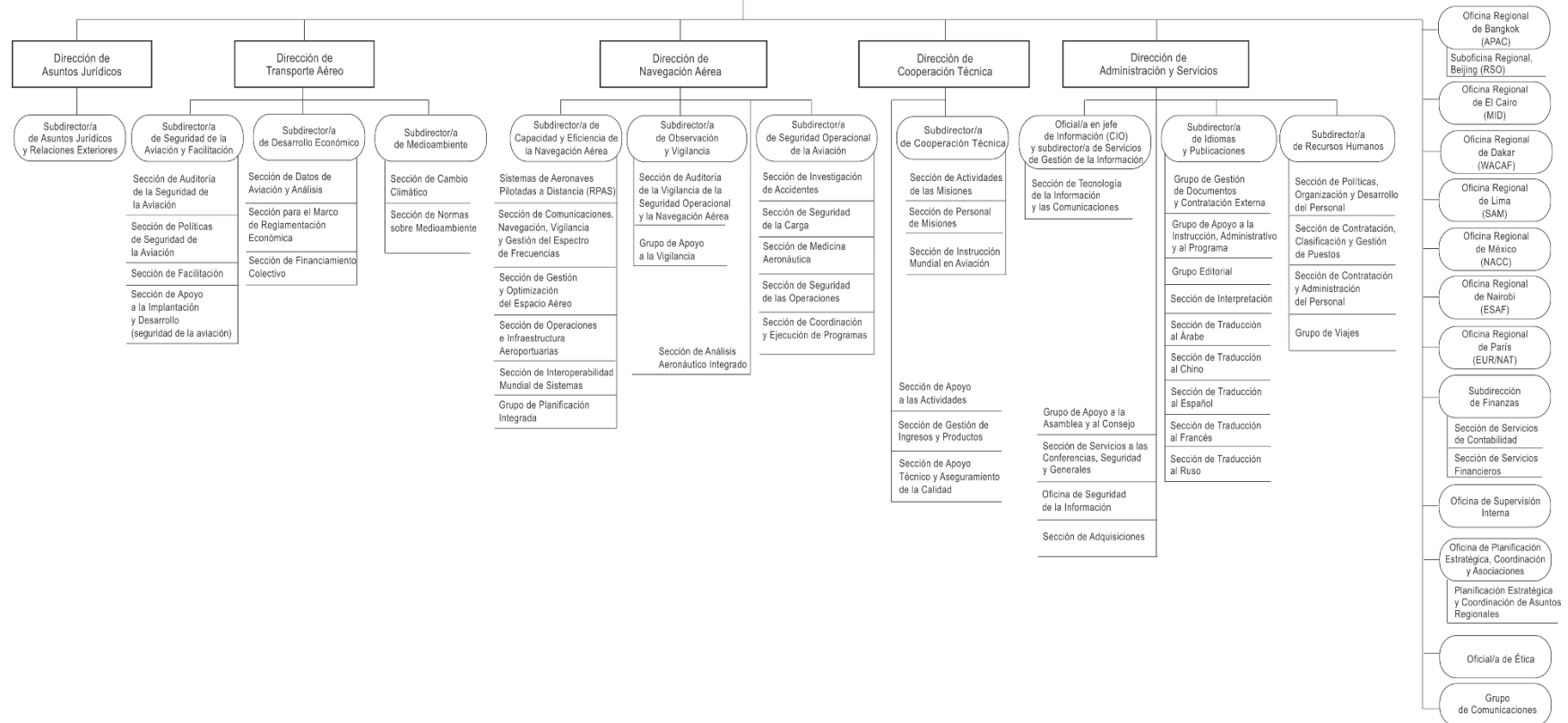
17. Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS) que aplica la OACI en la preparación de los estados financieros requieren que el presupuesto se compare con los montos reales en los estados financieros. A efectos de permitir una comparación razonable del presupuesto con los montos reales, que se registran y presentan por el método del devengo de conformidad con las IPSAS, los presupuestos también se preparan aplicando una versión modificada de dicho método. Esto supone en particular que los presupuestos:

- aplican el criterio de los servicios prestados y bienes recibidos durante el ejercicio económico; y
- incluyen por separado, en su caso, un presupuesto para bienes de capital (el costo total del activo está incluido en el presupuesto) para cubrir tanto los activos tangibles como los intangibles (es decir, para adquisiciones de equipos, vehículos, software, etc.) por un valor individual igual o superior a 3 000 CAD y 5 000 CAD respectivamente (25 000 CAD para mejoras de arrendamiento y activos intangibles desarrollados internamente) que se prevén entre 2023 y 2025.

18. Los estados financieros auditados de la OACI comprenden el estado de comparación de montos presupuestados y reales, que compara las consignaciones aprobadas con los montos reales en el fondo general del presupuesto regular. En la nota de estudio del Consejo sobre los estados financieros anuales se ofrece información adicional, con una explicación de las diferencias significativas entre las consignaciones originales y finales y los montos reales.

Figura 9, Estructura de la Secretaría de la OACI

ORGANIGRAMA DE LA SECRETARÍA DE LA OACI
28 de septiembre de 2022



NO ESTÁ EN VENTA
Impreso en la OACI