



OACI

Doc 10229

## Presupuesto de la Organización 2026–2027–2028

Aprobado por la Asamblea en su 42° período de sesiones  
Montreal, octubre de 2025



Aprobado por el Secretario General y publicado bajo su responsabilidad

ORGANIZACIÓN DE AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL





| OACI

# Doc 10229

## Presupuesto de la Organización 2026–2027–2028

Aprobado por la Asamblea en su 42° período de sesiones  
Montreal, octubre de 2025

Aprobado por el Secretario General y publicado bajo su responsabilidad

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, Québec, Canada H3C 5H7

La información sobre pedidos y la lista completa de las agencias de ventas  
y librerías pueden obtenerse en el sitio web de la OACI: [www.icao.int](http://www.icao.int)

**Doc 10229, *Presupuesto de la Organización – 2026–2027–2028***

Núm. de pedido: 10229  
ISBN: 978-92-9275-967-4  
NO ESTÁ EN VENTA

© OACI 2025

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

<b>MENSAJE DEL CONSEJO SOBRE EL PRESUPUESTO DE LA ORGANIZACIÓN PARA 2026-2027-2028 .....</b>	<b>1</b>
<b>RESOLUCIÓN DE LA ASAMBLEA .....</b>	<b>3</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
Antecedentes .....	6
Marco estratégico y gestión basada en resultados .....	6
<b>II. RESEÑA FINANCIERA .....</b>	<b>7</b>
El presupuesto en pocas líneas .....	7
Financiación del presupuesto para 2026-2027-2028 .....	7
Cuotas de los Estados .....	8
Traspaso del superávit del ARGF .....	8
Reembolso/Transferencia del Fondo AOSC .....	9
Reserva operacional .....	8
Ingresos varios y régimen de incentivos .....	9
Hipótesis .....	9
Inflación .....	9
Moneda del presupuesto y tipo de cambio .....	9
Gastos de personal .....	9
Prestaciones de cobertura médica post jubilatoria .....	9
Prioridades .....	10
Eficiencia .....	10
Estructura presupuestaria .....	10
Objetivos estratégicos .....	11
Elementos habilitadores de alta prioridad .....	11
Elementos habilitadores auxiliares .....	12
Enfoque programático .....	12
Dificultades .....	14
<b>III. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>17</b>
Los objetivos estratégicos en pocas líneas .....	18
A. Todos los vuelos son seguros y protegidos .....	21
B. La aviación es sostenible en términos medioambientales .....	22
C. La aviación brinda movilidad fluida, accesible y confiable para todo el mundo .....	23
D. Ningún país se queda atrás .....	24
E. El Convenio sobre Aviación Civil Internacional y demás tratados, leyes y reglamentos internacionales dan respuesta a todas las situaciones .....	25
F. El desarrollo económico del transporte aéreo posibilita la prosperidad económica y el bienestar social para todo el mundo .....	26
<b>IV. ELEMENTOS HABILITADORES .....</b>	<b>27</b>
Elementos habilitadores de alta prioridad .....	29
Elementos habilitadores auxiliares .....	30
<b>V. FONDOS EXTRAPRESUPUESTARIOS .....</b>	<b>32</b>
Fondo para Gastos de los Servicios Administrativos y Operacionales .....	34
Fondo de Generación de Ingresos Auxiliares .....	35
<b>ANEXO .....</b>	<b>37</b>
<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS .....</b>	<b>49</b>

## Figuras

Figura 1 Marco estratégico de la OACI .....	6
Figura 2 Reseña.....	7
Figura 3 Fuentes de financiación del presupuesto regular 2026-2027-2028 .....	7
Figura 4 Presupuesto por objetivo/elemento habilitador .....	11
Figura 5 Los objetivos estratégicos en pocas líneas .....	19
Figura 6 Objetivos estratégicos por ubicación.....	19
Figura 7 Objetivo A: Presupuesto por categoría de costos.....	21
Figura 8 Objetivo A: Presupuesto por programa y categoría de costo.....	21
Figura 9 Objetivo B: Presupuesto por categoría de costos.....	22
Figura 10 Objetivo B: Presupuesto por programa y categoría de costo.....	22
Figura 11 Objetivo C: Presupuesto por categoría de costos.....	23
Figura 12 Objetivo C: Presupuesto por programa y categoría de costo.....	23
Figura 13 Objetivo D: Presupuesto por categoría de costos .....	24
Figura 14 Objetivo D: Presupuesto por programa y categoría de costo.....	24
Figura 15 Objetivo E: Presupuesto por categoría de costos .....	25
Figura 16 Objetivo E: Presupuesto por programa y categoría de costo .....	25
Figura 17 Objetivo F: Presupuesto por categoría de costos .....	26
Figura 18 Objetivo F: Presupuesto por programa y categoría de costo .....	26
Figura 19 Elementos habilitadores de alta prioridad: Presupuesto por producto y categoría de costo .....	29
Figura 20 Elementos habilitadores auxiliares .....	30
Figura 21 EHA: Presupuesto por categoría de costo .....	31
Figura 22 Estructura de la Secretaría de la OACI .....	51

## Cuadros

Cuadro 1 Presupuesto: Fuentes de financiación .....	7
Cuadro 2 Servicios vinculados a la estrategia .....	11
Cuadro 3 Presupuesto por programa .....	12
Cuadro 4 Presupuesto de los objetivos estratégicos y los elementos habilitadores por producto .....	13
Cuadro 5 Los objetivos estratégicos en pocas líneas.....	19
Cuadro 6 Presupuesto por objetivo estratégico y ubicación.....	20
Cuadro 7 Objetivo A: Presupuesto por producto .....	21
Cuadro 8 Objetivo B: Presupuesto por producto .....	22
Cuadro 9 Objetivo C: Presupuesto por producto .....	23
Cuadro 10 Objetivo D: Presupuesto por producto .....	24
Cuadro 11 Objetivo E: Presupuesto por producto.....	25
Cuadro 12 Objetivo F: Presupuesto por producto.....	26
Cuadro 13 Elementos habilitadores de alta prioridad: Presupuesto por producto .....	29
Cuadro 14 EHA: Presupuesto por producto .....	30
Cuadro 15 Categorías de elementos habilitadores auxiliares .....	30
Cuadro 16 Financiación de los centros de costos dentro de los elementos habilitadores auxiliares .....	31
Cuadro 17 Ingresos, gastos y reembolso/transferencia del Fondo AOSC al presupuesto regular para 2026-2027-2028 .....	34
Cuadro 18 Ingresos, gastos y contribución del ARGF al presupuesto regular para 2026-2027-2028 .....	35
Cuadro 19 Presupuesto por estructura orgánica.....	45
Cuadro 20 Movimientos de puestos entre 2025 y 2028 .....	45
Cuadro 21 Presupuesto por concepto de gasto .....	46
Cuadro 22 Presupuesto - Inversión en bienes de capital .....	47
Cuadro 23 Presupuesto por ubicación.....	48

## MENSAJE DEL CONSEJO SOBRE EL PRESUPUESTO DE LA ORGANIZACIÓN PARA 2026-2027-2028<sup>1</sup>

---

De conformidad con el artículo 61 del Convenio sobre Aviación Civil Internacional y el artículo 4.6 del Reglamento financiero, el Consejo se complace en presentar a la Asamblea las estimaciones presupuestarias para el trienio 2026-2027-2028.

En la preparación del presupuesto regular, el Consejo consideró los siguientes factores clave:

1. *El Plan Estratégico de la OACI para 2026-2050*<sup>2</sup>: La OACI ha elaborado un Plan Estratégico integral a largo plazo para 2026-2050, cuyo diseño apunta a lograr un sistema mundial de aviación civil seguro y sostenible que aumente la conectividad, impulse la innovación, refuerce la seguridad y dé forma a un futuro aún más trascendente para la aviación mundial. El Plan Estratégico describe tres ambiciones esenciales y define seis objetivos estratégicos que contribuyen a concretar la visión y misión de la Organización.
2. *El Plan de Actividades de la OACI para 2026-2028*: El Plan de Actividades, que está totalmente alineado con el Plan Estratégico de la OACI para 2026-2050, traza un curso ambicioso para fortalecer la seguridad operacional y la protección de la aviación, así como su sostenibilidad en todo el mundo y otras áreas prioritarias. El Plan de Actividades de la OACI para 2026-2028 sirvió de base para la formulación del presupuesto regular, que se inició con el cálculo de los costos totales del Plan de Actividades, brindando así una oportunidad única de comprender el nivel de recursos que se necesitan para cumplir el mandato de la Organización.
3. *Establecimiento de prioridades*: Reconociendo que se dispone de recursos limitados, la Organización priorizó los proyectos y actividades del Plan Operacional Trienal aplicando una metodología diseñada para lograr una afectación efectiva, sólida y transparente de los recursos. Este enfoque proporcionó una referencia para la preparación del presupuesto regular y también facilitará la ejecución controlada y eficiente del Plan de Actividades.
4. *Desafíos y oportunidades*: Tanto el Plan Estratégico con su largo horizonte 2026-2050 como el Plan de Actividades para 2026-2028 destacan el impresionante crecimiento previsto del número de personas y carga transportadas, con las grandes dificultades y oportunidades que planteará a la aviación civil internacional dar respuesta al aumento de la demanda en condiciones seguras y alcanzar la sostenibilidad medioambiental a largo plazo. Las prioridades definidas en el Plan de Actividades de la OACI y en los seis objetivos estratégicos requieren atención para que todos los Estados puedan beneficiarse de este crecimiento. El Consejo reconoció la necesidad de mejorar la capacidad de la Organización para hacer frente a estos desafíos mundiales y las funciones, responsabilidades y prioridades adicionales que entrañan, y recomendó un aumento del 6,0 % en las cuotas para costear las prioridades básicas fijadas en el Plan de Actividades así como proyectos básicos y actividades de alta prioridad en las áreas de seguridad operacional y seguridad de la aviación. Este refuerzo se considera un importe no consolidado y no formará parte de la base de referencia que se usará para calcular las estimaciones presupuestarias para el trienio 2029-2031.

---

<sup>1</sup> Este mensaje acompañaba la nota de estudio de la Asamblea en la que se presentó el proyecto de presupuesto 2026-2027-2028 al 42º período de sesiones de la Asamblea de la ICAO para su aprobación (A42-WP/37).

<sup>2</sup> <https://www.icao.int/about-icao/Council/Pages/strategic-plan-2026-2050.aspx>

5. *Mecanismos de financiación:* Aunque el presupuesto ordinario, que se nutre en lo esencial de las cuotas de los Estados miembros, proporciona la mayor parte de los recursos de la OACI, el total de fondos que necesita la Organización para ejecutar su Plan de Actividades y sufragar sus gastos de funcionamiento son considerablemente mayores. Además del presupuesto regular, la Organización recibe contribuciones voluntarias cada año<sup>3</sup> (~CAD 15 millones), personal a título gratuito (~CAD 10 millones) y goza del uso de locales de Estados anfitriones (~CAD 28 millones), junto con otras fuentes de financiación como el Fondo para Gastos de los Servicios Administrativos y Operacionales (AOSC) y el Fondo de Generación de Ingresos Auxiliares (ARGF). A fin de satisfacer las necesidades de los Estados miembros, la OACI seguirá esforzándose por movilizar recursos para sufragar las actividades del Plan de Actividades para 2026-2028 que no tienen previsión de fondos o sólo están financiadas en parte, y se alienta enfáticamente a los Estados miembros a que sigan haciendo contribuciones voluntarias y en especie a la OACI.

6. *El Fondo Estratégico:* Para atender las necesidades de financiación de la Organización y complementar el presupuesto regular, el Consejo aprobó la creación de un Fondo Estratégico que permita a los Estados interesados aportar contribuciones voluntarias por encima de sus cuotas. Con un objetivo indicativo de CAD 10,5 millones que se financiará con contribuciones voluntarias no afectadas a fines específicos, el fondo se estableció con carácter estrictamente transitorio y excepcional para atender con flexibilidad las áreas de seguridad operacional y seguridad de la aviación, que constituyen la preocupación más prioritaria de los Estados miembros, y otras áreas prioritarias definidas en el Plan de Actividades de la OACI para 2026-2028.

7. *Sostenibilidad financiera y viabilidad de la Organización:* El Consejo subrayó que, en el transcurso del próximo trienio, y en previsión de la preparación del presupuesto para 2029-2030-2031, el Consejo intensificará su labor para preservar la sostenibilidad financiera y la viabilidad a largo plazo de la Organización mediante mejoras de la eficiencia. La mejora organizativa continua de la OACI, que parte de la concreción del objetivo de transformación, se alineará con la actual Iniciativa ONU80 lanzada en marzo de 2025 por el Secretario General de las Naciones Unidas con el objetivo de modernizar las estructuras y operaciones del sistema de las Naciones Unidas, centrándose en mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta ante los desafíos mundiales.

El Consejo presenta este proyecto de presupuesto para 2026, 2027 y 2028 a la Asamblea para su consideración y aprobación.

---

<sup>3</sup> Promedio de las contribuciones anuales recibidas durante 2022-2024.



## RESOLUCIÓN DE LA ASAMBLEA

### Resolución A42/27:

#### Presupuestos para 2026-2027-2028

A. *La Asamblea*, con respecto al presupuesto para 2026, 2027 y 2028, *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 de los ejercicios 2026, 2027 y 2028;
- De conformidad con los artículos 49 e) y 61 del Convenio, la Asamblea aprueba los presupuestos de la Organización;
- De conformidad con las partes VII y XI del Reglamento financiero, el Consejo ha presentado a la Asamblea las estimaciones presupuestarias indicativas del Fondo de Gastos de los Servicios Administrativos y Operacionales (AOOSC) y el Fondo de Generación de Ingresos Auxiliares (ARGF) para cada uno de los ejercicios 2026, 2027 y 2028, y la Asamblea las ha considerado;

B. *La Asamblea*, con respecto al **presupuesto regular**<sup>4</sup>:

*Resuelve:*

- Autorizar que se utilicen las cantidades que se presentan en el siguiente cuadro, en dólares canadienses (CAD), para los ejercicios económicos de 2026, 2027 y 2028 de conformidad con el Reglamento financiero y con sujeción a las disposiciones de la presente resolución:

**Presupuesto 2026-2027-2028**  
(en CAD)

Objetivo/Elemento habilitador	2026	2027	2028	Total
A. Todos los vuelos son seguros y protegidos	54 121 000	55 818 000	59 262 000	169 201 000
B. La aviación es sostenible en términos medioambientales	8 021 000	8 403 000	8 935 000	25 359 000
C. La aviación brinda movilidad fluida accesible y confiable para todo el mundo	16 528 000	17 140 000	18 274 000	51 942 000
D. Ningún país se queda atrás	3 908 000	4 111 000	4 397 000	12 416 000
E. El Convenio sobre Aviación Civil Internacional y demás tratados leyes y reglamentos internacionales dan respuesta a todas las situaciones	1 817 000	1 999 000	2 037 000	5 853 000
F. El desarrollo económico del transporte aéreo posibilita la prosperidad económica y el bienestar social para todo el mundo	5 150 000	5 373 000	5 730 000	16 253 000
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>89 545 000</b>	<b>92 844 000</b>	<b>98 636 000</b>	<b>281 024 000</b>
<b>Elementos habilitadores de alta prioridad</b>	<b>348 000</b>	<b>360 000</b>	<b>374 000</b>	<b>1 082 000</b>
<b>Elementos habilitadores auxiliares</b>	<b>30 161 000</b>	<b>31 466 000</b>	<b>32 843 000</b>	<b>94 470 000</b>
<b>Total consignaciones propuestas</b>	<b>120 054 000</b>	<b>124 670 000</b>	<b>131 853 000</b>	<b>376 577 000</b>
Operacional	120 004 045	124 512 456	131 759 850	376 276 352
Capital	49 955	157 544	93 150	300 648

- Que la consignación anual total autorizada se financie como se presenta en el siguiente cuadro, de conformidad con el Reglamento financiero:

<sup>4</sup> Refuerzo por única vez para el objetivo estratégico “Todos los vuelos son seguros y protegidos”, cuya distribución requerirá un examen exhaustivo de las prioridades de las áreas prioritarias del Plan de Actividades que no tienen previsión de fondos.

### Fuentes de fondos 2026-2027-2028

(en CAD)

Fuente de fondos	2026	2027	2028	Total
a) Cuotas de los Estados	105 994 000	110 710 000	117 893 000	334 597 000
b) Transferencia del superávit del ARGF	8 899 667	8 899 667	8 899 667	26 699 000
c) Reserva para fines especiales	1 400 000	1 300 000	1 300 000	4 000 000
d) Reembolso/Transferencia del Fondo AOSC	2 760 333	2 760 333	2 760 333	8 281 000
e) Ingresos varios	1 000 000	1 000 000	1 000 000	3 000 000
<b>TOTAL</b>	<b>120 054 000</b>	<b>124 670 000</b>	<b>131 853 000</b>	<b>376 577 000</b>

Pide al Consejo que siga trabajando con miras a lograr la sostenibilidad financiera y la viabilidad a largo plazo de la Organización y que informe del resultado al próximo período ordinario de sesiones de la Asamblea.

C. *La Asamblea*, con respecto al suplemento del **presupuesto regular**:

*Reconoce* la importancia de fortalecer la capacidad de la Organización para atender las prioridades emergentes y el aumento de las funciones y responsabilidades que disponen los Estados miembros;

*Expresa* su agradecimiento y *reconoce* la voluntad de los Estados miembros de aportar una contribución voluntaria al Fondo Estratégico por encima de su cuota para el presupuesto regular con el fin de asistir en la ejecución del Plan de Actividades;

*Reconoce* que dicha financiación suplementaria se basará en las escalas de cuotas aprobadas por la Asamblea para el presupuesto regular para 2026-2027-2028 como contribución sugerida al Fondo Estratégico;

*Reconoce* el carácter voluntario de dichas contribuciones y *subraya* que el Fondo Estratégico no queda encuadrado en la resolución A39-31 de la Asamblea – Cumplimiento por parte de los Estados miembros de sus obligaciones financieras para con la Organización y medidas que han de tomarse respecto a aquellos Estados que no cumplan con las mismas;

*Anima a* los Estados miembros a que informen al Consejo sobre su intención de participar en esta iniciativa para facilitar la planificación y ejecución de las actividades que se financiarán con el Fondo Estratégico;

*Insta a* los Estados miembros a que se comprometan a aportar contribuciones voluntarias adicionales por encima de su cuota para el presupuesto regular y sus aportes al Fondo Estratégico mediante la presentación de cartas de compromiso;

*Reconoce* la importancia de dotar a la Secretaría de la flexibilidad necesaria para asignar recursos entre las áreas de seguridad operacional y seguridad de la aviación, que constituyen la más alta preocupación de sus Estados miembros, y otras áreas prioritarias del Plan de Actividades 2026-2028 de la OACI y pide a la Secretaría que informe periódicamente al consejo sobre la afectación y el uso de estos recursos;

*Respalda* el objetivo indicativo de contribuciones de los Estados miembros al Fondo Estratégico para financiar actividades básicas y de más alta prioridad previstas en el Plan de Actividades sujeto a lo dispuesto en la presente resolución:

### Estimaciones del Fondo Estratégico para 2026-2027-2028

(en CAD)

	2026	2027	2028	Total
<i>Objetivo indicativo</i>	3 500 000	3 500 000	3 500 000	10 500 000

D. *La Asamblea*, con respecto a las estimaciones presupuestarias estimativas del Fondo AOSC:

*Reconoce* 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;

*Reconoce* que la magnitud del Programa de Desarrollo de Capacidad e Implementación 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 ha de ejecutarse en un año determinado;

*Reconoce* que, a causa de la situación mencionada, las cifras netas anuales del presupuesto de AOSC para los ejercicios de 2026, 2027 y 2028 que figuran a continuación en dólares canadienses (CAD) son sólo estimaciones presupuestarias indicativas:

	2026	2027	2028
Estimaciones presupuestarias indicativas	12 528 000	13 065 000	13 516 000

*Reconoce* que la creación de capacidad y la implementación son medios importantes para promover el desarrollo y la seguridad operacional, protección, eficiencia y sostenibilidad de la aviación civil;

*Reconoce* las circunstancias que enfrenta el Programa de Creación de Capacidad e Implementación de la Organización y la necesidad de adoptar medidas de gestión continuas; y

*Reconoce* que, en el caso de que las operaciones de AOSC en un ejercicio económico dado arrojaran déficit, dicho déficit debería cubrirse en primera instancia con el superávit acumulado del Fondo AOSC y como último recurso debería recurrirse al presupuesto regular.

*Resuelve aprobar* el presupuesto estimado indicativo de gastos de los servicios administrativos y operacionales del Programa de Creación de Capacidad e Implementación, en la inteligencia de que se harán ajustes posteriores en el marco de los presupuestos estimados anuales para AOSC y de conformidad con las disposiciones del artículo IX del Reglamento financiero.

*E. La Asamblea*, con respecto a las estimaciones presupuestarias indicativas del **Fondo ARGF**:

*Reconoce* el apoyo constante del Consejo y de los Estados miembros para la realización de actividades generadoras de ingresos por parte de la Secretaría con miras a preservar la sostenibilidad del nivel propuesto de contribución del ARGF al presupuesto regular;

*Reconoce* que las estimaciones presupuestarias para el ARGF no pueden determinarse con gran exactitud hasta que se confirmen los ingresos proyectados por la prestación de servicios;

*Reconoce que*, en el caso de que las actividades generadoras de ingresos no arrojaran un superávit neto suficiente para transferir el importe requerido al presupuesto regular, tal déficit se complementaría con el fondo de capital circulante y, si siguiera siendo insuficiente, los Estados miembros tendrían que cubrir la diferencia;

*Reconoce* que, a causa de la situación mencionada, las cifras netas anuales del presupuesto de ARGF para los ejercicios de 2026, 2027 y 2028 que figuran a continuación en dólares canadienses (CAD) son sólo estimaciones presupuestarias indicativas:

	2026	2027	2028
Estimaciones presupuestarias indicativas	31 583 000	32 716 000	34 183 000

*Resuelve aprobar* las estimaciones presupuestarias indicativas del Fondo de Generación de Ingresos Auxiliares, en la inteligencia de que se harán ajustes posteriores en el marco de las estimaciones presupuestarias anuales del ARGF, de conformidad con lo dispuesto en el artículo VII del Reglamento Financiero y la política sobre actividades generadoras de ingresos.

# I. INTRODUCCIÓN

## Antecedentes

1. El presupuesto basado en resultados de la Organización para 2026-2027-2028 (también denominado presupuesto regular) abarca seis objetivos estratégicos, elementos habilitadores de Alta Prioridad y elementos habilitadores auxiliares y toma como punto de partida el Plan de Actividades de la OACI para el mismo trienio.

2. El documento que plasma el presupuesto de la Organización establece las necesidades de recursos económicos y humanos para los objetivos estratégicos, los elementos habilitadores de alta prioridad y los elementos habilitadores auxiliares, así como sus respectivos productos. También comprende los presupuestos indicativos del Fondo para los Gastos de los Servicios Administrativos y Operacionales (AOSC) del Programa de Desarrollo de Capacidad e Implementación y el Fondo de Generación de Ingresos Auxiliares (ARGF) para cada uno de los ejercicios económicos de 2026, 2027 y 2028. Los anexos complementan la información del documento y ofrecen más detalles sobre la estructura organizativa y la información económico-financiera.

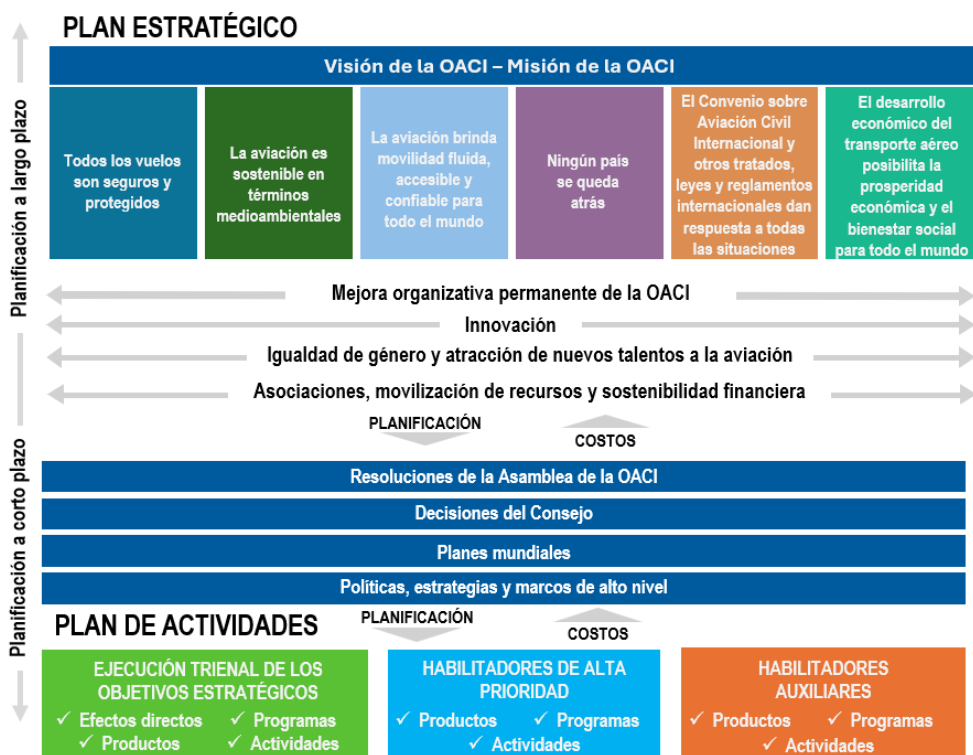
## Marco estratégico y gestión basada en resultados

3. El Plan Estratégico a largo plazo de la OACI para 2026-2050 es la pieza central que encuadra el rumbo futuro de la Organización. Su objetivo es generar resultados positivos y constructivos en el largo plazo para los Estados miembros, el público que usa los servicios de transporte aéreo y las demás partes interesadas.

4. El [Plan de Actividades de la OACI para 2026 - 2028](#) es la hoja de ruta que guía la ejecución del Plan Estratégico 2026-2050, centrándose en el trienio inmediato para impulsar el avance hacia los objetivos estratégicos de más largo aliento. El plan esboza la forma en que la OACI trabajará para concretar su visión de un sistema de aviación civil internacional seguro, protegido y sostenible que conecte al mundo en beneficio de todas las naciones y toda la gente y oriente la afectación de recursos, sentando las bases para la labor de la OACI en el trienio 2026-2028.

5. Formulado según el criterio de gestión basada en resultados, el Plan de Actividades traza una trayectoria estructurada que parte de seis objetivos estratégicos globales para la aviación civil internacional hasta alcanzar efectos directos trienales mensurables y productos específicos derivados de la finalización de los programas, proyectos y actividades de la OACI. El Plan de Actividades para 2026-2028 también sirve de base para definir las necesidades de fondos y formular el presupuesto regular para el trienio.

Figura 1 Marco estratégico de la OACI



## II. RESEÑA FINANCIERA<sup>5</sup>

### El presupuesto en pocas líneas

6. En términos nominales, el presupuesto del trienio por CAD 376,6 millones para objetivos estratégicos y elementos habilitadores refleja un aumento de CAD 19,0 millones (o 5,3 %) con respecto al presupuesto aprobado para 2023-2025. En términos reales, sin embargo, el presupuesto regular para el trienio 2026-2027-2028 absorbe el impacto provocado por la reducción de CAD 22,2 millones (6,2 %) a causa de los menores recursos transferidos desde la reserva para fines especiales<sup>6</sup> y el efecto de la inflación. Este impacto se compensó parcialmente por el aumento por única vez de las cuotas, el aumento de la transferencia del superávit del ARGF y el reembolso/transferencia del Fondo AOSC.

Figura 2 Reseña



### Financiación del presupuesto para 2026-2027-2028

7. El presupuesto se financia principalmente con las cuotas de los Estados miembros, que se complementan con el reembolso/transferencia del Fondo AOSC, la transferencia del superávit del Fondo ARGF, la reserva para fines especiales y los ingresos varios. En el cuadro 1 y la figura 3 a continuación se muestra la comparación de las fuentes de financiación del programa regular entre los dos trienios.

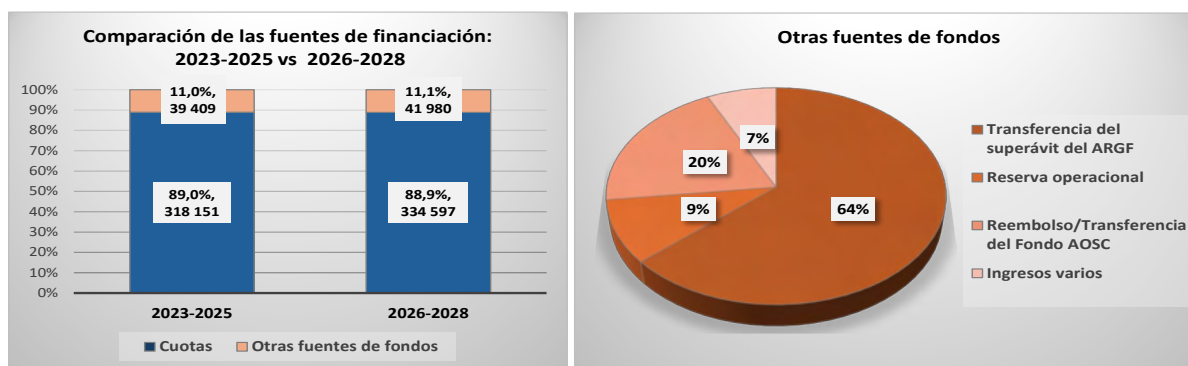
Cuadro 1 Presupuesto: Fuentes de financiación  
(CAD '000)

Fuente de fondos	Presupuesto aprobado 2023-2025						
	Total	% del total	2026	2027	2028	Total	% del total
Cuotas de los Estados	318 151	89,0 %	105 994	110 710	117 893	334 597	88,9 %
Transferencia del superávit del ARGF	24 245	6,8 %	8 900	8 900	8 900	26 699	7,1 %
Reserva operacional	7 092	2,0 %	1 400	1 300	1 300	4 000	1,1 %
Reembolso/Transferencia del Fondo AOSC	5 562	1,6 %	2 760	2 760	2 760	8 281	2,2 %
Ingresos varios	2 340	0,7 %	1 000	1 000	1 000	3 000	0,8 %
Plan de incentivos	170	0,0 %	-	-	-	-	0,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>357 560</b>	<b>100 %</b>	<b>120 054</b>	<b>124 670</b>	<b>131 853</b>	<b>376 577</b>	<b>100 %</b>

<sup>5</sup> A lo largo de este documento, los importes pueden no coincidir debido al redondeo.

<sup>6</sup> La reserva operacional pasó a llamarse "reserva para fines especiales" por decisión del Consejo en su 235º período de sesiones.

Figura 3 Fuentes de financiación del presupuesto regular 2026-2027-2028  
(CAD '000)



### Cuotas de los Estados

8. Las cuotas que pagan los Estados miembros siguen siendo la fuente primaria de fondos del presupuesto regular. El presupuesto se ha elaborado siguiendo el criterio de crecimiento nominal nulo (ZNG). Las cuotas comprenden i) CAD 315,7 millones que corresponden al cálculo de la cuota con el criterio ZNG a partir de las cuotas de 2025 y excluyendo el refuerzo por única vez de CAD 15,0 millones para el objetivo de transformación, durante los tres años siguientes sin ajuste por inflación; y ii) CAD 18,9 millones en concepto de complemento de cuota por única vez para los elementos prioritarios del Plan de Actividades 2026-2028.

### Traspaso del superávit del ARGF

9. El ARGF se estableció para gestionar y desarrollar productos y servicios que generan recursos adicionales para la ejecución del Plan de Actividades de la OACI. Para el trienio 2026-2028, la transferencia del superávit del ARGF al presupuesto regular aumentará de CAD 24,2 millones a CAD 26,7 millones. Este monto se compone de la contribución original de trienios anteriores por CAD 24,5 millones, tomada del presupuesto 2023-2025 sin ajuste por inflación, más un aumento de CAD 2,5 millones necesario para cubrir la transferencia sin impacto en costos de cuatro puestos que realizan actividades relacionadas con objetivos estratégicos y elementos habilitadores auxiliares y que en el trienio 2023-2025 se financian con cargo al ARGF.

10. La Secretaría reafirma su compromiso de seguir desarrollando actividades generadoras de ingresos para alcanzar el objetivo de superávit neto anual en la medida de sus posibilidades. Igualmente importante es el apoyo constante del Consejo a la Secretaría para la realización de actividades generadoras de ingresos con miras a preservar la sostenibilidad del nivel propuesto de contribución del ARGF al presupuesto regular.

11. Aunque no se escatimarán esfuerzos para alcanzar los objetivos de superávit neto señalados a fin de incrementar la contribución al presupuesto regular, es necesario hacer más para sostener el programa de trabajo y cumplir los compromisos de la Organización con los Estados miembros. En caso de que las actividades generadoras de ingresos no produjeran un superávit neto suficiente para transferir el importe requerido al presupuesto regular, tal déficit se complementaría con el fondo de capital circulante y, si siguiera siendo insuficiente, los Estados miembros tendrían que cubrir la diferencia. La Secretaría sigue vigilando de cerca la evolución de las condiciones del mercado que repercuten en la generación de ingresos del ARGF.

### Reembolso/Transferencia del Fondo AOOSC

12. El reembolso/transferencia proveniente del Fondo para Gastos de los Servicios Administrativos y Operacionales (AOOSC) representa el costo de los servicios financiados con cargo al presupuesto regular que se prestan a la Dirección de Desarrollo de Capacidad e Implementación (CDI). El valor estimado del reembolso/transferencia del Fondo AOOSC al presupuesto regular asciende a CAD 8,3 millones para el trienio 2026-2028, y se compone de: i) CAD 7,2 millones por la prestación de servicios administrativos, financieros, jurídicos, de viajes, recursos humanos y adquisiciones, además de los servicios del asesor de Ética y el ombudsman, y ii) CAD 1,1 millones transferidos del Fondo AOOSC por servicios de las oficinas regionales.

### Reserva para fines especiales<sup>7</sup>

13. Al igual que en el presupuesto regular de 2023-2025, la reserva operacional sirve como fuente de financiación para el presupuesto regular de 2026-2028. En 2024, el saldo de la reserva se incrementó en CAD 4,0 millones procedentes del superávit de ingresos varios realizados (frente a los presupuestados).

### Ingresos varios y régimen de incentivos

14. Los ingresos varios, que se componen de los ingresos por inversiones y tasas administrativas, se estiman en CAD 3,0 millones. La cuenta de incentivos para la liquidación de cuotas atrasadas desde hace largo tiempo (el Plan de Incentivos), que se ha usado como una de las fuentes de financiación del presupuesto regular en el trienio 2023-2024-2025, dejará de cumplir esa función en el trienio 2026-2027-2028 por no disponer de saldo positivo disponible.

## Hipótesis

### Inflación

15. La preparación del presupuesto para 2023-2025 se vio marcadamente afectada por la alta volatilidad de los índices de inflación y una situación mundial imprevisible, lo que llevó a la decisión de aplicar una escala móvil de inflación para los tres años. Dados los antecedentes de inflación y la inestabilidad persistente de la situación mundial, el presupuesto para 2026-2028 incorporan un índice compuesto de inflación para los tres años de 3,0 %.

16. Durante el proceso de elaboración del presupuesto, se observó que la curva de inflación se ajustó al alza debido a la situación económica mundial y a las incertidumbres que genera. No obstante, la hipótesis de inflación se ha mantenido en 3,0 %, y se estima que un aumento adicional del 0,1 por ciento se traduce en una consignación adicional de CAD 1,0 millones para preservar el poder adquisitivo.

### Moneda del presupuesto y tipo de cambio

17. El dólar canadiense (CAD) es la moneda funcional de la OACI y la que se usa en la elaboración de su presupuesto y de los informes financieros. El presupuesto regular está expresado en CAD al tipo de cambio presupuestario de 1 CAD por 1 USD. Para reducir el riesgo cambiario, las cuotas de los Estados miembros se declaran en las dos monedas más usadas por la Organización: en dólares canadienses (aproximadamente el 65 % del presupuesto) y en dólares estadounidenses (aproximadamente el 35 % del presupuesto).

### Gastos de personal

18. La OACI es un organismo especializado de las Naciones Unidas, y como tal sigue las directrices y prácticas de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) en lo que respecta al nivel de remuneración, beneficios y prestaciones de su personal. Si bien la OACI es un organismo técnico, su principal activo es el personal experto en aviación, por lo que la mayor parte de su presupuesto se destina a gastos de personal (83,4 %).

19. La CAPI efectuó una encuesta de salarios del personal de Servicios Generales en 2024, cuyos resultados se esperan para el tercer trimestre de 2025. Aunque se ha tenido en cuenta el índice de inflación del 3,0 % al calcular los gastos ordinarios de personal para el próximo trienio, esta previsión puede resultar insuficiente para cubrir el aumento real que determine la CAPI tras la encuesta salarial. Se calcula que cada aumento adicional del 1,0 % en la escala del personal de Servicios Generales en la sede se traduce en CAD 0,5 millones adicionales en promedio para el trienio. A la espera de más información, este posible incremento no se ha incluido en el presupuesto regular de 2026-2027-2028.

### Prestaciones de cobertura médica post jubilatoria

20. La OACI atiende sus obligaciones por el seguro de salud del personal jubilado con cargo a ingresos corrientes. Si bien se han reservado CAD 1,8 millones para hacer frente a este pasivo financiero no corriente, el pasivo de la OACI al 31 de diciembre de 2024 asciende a CAD 109,1 millones (2021: CAD 160,7 millones). Varias organizaciones de las Naciones Unidas se enfrentan al mismo problema de financiación de las obligaciones del seguro médico después de la separación del servicio. En 2024, el Consejo aprobó el prorrateo de los pagos en este concepto entre distintas fuentes de financiación, con el efecto de descomprimir en parte la presión sobre el presupuesto regular.

<sup>7</sup> La “reserva operacional” pasó a llamarse “reserva para fines especiales” por decisión del Consejo en su 235º período de sesiones.

## Prioridades

21. El Plan de Actividades de la OACI se operacionaliza a través de un Plan Operacional Trienal que especifica los proyectos y actividades que se prevé desarrollar en el trienio para obtener los productos vinculados a los objetivos estratégicos y los elementos habilitadores de alta prioridad y auxiliares. El Plan Operacional Trienal sirvió de base para comprender las necesidades presupuestarias de la Organización para ejecutar su Plan de Actividades. El cálculo de todos los costos del Plan de Actividades genera un presupuesto estimado en CAD 703,5 millones para el trienio 2026-2028. Este cálculo brindó una oportunidad única para reexaminar el nivel de financiación necesario para cumplir el mandato de la Organización.

22. Reconociendo la limitación de recursos, la Organización priorizó los proyectos y actividades del Plan Operacional Trienal aplicando una metodología diseñada para lograr una afectación efectiva, sólida y transparente de los recursos (tanto humanos como económicos) a las actividades más importantes. Con esto se facilita una ejecución controlada y eficiente del Plan de Actividades. La metodología incorporó las mejores prácticas y se centró en proyectos y actividades encomendados por la Asamblea y/o el Consejo pero no considerados “básicos” por referencia únicamente al Convenio, y el orden de prioridad resultante sirvió de referencia para la elaboración del presupuesto regular.

23. El cálculo detallado de los costos de los proyectos y actividades, así como los resultados de la priorización, dejaron al descubierto un déficit de CAD 89,6 millones en el presupuesto regular, que se mitiga en parte por el refuerzo por única vez de CAD 18,9 CAD millones y la creación del Fondo Estratégico. El [documento resumen](#) sintetiza las necesidades prioritarias identificadas para cada objetivo estratégico y elemento habilitador.

## Eficiencia

24. El presupuesto incorpora un exhaustivo examen de la eficiencia, el establecimiento de prioridades y la alineación con el Plan Estratégico y el Plan de Actividades. Las economías se examinaron desde cuatro ángulos: menores costos, ahorro de tiempo del personal, mejora de la calidad y eliminación de costos.

25. Entre las medidas de ahorro se incluyen la reducción de los desplazamientos en misión, la racionalización del uso de los documentos impresos y la optimización de gastos generales como alquileres y servicios públicos. La Organización también logró mantener estable el presupuesto del seguro médico tras la separación del servicio (ASHI) a pesar de las proyecciones que vaticinaban un alza de los pagos. Se lograron ganancias de calidad gracias a iniciativas de transformación digital como el proyecto de Gestión de Servicios y el sistema ERP, con los que se espera mejorar los servicios administrativos y la gestión de proyectos. La ejecución del proyecto denominado Sistema de Gestión de Servicios Lingüísticos (LSMS) y sus herramientas han permitido aumentar la productividad de los servicios de traducción y mejorar la coordinación entre idiomas. Las estrategias de eliminación de costos, a su vez, tuvieron efectos positivos de largo aliento a través de medidas de seguridad de la información, acuerdos de adquisiciones con otros organismos de la ONU y el fortalecimiento de los mecanismos de resolución de conflictos.

26. Se prevé que los beneficios de las iniciativas de cambio y transformación se concreten al llegar al final del objetivo de transformación y de allí en adelante, previéndose un examen en profundidad durante el período 2026-2028.

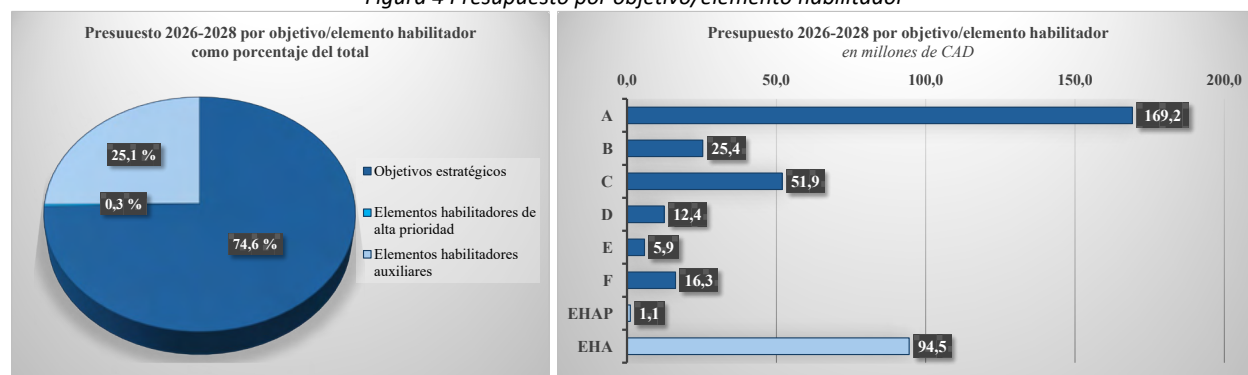
## Estructura presupuestaria

27. Conforme se prevé en el párrafo 4.4 del Reglamento financiero 4.4<sup>8</sup>, el presupuesto regular se subdividirá por objetivo estratégico y elemento habilitador de acuerdo con la estructura de gestión basada en resultados del Plan de Actividades. En la figura 4 a continuación, se presentan el presupuesto por objetivo estratégico y por elemento habilitador de alta prioridad y auxiliar:

<sup>8</sup> A42-WP/7 – La enmienda del Reglamento financiero de la OACI busca alinear la terminología del párrafo 4.4 del Reglamento financiero con el Plan Estratégico y el Plan de Actividades.



Figura 4 Presupuesto por objetivo/elemento habilitador



### Objetivos estratégicos

28. El Plan de Actividades 2026-2028 de la OACI esboza las prioridades, productos, efectos directos y programas clave para cada uno de los objetivos estratégicos. El presupuesto se presenta discriminado por objetivo estratégico con sus productos. Cada uno de los seis objetivos estratégicos incorpora entre sus productos actividades regionales que se ejecutarán con recursos asignados a las respectivas oficinas regionales. El desglose del presupuesto por objetivo estratégico figura en la sección **III. Objetivos estratégicos**.

29. Además, el presupuesto para cada uno de los objetivos estratégicos comprende una asignación por *servicios vinculados a la estrategia* para reflejar el costo de los elementos habilitadores auxiliares que contribuyen directamente a la consecución de los objetivos estratégicos en función del esfuerzo que suponen. Estos servicios abarcan tecnologías de la información y las comunicaciones, idiomas y publicaciones, asuntos jurídicos y relaciones exteriores, conferencias, seguridad y otros servicios generales, compras y viajes, e imprenta y distribución. En el cuadro 2 a continuación puede verse la afectación de recursos al respectivo objetivo estratégico al que se vinculan los servicios:

Cuadro 2 Servicios vinculados a la estrategia

Dirección	Servicios vinculados a la estrategia	Apoyo a los objetivos estratégicos y a la gestión y administración
Dirección de Asuntos Jurídicos y Relaciones Exteriores (LEB)	80,0 %	20,0 %
Dirección de Administración y Servicios (ADB)	36,4 %	63,6 %
Despacho del Secretario General (OSG)	50,0 %	50,0 %
Centros de costos (CC)	60,3 %	39,7 %

### Elementos habilitadores de alta prioridad

30. Los elementos habilitadores de alta prioridad (EHAP) que se presentan en el Plan Estratégico de la OACI para 2026-2050 son factores transversales críticos que apuntalan el éxito en la consecución de los objetivos estratégicos y hacen que se materialicen los beneficios en todas las áreas estratégicas. El Plan Estratégico y el Plan de Actividades incorporan los siguientes elementos habilitadores de alta prioridad: mejora organizativa permanente, innovación, igualdad de género y atracción de talentos hacia la aviación, y asociaciones, movilización de recursos y sostenibilidad financiera. De estos cuatro nuevos elementos, el proceso de mejora organizativa permanente de la OACI, como sucesor del objetivo de transformación, se centra en mejorar la eficiencia organizativa hasta el máximo posible de efectividad y eficacia en las actividades que desarrolla la OACI para concretar los objetivos estratégicos, lo que abarca la gestión de los recursos humanos, la digitalización, la gestión financiera, el multilingüismo, la gobernanza y la rendición de cuentas, las operaciones internas y la gestión de los procesos. El desglose presupuestario por elemento habilitador de alta prioridad figura en la sección **IV. Elementos habilitadores**.

### Elementos habilitadores auxiliares

31. Los elementos habilitadores auxiliares (EHA) toman el lugar que ocupaban las estrategias de apoyo para posibilitar el funcionamiento coordinado y más sólido de diversos componentes operativos de la Organización que facilitan la consecución de los objetivos estratégicos. El presupuesto para los elementos habilitadores auxiliares se divide en dos componentes: i) *servicios vinculados a la estrategia* (que contribuyen al trabajo y las actividades de los objetivos estratégicos), y ii) apoyo a los objetivos estratégicos y *gestión y administración*. En la sección **IV. Elementos habilitadores auxiliares** se presenta información más detallada sobre cada uno de estos elementos.

32. Además, los elementos habilitadores auxiliares incluyen costos internos, que corresponden a los gastos ordinarios compartidos que no pueden atribuirse directamente a un elemento habilitador específico. Algunos ejemplos de estos costos son el seguro médico después de la separación del servicio (ASHI), los costos de auditoría externa, las licencias para uso de toda la Organización y los costos comunes de las Naciones Unidas. La gestión y control del presupuesto de estos costos se centraliza en centros de costos para poder presupuestarlos, vigilarlos y notificarlos de forma más eficiente, con una contabilidad más transparente y evitando duplicaciones entre las distintas direcciones y oficinas.

### Enfoque programático

33. El principio de enfoque programático adoptado para cumplir integralmente el mandato de la OACI se centra en la aplicación del Plan de Actividades 2026-2028. Así, el énfasis está claramente puesto en las prioridades de la Organización, lo que facilita encarar en forma coherente y transversal los proyectos y actividades que tienen interdependencias y ofrecer soluciones completas para la aplicación de las normas y procedimientos de la OACI. El presupuesto para los programas transversales se presenta a continuación en el cuadro 3.

*Cuadro 3 Presupuesto por programa  
(CAD '000)*

Programa	Estimaciones (CAD '000)			
	2026	2027	2028	Total
AAM/nuevos participantes (RPAS, UAS, etc.)	2 175	2 236	2 349	6 761
ACT-CORSIA	346	360	378	1 084
Riesgos activos y emergentes para la seguridad operaci	7 448	7 700	8 102	23 250
ACT-SAF y ACT-LTAG	397	423	434	1 253
Más eficiencia de la navegación aérea	3 779	3 904	4 112	11 795
Desarrollo económico del transporte aéreo	3 316	3 456	3 632	10 403
Ciberseguridad de la aviación	378	392	411	1 181
CAPSCA	249	257	266	773
Implementación del CORSIA	878	916	963	2 757
Preparación para situaciones de crisis y optimización de la respuesta	789	794	841	2 425
Polo de inversiones Finvest	103	106	109	318
Igualdad de género	-	-	-	-
Mejora organizativa permanente de la OACI	46	48	49	143
Apoyo a la implementación	5 887	5 827	6 125	17 838
Innovación	344	356	371	1 070
Derecho aeronáutico internacional	985	1 128	1 086	3 199
Financiamiento colectivo	46	52	54	151
Ejecución y monitoreo del LTAG	1 068	1 118	1 166	3 352
Nueva Generación de Profesionales de la Aviación	-	-	-	-
Programa de Identificación de Viajeras y Viajeros (TRIP)	444	459	480	1 384
USAP	2 957	3 047	3 178	9 182
USOAP	7 379	7 607	7 908	22 894
No vinculado a un programa específico*	81 042	84 485	89 840	255 366
<b>Total</b>	<b>120 054</b>	<b>124 670</b>	<b>131 853</b>	<b>376 577</b>

\*Incluye refuerzo por única vez de CAD 18,9 millones.

34. En el cuadro 4 a continuación, se muestra la apertura de los recursos por objetivo estratégico, elemento habilitador de alta prioridad y elemento habilitador auxiliar, subdivididos por producto.

**Cuadro 4 Presupuesto de los objetivos estratégicos y los elementos habilitadores por producto**  
(CAD '000)

Objetivo estratégico/Elemento habilitador y producto	2026	2027	2028	Total	% del total
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>					
A1.1 Mejores políticas y apoyo para hacer frente a riesgos de alto riesgo y riesgos emergentes	9 154	9 501	9 994	28 649	
A1.2 Optimización por prioridades de planes mundiales/regionales de seguridad operacional	1 133	1 176	1 248	3 557	
A1.3 Desarrollo de un ecosistema integrado de análisis de datos de seguridad operacional	794	859	849	2 502	
A1.4 Mejores políticas para reforzar la vigilancia de la seguridad operacional	2 566	2 670	2 789	8 024	
A1.5 Protección del espectro de radiofrecuencias aeronáuticas	1 785	1 875	1 961	5 622	
A1.6 Mejores disposiciones de gestión de riesgos y afectación de recursos	1 290	1 288	1 420	3 999	
A2.1 Mejor monitoreo de la vigilancia de la seguridad operacional/AVSEC y el cumplimiento de los SARPS	9 852	10 169	10 620	30 641	
A2.2 Mejores sistemas seguros de gestión en línea para el monitoreo permanente de los datos	864	897	938	2 699	
A3.1 Datos completos para tomar decisiones de seguridad y ciberseguridad	387	403	420	1 210	
A3.2 Integración de los análisis de datos para la planificación de la aviación, SARPS y textos de orientación	433	439	469	1 341	
A3.3 Coordinación de medidas de seguridad de la aviación en el sistema de las Naciones Unidas	933	997	1 047	2 977	
A3.4 Monitoreo y actualización de las áreas prioritarias mundiales del GAsEP	2 452	2 250	2 355	7 057	
A3.5 Elaboración de disposiciones/orientaciones para la gestión de riesgos contextuales	1 165	1 209	1 268	3 642	
Productos varios	6 825	7 029	7 340	21 194	
Servicios vinculados a la estrategia	14 487	15 056	16 545	46 088	
<b>A. Todos los vuelos son seguros y protegidos</b>	<b>54 121</b>	<b>55 818</b>	<b>59 262</b>	<b>169 201</b>	<b>44,9%</b>
B1.1 Marcos avanzados y orientaciones para reducir el ruido y las emisiones de los aviones	569	596	627	1 792	
B1.2 Fortalecimiento del liderazgo de la OACI en medioambiente y aviación	769	810	857	2 436	
B1.3 Más atención a una transición justa y problemáticas ambientales emergentes	177	185	194	556	
B1.4 Más atención a la ciencia del cambio climático	201	209	219	629	
B2.1 Respalda a los marcos regulatorios para el LTAG de cero emisiones netas de carbono	556	584	616	1 756	
B2.2 Mejores programas ACT para LTAG sobre objetivos de neutralidad de carbono	510	545	564	1 619	
B2.3 Apoyo a la financiación para la reducción de emisiones de la aviación	353	372	388	1 113	
B2.4 Monitoreo de avances hacia la neutralidad de carbono usando energías más limpias	315	333	350	999	
B2.5 Monitoreo de la innovación medioambiental y las reducciones de CO <sub>2</sub>	194	202	211	607	
B2.6 Monitoreo del apoyo/financiación para medidas de reducción de CO <sub>2</sub> en la aviación	309	323	338	970	
B3.1 Avance en la implementación del Marco CORSIA	1 290	1 351	1 429	4 070	
B3.2 Apoyo a los combustibles y las unidades de emisión admisibles en el CORSIA	535	561	591	1 687	
B4.1 Mejores evaluaciones de los fenómenos climáticos que afectan a la adaptación y la resiliencia	343	359	378	1 080	
Servicios vinculados a la estrategia	1 899	1 974	2 173	6 046	
<b>B. La aviación es sostenible en términos medioambientales</b>	<b>8 021</b>	<b>8 403</b>	<b>8 935</b>	<b>25 359</b>	<b>6,7%</b>
C1.1 Coordinación y apoyo de planes de navegación aérea	3 543	3 650	3 873	11 065	
C1.2 Mejor normalización e implementación para elevar la eficiencia de la navegación aérea	2 854	2 961	3 139	8 954	
C1.3 Mejor monitoreo de la eficiencia de la navegación aérea	176	183	193	551	
C1.4 Desarrollo de un marco para la movilidad aérea avanzada y la integración de nuevos participantes	2 036	2 099	2 218	6 352	
C2.1 Creación y aplicación de marcos de gestión de crisis	858	864	921	2 642	
C3.1 Mejor coordinación en materia de facilitación	688	749	761	2 198	
C3.2 Mejor normalización y aplicación del Anexo 9 -- Facilitación	1 091	1 140	1 197	3 427	
C3.3 Integridad de la identificación de viajeros y viajeros/control fronterizo	850	890	934	2 674	
Servicios vinculados a la estrategia	4 432	4 606	5 039	14 077	
<b>C. La aviación brinda movilidad fluida, accesible y confiable para todo el mundo</b>	<b>16 528</b>	<b>17 140</b>	<b>18 274</b>	<b>51 943</b>	<b>13,8%</b>
D1.1 Mejor cumplimiento de los SARPS en los marcos jurídicos y reglamentarios estatales	1 483	1 591	1 694	4 768	
D1.2 Apoyo a los Estados para compartir recursos y desarrollar capacidades	1 873	1 945	2 070	5 888	
Servicios vinculados a la estrategia	553	574	633	1 760	
<b>D. Ningún país se queda atrás</b>	<b>3 908</b>	<b>4 111</b>	<b>4 397</b>	<b>12 416</b>	<b>3,3%</b>
E1.1 Asistencia sobre marcos de derecho aéreo internacional	651	665	716	2 032	
E1.2 Facilitación del desarrollo de instrumentos internacionales de derecho aeronáutico	657	804	739	2 200	
Servicios vinculados a la estrategia	509	529	583	1 622	
<b>E. El Convenio sobre Aviación Civil Internacional y demás tratados, leyes y reglamentos internacionales dan respuesta a todas las situaciones</b>	<b>1 817</b>	<b>1 999</b>	<b>2 037</b>	<b>5 854</b>	<b>1,6%</b>

(continuación)

Objetivo Estratégico/Elemento habilitador y producto	2026	2027	2028	Total	% del total
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>					
F1.1 Fomento de las capacidades estatales para usar correctamente los datos de aviación	974	1 024	1 073	3 071	
F1.2 Medición del impacto económico de la aviación y asistencia en políticas	721	761	797	2 279	
F1.3 Promoción de acuerdos de colaboración en servicios de navegación	52	59	61	172	
F2.1 Facilitación de sistemas de aviación para que contribuyan al crecimiento del PIB	931	975	1 022	2 928	
F2.2 Mejor normalización para acrecentar la capacidad regulatoria, la conectividad y la competencia	503	526	551	1 580	
F2.3 Mejor comprensión por parte de los Estados de los beneficios/dificultades de la liberalización	198	211	221	630	
F2.4 Más eficiencia en la gestión de aeropuertos y ANSP	430	423	470	1 324	
Servicios vinculados a la estrategia	1 341	1 394	1 534	4 269	
<b>F. El desarrollo económico del transporte aéreo posibilita la prosperidad económica y el bienestar social para todo el mundo</b>	<b>5 150</b>	<b>5 373</b>	<b>5 730</b>	<b>16 252</b>	<b>4,3%</b>
<b>Subtotal objetivos estratégicos</b>	<b>89 545</b>	<b>92 844</b>	<b>98 636</b>	<b>281 025</b>	
<b>ELEMENTOS HABILITADORES DE ALTA PRIORIDAD</b>					
EHAP1.1 Más eficiencia y eficacia en las operaciones de la OACI	46	48	49	143	
EHAP2.1 Función más destacada de la OACI en la innovación de la aviación	302	312	325	939	
<b>Subtotal elementos habilitadores de alta prioridad</b>	<b>348</b>	<b>360</b>	<b>374</b>	<b>1 082</b>	<b>0,3%</b>
<b>ELEMENTOS HABILITADORES AUXILIARES</b>					
<i>Apoyo a los objetivos estratégicos y a la gestión y administración</i>					
EHA2.1 Optimización de los servicios jurídicos y de relaciones exteriores de la OACI	175	177	187	540	
EHA3.1 Elevación del compromiso mundial de la OACI y su marca	295	305	318	918	
EHA4.1 Promoción de la ética y la integridad en la OACI	403	411	425	1 238	
EHA5.1 Servicios de aseguramiento y evaluación para fines de gobernanza	824	867	894	2 585	
EHA6.1 Gestión optimizada de recursos financieros y planificación interna	4 518	4 679	5 012	14 210	
EHA7.1 Servicios administrativos eficientes, eficaces, transparentes y receptivos	1 946	2 012	2 083	6 041	
EHA9.1 Servicios lingüísticos y de publicaciones multilingües eficientes y puntuales	5 085	5 276	5 523	15 884	
EHA10.1 Recursos humanos eficaces para los objetivos de la OACI y su personal	7 844	8 128	8 447	24 419	
EHA11.1 Existencia de mecanismos formales de resolución de conflictos para el personal	804	829	861	2 494	
EHA12.1 Refuerzo de la seguridad de la información según las normas de la ONU y la industria	529	547	571	1 648	
EHA13.1 Mejores servicios de ICT según las normas de la ONU y la industria	2 997	3 124	3 288	9 409	
EHA14.1 Mejores servicios de contratación en la OACI	1 181	1 226	1 282	3 689	
EHA15.1 Servicios de seguridad y protección en los locales de la OACI	3 558	3 882	3 953	11 394	
<b>Subtotal elementos habilitadores auxiliares</b>	<b>30 161</b>	<b>31 466</b>	<b>32 843</b>	<b>94 469</b>	<b>25,1%</b>
<b>Total</b>	<b>120 054</b>	<b>124 670</b>	<b>131 853</b>	<b>376 577</b>	<b>100%</b>

*Nota: No es posible comparar productos entre trienios debido al cambio en la estructura del Plan de Actividades.*

## Dificultades

35. El Plan Estratégico con su largo horizonte 2026-2050 y el Plan de Actividades para 2026-2028 destacan el impresionante crecimiento previsto del número de personas y carga transportadas, con las grandes dificultades que planteará a la aviación civil internacional dar respuesta al aumento de la demanda y alcanzar la sostenibilidad medioambiental a largo plazo. La OACI definió seis objetivos estratégicos que es preciso atender para que todos los países puedan beneficiarse de este crecimiento.

36. Ante la evolución de los problemas mundiales y el crecimiento sin precedentes de la aviación, el criterio de crecimiento nominal nulo seguido por la OACI para los presupuestos de los últimos trienios ha creado un déficit crítico. Esas circunstancias mundiales han cambiado sensiblemente las necesidades y expectativas de los Estados miembros respecto del trabajo de la OACI y siguen transformándolas. Algunos ejemplos son:

- a. la crisis de seguridad de la aviación en 2001, que condujo a una revisión integral del marco mundial de seguridad de la aviación;
- b. la iniciativa de Protección del Medioambiente en 2010, que formuló objetivos ambiciosos mundiales con un conjunto de medidas para mitigar las emisiones de CO<sub>2</sub> a la par de los planes de acción de los Estados;
- c. el Marco de Ciberseguridad adoptado en 2015, que encarnó el reconocimiento formal por parte de la OACI de la amenaza emergente de ciberataques a los sistemas de aviación, y que trajo consigo un nuevo mandato de proteger a la aviación de las ciberamenazas;
- d. la adopción del Plan de Compensación y Reducción de Carbono para la Aviación Internacional (CORSIA) en 2016, con el que se dio un paso esencial en la acción climática mundial de la aviación;
- e. el trastorno de la aviación mundial provocado por la pandemia de COVID-19 en 2020, que puso de relieve los grandes esfuerzos de la OACI en la coordinación de situaciones de crisis y medidas sanitarias;
- f. la movilidad aérea avanzada (AAM), que hizo de 2021 un año fundacional en el que la OACI y el sector de la aviación mundial comenzaron a formalizar marcos regulatorios, operacionales y de seguridad operacional para drones, gestión del tránsito de sistemas de aeronaves no tripuladas (UTM) y movilidad aérea urbana (UAM);
- g. la adopción durante el 41º período de sesiones de la Asamblea de la OACI en 2022 del objetivo ambicioso mundial a largo plazo (LTAG) de cero emisiones netas de la aviación internacional para 2050;
- h. La Hoja de Ruta de la tercera Conferencia OACI sobre Aviación y Combustibles Alternativos (CAAF/3) en 2023, un hito fundamental que se centra en aumentar la producción de combustibles de aviación sostenibles (SAF) para efectuar la transición energética limpia de la aviación hacia la consecución del objetivo ambicioso mundial a largo plazo;
- i. los nuevos riesgos para la seguridad operacional identificados en 2023 por la OACI y la comunidad de la aviación, como la interferencia deliberada con el sistema mundial de navegación por satélite (GNSS), el aumento de las operaciones y tecnologías de aeródromo y los fenómenos meteorológicos adversos, todos los cuales requieren con urgencia una coordinación y estrategias de mitigación a escala mundial.

37. El crítico déficit de financiación de la OACI generado por la evolución de estas problemáticas mundiales y el mantenimiento del ZNG como criterio presupuestario, agravado por las elevadas presiones inflacionistas durante el trienio 2023-2025, ha hecho que los presupuestos aprobados resulten inadecuados para hacer frente a las nuevas necesidades. Dado que la OACI es un organismo normalizador cuya materia prima es el conocimiento, y donde los recursos humanos representan casi el 80 por ciento de su activo, el déficit de financiación se ha traducido en la pérdida de capacidades esenciales, entre las que se incluyen i) competencia especializada en homologación del ruido de las aeronaves y elaboración de normas, lo que repercute en la ampliación de aeropuertos y la protección de las comunidades, ii) competencia especializada en liberalización del transporte aéreo y su contribución a las economías, lo que limita el desarrollo económico, iii) conocimientos especializados y medios para asistir en la investigación de accidentes, lo que reduce la capacidad para prevenir hechos futuros, iv) medios para responder ante crisis y emergencias de salud pública de escala mundial y hacer frente a riesgos crecientes como el envejecimiento y los problemas de salud mental de las tripulaciones de vuelo, v) datos y recursos para digitalizar la información de mapas y rutas, vi) competencia técnica, lo que afecta el desenvolvimiento de los grupos expertos, y vii) capacidad de asistencia técnica en los países, lo que afecta especialmente a las naciones en desarrollo.





## **III. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**



[esta página se ha dejado en blanco intencionalmente]



## Los objetivos estratégicos en pocas líneas

Todos los vuelos son seguros y protegidos	La aviación es sostenible en términos medioambientales	La aviación brinda movilidad fluida, accesible y confiable para todo el mundo	Ningún país se queda atrás	El Convenio sobre Aviación Civil Internacional y otros tratados, leyes y reglamentos internacionales dan respuesta a todas las situaciones	El desarrollo económico del transporte aéreo posibilita la prosperidad económica y el bienestar social para todo el mundo
---	--	---	----------------------------	--	---

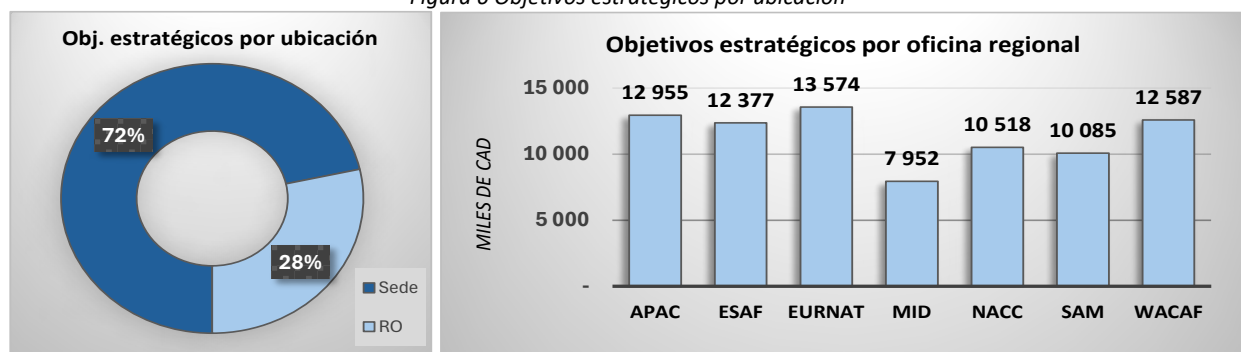
**Cuadro 5 Los objetivos estratégicos en pocas líneas**  
(Importes en CAD '000, puestos equivalentes a dedicación plena para el año 2028)

Objetivo estratégico	2026	2027	2028	Total	Gastos personal	Otros gastos	IP	GS	Total
A. Todos los vuelos son seguros y protegidos	54 121	55 818	59 262	169 201	142 811	26 390	124	71	195,2
B. La aviación es sostenible en términos medioambientales	8 021	8 403	8 935	25 359	21 481	3 878	18	10	27,7
C. La aviación brinda movilidad fluida, accesible y confiable para todo el mundo	16 528	17 140	18 274	51 943	46 722	5 220	42	26	67,9
D. Ningún país se queda atrás	3 908	4 111	4 397	12 416	10 340	2 076	7	2	9,2
E. El Convenio sobre Aviación Civil Internacional y demás tratados, leyes y reglamentos internacionales dan respuesta a todas las situaciones	1 817	1 999	2 037	5 854	5 058	795	4	2	5,9
F. El desarrollo económico del transporte aéreo posibilita la prosperidad económica y el bienestar social para todo el mundo	5 150	5 373	5 730	16 252	14 639	1 613	13	15	27,5
<b>Total</b>	<b>89 545</b>	<b>92 844</b>	<b>98 636</b>	<b>281 025</b>	<b>241 052</b>	<b>39 973</b>	<b>207</b>	<b>126</b>	<b>333</b>

**Figura 5 Los objetivos estratégicos en pocas líneas**



**Figura 6 Objetivos estratégicos por ubicación**



*Cuadro 6 Presupuesto por objetivo estratégico y ubicación  
(CAD '000)*

Objetivo estratégico / Año	Sede	APAC	ESAF	EURNAT	MID	NACC	SAM	WACAF	Total
<i>Todos los vuelos son seguros y protegidos</i>									
2026	42 680	1 295	2 140	1 540	1 400	1 641	1 341	2 083	54 121
2027	43 880	1 338	2 246	1 644	1 465	1 698	1 380	2 167	55 818
2028	46 598	1 398	2 465	1 761	1 517	1 767	1 478	2 278	59 262
<b>Subtotal</b>	<b>133 158</b>	<b>4 031</b>	<b>6 851</b>	<b>4 945</b>	<b>4 382</b>	<b>5 106</b>	<b>4 199</b>	<b>6 529</b>	<b>169 201</b>
<i>La aviación es sostenible en términos medioambientales</i>									
2026	5 842	434	306	587	111	292	268	182	8 021
2027	6 102	448	328	635	115	302	284	189	8 403
2028	6 489	468	355	690	120	316	297	200	8 935
<b>Subtotal</b>	<b>18 433</b>	<b>1 350</b>	<b>990</b>	<b>1 912</b>	<b>346</b>	<b>909</b>	<b>849</b>	<b>571</b>	<b>25 359</b>
<i>La aviación brinda movilidad fluida, accesible y confiable para todo el mundo</i>									
2026	9 541	1 936	657	1 090	578	832	910	985	16 528
2027	9 905	2 002	679	1 186	603	861	885	1 020	17 140
2028	10 574	2 103	760	1 248	624	894	994	1 078	18 274
<b>Subtotal</b>	<b>30 020</b>	<b>6 041</b>	<b>2 096</b>	<b>3 524</b>	<b>1 804</b>	<b>2 587</b>	<b>2 788</b>	<b>3 083</b>	<b>51 943</b>
<i>Ningún país se queda atrás</i>									
2026	553	329	410	550	345	511	624	587	3 908
2027	574	340	426	596	358	529	679	608	4 111
2028	633	353	485	650	371	553	708	644	4 397
<b>Subtotal</b>	<b>1 760</b>	<b>1 023</b>	<b>1 321</b>	<b>1 796</b>	<b>1 074</b>	<b>1 593</b>	<b>2 010</b>	<b>1 839</b>	<b>12 416</b>
<i>El Convenio sobre Aviación Civil Internacional y los tratados, leyes y reglamentos internacionales dan respuesta a todas las situaciones</i>									
2026	1 360	82	45	140	55	86	14	35	1 817
2027	1 517	85	47	152	57	89	15	37	1 999
2028	1 523	88	54	166	59	93	16	39	2 037
<b>Subtotal</b>	<b>4 400</b>	<b>256</b>	<b>146</b>	<b>458</b>	<b>172</b>	<b>268</b>	<b>44</b>	<b>111</b>	<b>5 854</b>
<i>El desarrollo económico del transporte aéreo posibilita la prosperidad económica y el bienestar social para todo el mundo</i>									
2026	4 180	82	305	300	56	17	64	145	5 150
2027	4 376	85	324	298	58	18	64	151	5 373
2028	4 650	88	345	342	60	19	67	159	5 730
<b>Subtotal</b>	<b>13 206</b>	<b>256</b>	<b>973</b>	<b>939</b>	<b>174</b>	<b>54</b>	<b>195</b>	<b>455</b>	<b>16 252</b>
<b>TOTAL</b>									
2026	64 156	4 158	3 863	4 207	2 545	3 379	3 220	4 018	89 545
2027	66 354	4 298	4 051	4 511	2 656	3 497	3 307	4 172	92 844
2028	70 467	4 499	4 463	4 857	2 751	3 642	3 558	4 398	98 636
<b>Total:</b>	<b>200 977</b>	<b>12 955</b>	<b>12 377</b>	<b>13 574</b>	<b>7 952</b>	<b>10 518</b>	<b>10 085</b>	<b>12 587</b>	<b>281 025</b>

## A. Todos los vuelos son seguros y protegidos

El objetivo apunta a los más altos parámetros de seguridad operacional y seguridad de la aviación con un marco reforzado de seguridad operacional de la aviación mundial y la implementación de normas esenciales, fortalecimiento de la ciberseguridad de las infraestructuras críticas de aviación, sistemas de vigilancia sólidos para mantener un alto nivel de prestación en seguridad operacional y seguridad de la aviación en todo el mundo y capacidad de respuesta mundial coordinada para atender emergencias sanitarias en la aviación.

**169,2 M**

Presupuesto (CAD)

**195,2**

Puestos (equivalentes a dedicación plena)

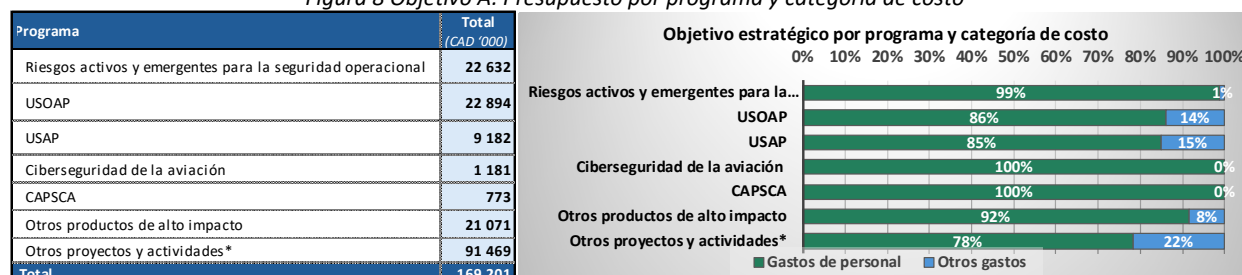
*Cuadro 7 Objetivo A: Presupuesto por producto*  
(CAD '000)

Producto	Gastos de personal				Otros gastos				Total
	2026	2027	2028	Gastos de personal Subtotal	2026	2027	2028	Otros gastos Subtotal	
A1.1 Mejores políticas y apoyo para hacer frente a riesgos de alto riesgo y riesgos emergentes	8 601	8 921	9 361	26 883	553	581	633	1 766	28 649
A1.2 Optimización por prioridad de planes mundiales/regionales de seguridad operacional	1 085	1 129	1 194	3 408	48	47	54	149	3 557
A1.3 Desarrollo de un ecosistema integrado de análisis de datos de seguridad operacional	660	721	707	2 088	134	138	141	414	2 502
A1.4 Mejores políticas para reforzar la vigilancia de la seguridad operacional	2 358	2 452	2 561	7 371	207	218	228	653	8 024
A1.5 Protección del espectro de radiofrecuencias aeronáuticas	1 729	1 804	1 892	5 425	56	72	69	197	5 622
A1.6 Mejores disposiciones de gestión de riesgos y afectación de recursos	1 220	1 224	1 324	3 769	70	64	96	230	3 999
A2.1 Mejor monitoreo de la vigilancia de la seguridad operacional/AVSEC y el cumplimiento de los SARPS	8 140	8 430	8 833	25 403	1 712	1 739	1 787	5 237	30 641
A2.2 Mejores sistemas seguros de gestión en línea para el monitoreo permanente de los datos	839	870	908	2 617	25	27	30	82	2 699
A3.1 Datos completos para tomar decisiones de seguridad y ciberseguridad	318	331	345	995	69	72	75	215	1 210
A3.2 Integración de los análisis de datos para la planificación de la aviación, SARPS y textos de orientación	387	391	417	1 195	46	48	51	146	1 341
A3.3 Coordinación de medidas de seguridad de la aviación en el sistema de las Naciones Unidas	852	912	956	2 721	80	85	91	256	2 977
A3.4 Monitoreo y actualización de las áreas prioritarias mundiales del GAsEP	2 206	2 001	2 091	6 299	246	249	264	759	7 057
A3.5 Elaboración de disposiciones/orientaciones para la gestión de riesgos contextuales	1 103	1 144	1 197	3 444	62	65	71	198	3 642
Productos varios	3 948	4 092	4 313	12 353	2 877	2 938	3 026	8 841	21 194
Servicios vinculados a la estrategia	12 444	12 904	13 493	38 841	2 043	2 152	3 052	7 246	46 088
<b>Total</b>	<b>45 893</b>	<b>47 326</b>	<b>49 593</b>	<b>142 811</b>	<b>8 228</b>	<b>8 493</b>	<b>9 670</b>	<b>26 390</b>	<b>169 201</b>

*Figura 7 Objetivo A: Presupuesto por categoría de costos*



*Figura 8 Objetivo A: Presupuesto por programa y categoría de costo*



## B. La aviación es sostenible en términos medioambientales

El objetivo se centra en liderar la respuesta de la aviación mundial a la crisis climática a través del progreso a ritmo acelerado hacia el objetivo de cero emisiones netas de carbono para 2050, mejor monitoreo y notificación mundial de las emisiones de la aviación, colaboración para el desarrollo y puesta en mercado de combustibles de aviación sostenibles, fortalecimiento de las normas medioambientales para las nuevas tecnologías de aeronave y medidas operacionales, y más integridad medioambiental e implementación sólida del CORSIA.

**25,4 M**

Presupuesto (CAD)

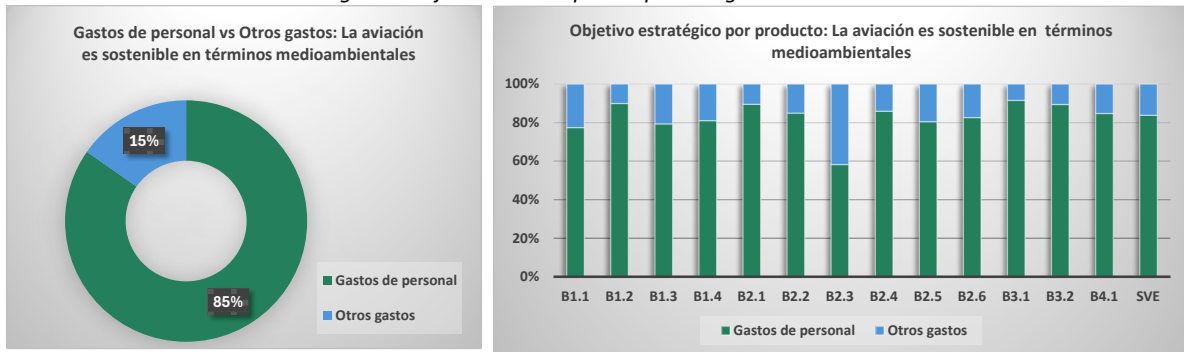
**27,7**

Puestos (equivalentes a dedicación plena)

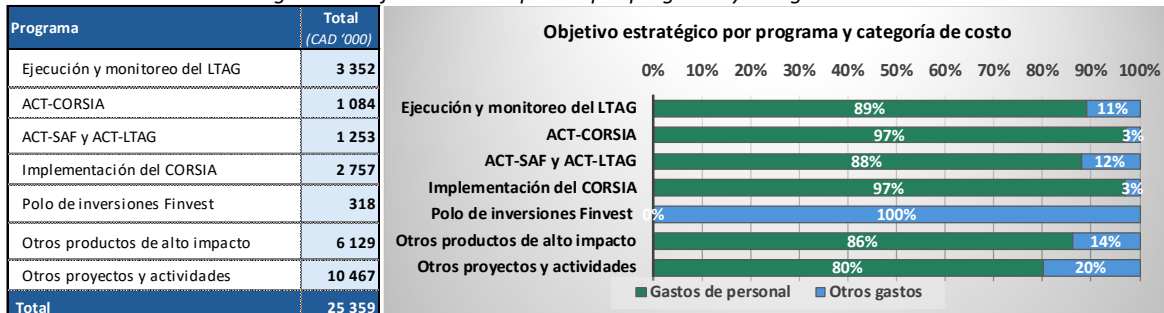
*Cuadro 8 Objetivo B: Presupuesto por producto*  
(CAD '000)

Producto/año	Gastos de personal				Otros gastos				Total
	2026	2027	2028	Gastos de personal subtotal	2026	2027	2028	Otros gastos subtotal	
B1.1 Marcos avanzados y orientaciones para reducir el ruido y las emisiones de los aviones	441	461	485	1 388	128	135	141	404	1 792
B1.2 Fortalecimiento del liderazgo de la OACI en medioambiente y aviación	693	728	769	2 191	76	81	88	245	2 436
B1.3 Más atención a una transición justa y problemáticas ambientales emergentes	141	146	154	441	37	38	40	115	556
B1.4 Más atención a la ciencia del cambio climático	163	169	177	510	38	40	42	119	629
B2.1 Respalda a los marcos regulatorios para el LTAG de cero emisiones netas de carbono	499	523	550	1 572	57	61	66	184	1 756
B2.2 Mejores programas ACT para LTAG sobre objetivos de neutralidad de carbono	436	459	480	1 375	74	86	83	244	1 619
B2.3 Apoyo a la financiación para la reducción de emisiones de la aviación	204	217	227	648	149	155	161	465	1 113
B2.4 Monitoreo de avances hacia la neutralidad de carbono usando energías más limpias	271	286	300	858	44	47	50	141	999
B2.5 Monitoreo de la innovación medioambiental y las reducciones de CO <sub>2</sub>	156	162	170	488	37	39	41	118	607
B2.6 Monitoreo del apoyo/financiación para medidas de reducción de CO <sub>2</sub> en la aviación	255	267	279	801	53	56	59	169	970
B3.1 Avance en la implementación del Marco CORSIA	1 184	1 236	1 305	3 725	106	115	124	345	4 070
B3.2 Apoyo a los combustibles y las unidades de emisión admisibles en el CORSIA	479	501	527	1 507	56	60	64	180	1 687
B4.1 Mejores evaluaciones de los fenómenos climáticos que afectan a la adaptación y la resiliencia	291	304	319	915	52	55	58	165	1 080
Servicios vinculados a la estrategia	1 622	1 682	1 759	5 062	277	292	415	984	6 046
Total	6 836	7 143	7 503	21 481	1 185	1 260	1 433	3 878	25 359

*Figura 9 Objetivo B: Presupuesto por categoría de costos*



*Figura 10 Objetivo B: Presupuesto por programa y categoría de costo*



## C. La aviación brinda movilidad fluida, accesible y confiable para todo el mundo

Crear un sistema de aviación inclusivo y eficiente que conecte a las comunidades y permita el crecimiento económico a través de la mejora de la capacidad y la eficiencia de la navegación aérea mundial, la integración sin discontinuidades de los nuevos usuarios del espacio aéreo, incluidos drones y movilidad aérea urbana, la mejora de la experiencia de viaje a través de la transformación digital, más conectividad para las regiones remotas y en desarrollo, y mejor respuesta ante crisis que afectan a la aviación internacional.

**51,9 M**

Presupuesto (CAD)

**67,9**

Puestos (equivalentes a dedicación plena)

Cuadro 9 Objetivo C: Presupuesto por producto  
(CAD '000)

Producto/año	Gastos de personal				Otros gastos				Total
	2026	2027	2028	Personal Subtotal	2026	2027	2028	Otros gastos Subtotal	
C1.1 Coordinación y apoyo de planes de navegación aérea	3 259	3 354	3 549	10 162	284	296	324	903	11 065
C1.2 Mejor normalización e implementación para elevar la eficiencia de la navegación aérea	2 637	2 744	2 894	8 275	216	217	245	679	8 954
C1.3 Mejor monitoreo de la eficiencia de la navegación aérea	168	174	182	524	8	9	10	28	551
C1.4 Desarrollo de un marco para la movilidad aérea avanzada y la integración de nuevos participantes	1 916	1 973	2 080	5 969	120	125	138	383	6 352
C2.1 Creación y aplicación de marcos de gestión de crisis	795	799	849	2 443	62	65	72	200	2 642
C3.1 Mejor coordinación de la facilitación	610	665	672	1 947	78	84	89	251	2 198
C3.2 Mejor normalización y aplicación del Anexo 9 - Facilitación	941	982	1 029	2 953	150	157	167	474	3 427
C3.3 Integridad de la identificación de viajeras y viajeros/control fronterizo	767	802	839	2 408	83	88	95	266	2 674
Servicios vinculados a la estrategia	3 859	4 001	4 182	12 042	574	604	857	2 035	14 077
<b>Total</b>	<b>14 952</b>	<b>15 493</b>	<b>16 277</b>	<b>46 722</b>	<b>1 576</b>	<b>1 647</b>	<b>1 997</b>	<b>5 220</b>	<b>51 943</b>

Figura 11 Objetivo C: Presupuesto por categoría de costos

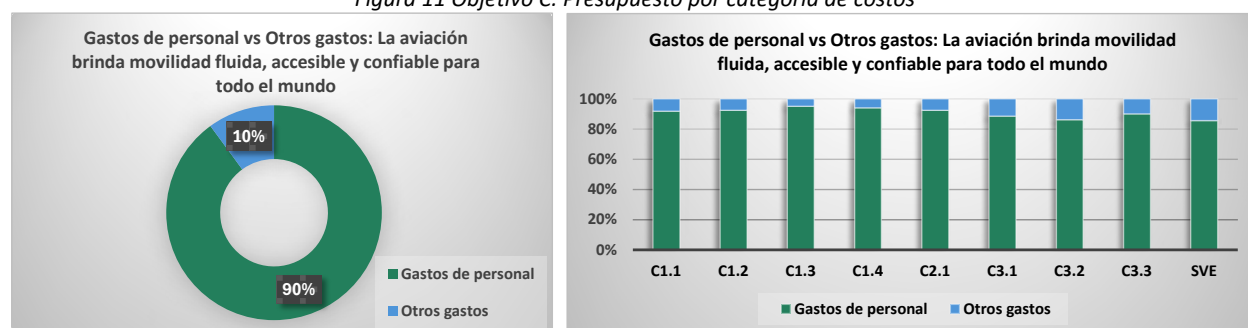
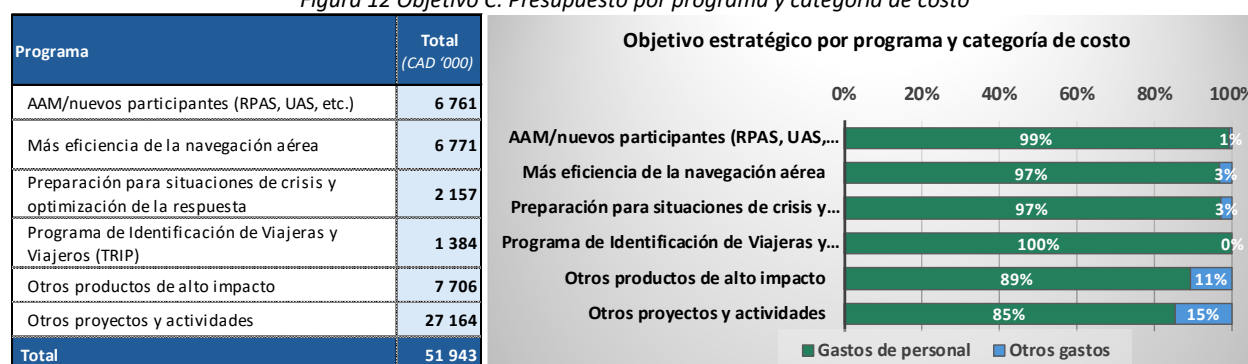


Figura 12 Objetivo C: Presupuesto por programa y categoría de costo



## D. Ningún país se queda atrás

El objetivo es que todos los Estados tengan acceso a los beneficios socioeconómicos de un transporte aéreo seguro, protegido y sostenible mediante una asistencia a medida para la implementación de las normas internacionales, mejores programas de creación de capacidad y capacitación, más presencia y apoyo técnico en las regiones y mejor infraestructura de aviación en los Estados en desarrollo.

<b>12,4 M</b> Presupuesto (CAD)
<b>9,2</b> Puestos (equivalentes a dedicación plena)

Cuadro 10 Objetivo D: Presupuesto por producto  
(CAD '000)

Producto/año	Gastos de personal				Otros gastos				Total
	2026	2027	2028	Personal Subtotal	2026	2027	2028	Otros gastos Subtotal	
D1.1 Mejor cumplimiento de los SARPS en los marcos jurídicos y reglamentarios estatales	1 250	1 334	1 408	3 992	233	257	286	777	4 768
D1.2 Apoyo a los Estados para compartir recursos y desarrollar capacidades	1 562	1 614	1 700	4 875	311	331	370	1 013	5 888
Servicios vinculados a la estrategia	472	489	512	1 473	81	85	121	286	1 760
Total	3 283	3 437	3 620	10 340	625	674	777	2 076	12 416

Figura 13 Objetivo D: Presupuesto por categoría de costos

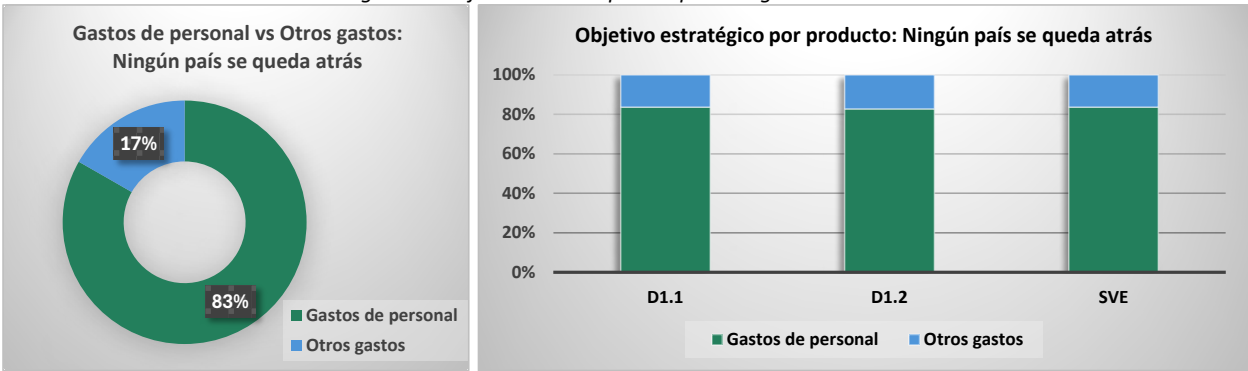
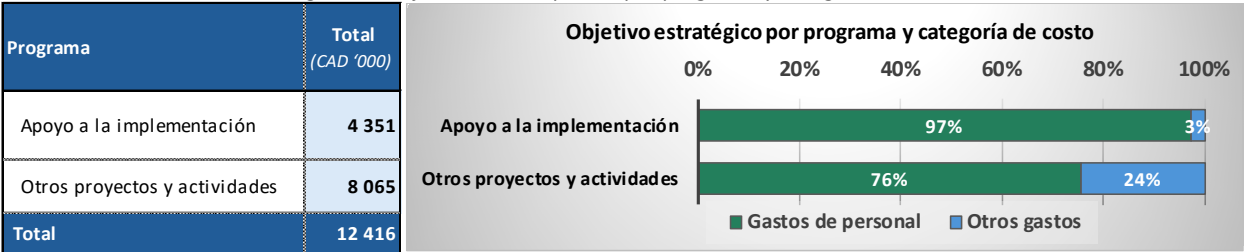


Figura 14 Objetivo D: Presupuesto por programa y categoría de costo



## E. El Convenio sobre Aviación Civil Internacional y demás tratados, leyes y reglamentos internacionales dan respuesta a todas las situaciones

El objetivo se centra en fortalecer el marco jurídico internacional para hacer frente a las dificultades actuales y emergentes de la aviación civil a través del Convenio de Chicago, sus Anexos y otros instrumentos, con el fin de fortalecer el cumplimiento del derecho aeronáutico internacional, la armonización de las normas jurídicas en todo el sistema mundial de aviación, la modernización de los marcos jurídicos en respuesta a las tecnologías y operaciones emergentes y mejores servicios de solución de controversias y asesoramiento jurídico.

**5,9 M**

Presupuesto (CAD)

**5,9**

Puestos (equivalentes a dedicación plena)

Cuadro 11 Objetivo E: Presupuesto por producto  
(CAD '000)

Producto/año	Gastos de personal				Otros gastos				Total
	2026	2027	2028	Personal Subtotal	2026	2027	2028	Otros gastos Subtotal	
E1.1 Asistencia sobre marcos de derecho aéreo internacional	579	591	633	1 803	72	74	82	229	2 032
E1.2 Facilitación del desarrollo de instrumentos internacionales de derecho aeronáutico	592	641	664	1 897	64	163	75	303	2 200
Servicios vinculados a la estrategia	435	451	472	1 358	74	78	111	264	1 622
<b>Total</b>	<b>1 606</b>	<b>1 683</b>	<b>1 769</b>	<b>5 058</b>	<b>211</b>	<b>316</b>	<b>268</b>	<b>795</b>	<b>5 854</b>

Figura 15 Objetivo E: Presupuesto por categoría de costos

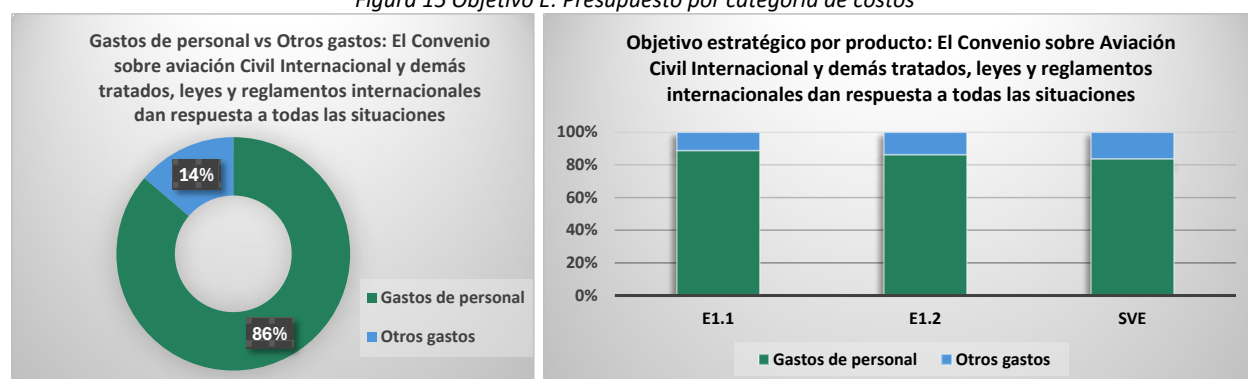
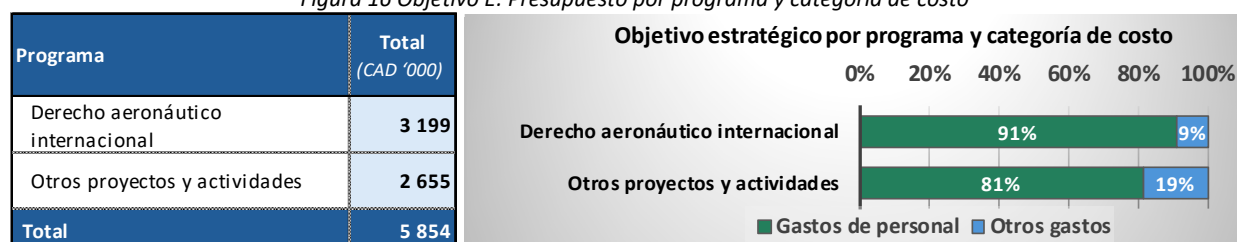


Figura 16 Objetivo E: Presupuesto por programa y categoría de costo





## F. El desarrollo económico del transporte aéreo posibilita la prosperidad económica y el bienestar social para todo el mundo

El objetivo se centra en fomentar el crecimiento económico sostenible y el bienestar de la sociedad a través de una mayor contribución de la aviación al crecimiento económico mundial, la optimización de la planificación y desarrollo de infraestructura, mejor conectividad aérea y acceso a los mercados y fortalecimiento del análisis de datos de aviación y análisis económico.

<b>16,3 M</b> Presupuesto (CAD)
<b>27,5</b> Puestos (equivalentes a dedicación plena)

Cuadro 12 Objetivo F: Presupuesto por producto  
(CAD '000)

Producto/año	Gastos de personal				Otros gastos				Total
	2026	2027	2028	Personal Subtotal	2026	2027	2028	Otros gastos Subtotal	
F1.1 Fomento de las capacidades estatales para usar correctamente los datos de aviación	910	957	1 000	2 867	64	67	72	203	3 071
F1.2 Medición del impacto económico de la aviación y asistencia en políticas	663	699	732	2 094	58	62	66	186	2 279
F1.3 Promoción de acuerdos de colaboración en servicios de navegación	50	57	59	166	2	2	2	5	172
F2.1 Facilitación de sistemas de aviación para que contribuyan al crecimiento del PIB	872	913	956	2 740	59	62	67	188	2 928
F2.2 Mejor normalización para acrecentar la capacidad regulatoria, la conectividad y la competencia	458	481	503	1 443	45	45	48	138	1 580
F2.3 Mejor comprensión por parte de los Estados de los beneficios/dificultades de la liberalización	173	183	192	548	26	27	29	82	630
F2.4 Más eficiencia en la gestión de aeropuertos y ANSP	393	385	429	1 207	37	38	41	117	1 324
Servicios vinculados a la estrategia	1 145	1 187	1 242	3 574	196	206	293	695	4 269
Total	4 664	4 863	5 113	14 639	486	510	617	1 613	16 252

Figura 17 Objetivo F: Presupuesto por categoría de costos

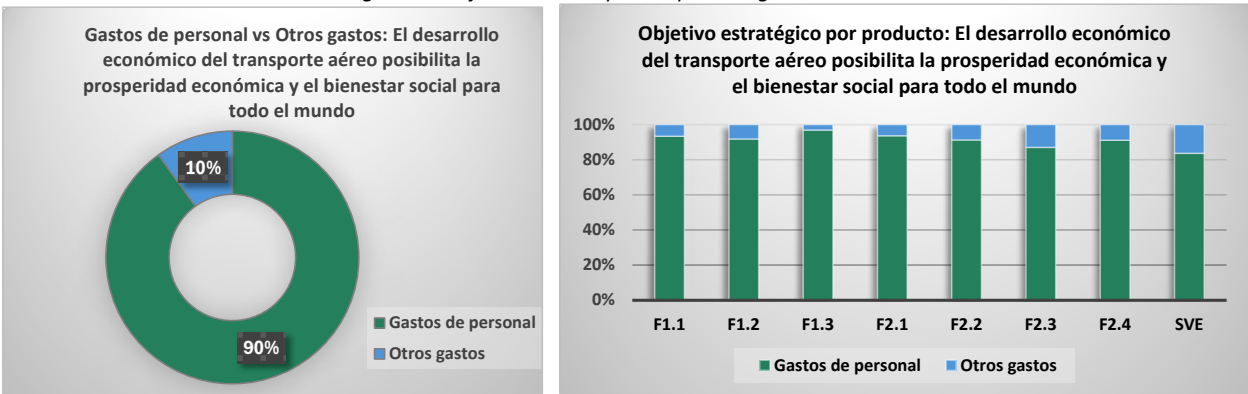
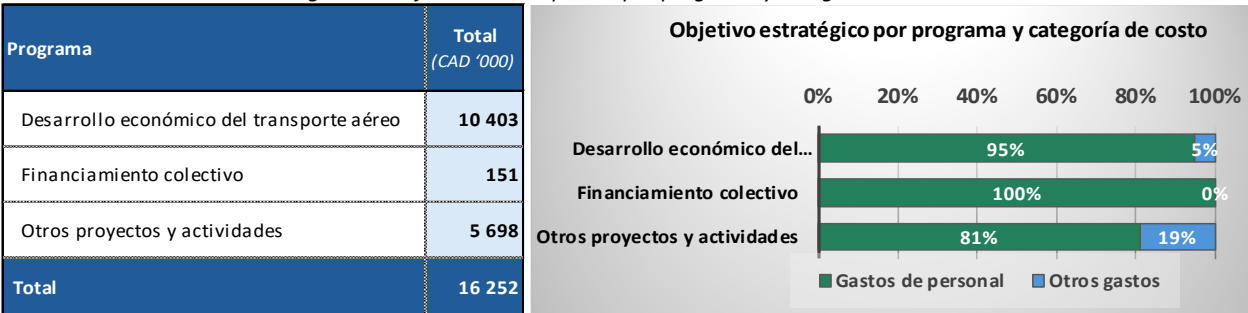


Figura 18 Objetivo F: Presupuesto por programa y categoría de costo







## **IV. ELEMENTOS HABILITADORES**



[esta página se ha dejado en blanco intencionalmente]

## Elementos habilitadores de alta prioridad

Los elementos habilitadores de alta prioridad (EHAP) son factores transversales críticos que apuntalan el éxito en la consecución de los objetivos estratégicos y hacen que los beneficios se materialicen en todas las áreas estratégicas. El Plan Estratégico y el Plan de Actividades incorporan los siguientes elementos habilitadores de alta prioridad: mejora organizativa permanente, innovación, igualdad de género y atracción de talentos hacia la aviación, y asociaciones, movilización de recursos y sostenibilidad financiera.

**1,1 M**

Presupuesto (CAD)

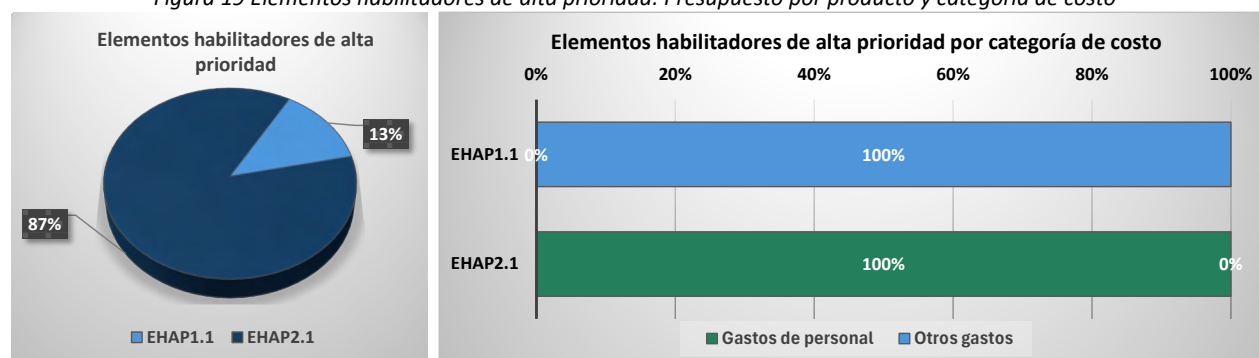
**1,1**

Puestos (equivalentes a dedicación plena)

*Cuadro 13 Elementos habilitadores de alta prioridad: Presupuesto por producto  
(Importes en CAD '000, puestos equivalentes a dedicación plena para el año 2028)*

Elementos habilitadores de alta prioridad	2026	2027	2028	Total	Gastos de personal	Otros gastos	IP	GS	Total
EHAP 1.1 Más eficiencia y eficacia en las operaciones de la OACI	46	48	49	143	-	143	-	-	-
EHAP 2.1 Función más destacada de la OACI en la innovación de la aviación	302	312	325	939	939	-	1	0	1
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>360</b>	<b>374</b>	<b>1 082</b>	<b>939</b>	<b>143</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

*Figura 19 Elementos habilitadores de alta prioridad: Presupuesto por producto y categoría de costo*



# Elementos habilitadores auxiliares

Los elementos habilitadores auxiliares (EHA) se centran en la capacidad de respuesta operacional, la ética, la integridad, la transparencia, la rendición de cuentas, la versatilidad, la eficiencia y la resiliencia en situaciones diversas. Aplicar estos elementos supone contar con un marco sólido de gestión basada en los resultados, presupuestación y gestión de riesgos, a la vez que se impulsan mejoras inclusivas y modernas en aspectos de la administración como las finanzas, los recursos humanos, las tecnologías de la información y las comunicaciones, la seguridad de la información, los servicios lingüísticos y de conferencias, los viajes, la seguridad y la gestión de edificios.

**168,3 M**  
Presupuesto (CAD)

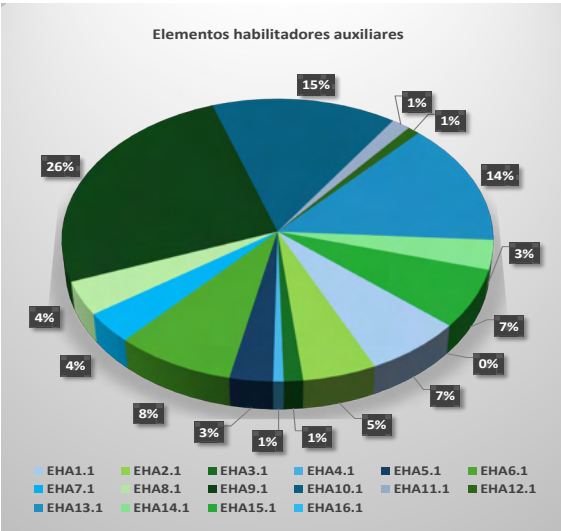
**232,1**  
Puestos (equivalentes a dedicación plena)

Cuadro 14 EHA<sup>9</sup>: Presupuesto por producto

(CAD '000)								
Producto de elemento habilitador auxiliar	Presupuesto aprobado 2023-2024-2025	2026	2027	2028	Total		Gastos de personal	Otros gastos
EHA1.1 Optimización de la gobernanza, la gestión y la actuación de la OACI	9 364	3 691	3 882	3 989	11 561		10 258	1 303
EHA2.1 Optimización de los servicios jurídicos y de relaciones exteriores de la OACI	8 617	2 845	2 919	3 040	8 804		6 988	1 816
EHA3.1 Elevación del compromiso mundial de la OACI y su marca	2 194	738	763	794	2 296		1 937	359
EHA4.1 Promoción de la ética y la integridad en la OACI	620	403	411	425	1 238		966	273
EHA5.1 Servicios de aseguramiento y evaluación para la gobernanza	3 959	1 648	1 735	1 788	5 170		4 509	661
EHA6.1 Gestión optimizada de recursos financieros y planificación interna	14 180	4 518	4 679	5 012	14 210		13 125	1 085
EHA7.1 Servicios administrativos eficientes, eficaces, transparentes y receptivos	8 672	1 946	2 012	2 083	6 041		3 158	2 884
EHA8.1 Servicios de Secretaría eficientes y eficaces para los órganos rectores de la OACI	2 069	1 681	1 748	3 159	6 588		5 207	1 381
EHA9.1 Servicios lingüísticos y de publicaciones multilingües eficientes y puntuales	40 771	13 742	14 260	14 926	42 929		41 312	1 616
EHA10.1 Recursos humanos eficaces para los objetivos de la OACI y su personal	20 459	7 938	8 224	8 546	24 707		21 926	2 781
EHA11.1 Existencia de mecanismos formales de resolución de conflictos para el personal	-	804	829	861	2 494		826	1 668
EHA12.1 Refuerzo de la seguridad de la información según las normas de la ONU y la industria	-	529	547	571	1 648		1 648	0
EHA13.1 Mejores servicios de ICT según las normas de la ONU y la industria	22 183	7 493	7 809	8 220	23 523		14 170	9 353
EHA14.1 Mejores servicios de contratación en la OACI	4 287	1 816	1 886	1 972	5 675		5 578	97
EHA15.1 Servicios de seguridad y protección en los locales de la OACI	12 748	3 558	3 882	3 953	11 394		2 721	8 673
EHA16.1 Orientación sobre relaciones laborales y mecanismos informales de resolución de conflictos	-	31	11	11	52		0	52
<b>Total</b>	<b>150 122</b>	<b>53 382</b>	<b>55 598</b>	<b>59 350</b>	<b>168 331</b>		<b>134 327</b>	<b>34 004</b>

SS 11 Cese de los servicios de planificación, asociaciones y movilización de recursos en el trienio 2026-2028 (CAD 3,4M)

Figura 20 Elementos habilitadores auxiliares



<sup>9</sup> Los elementos habilitadores auxiliares se dividen en Servicios vinculados a la estrategia (CAD 73,9 millones) y Apoyo a los objetivos estratégicos y a la gestión y administración (CAD 94,5 millones).

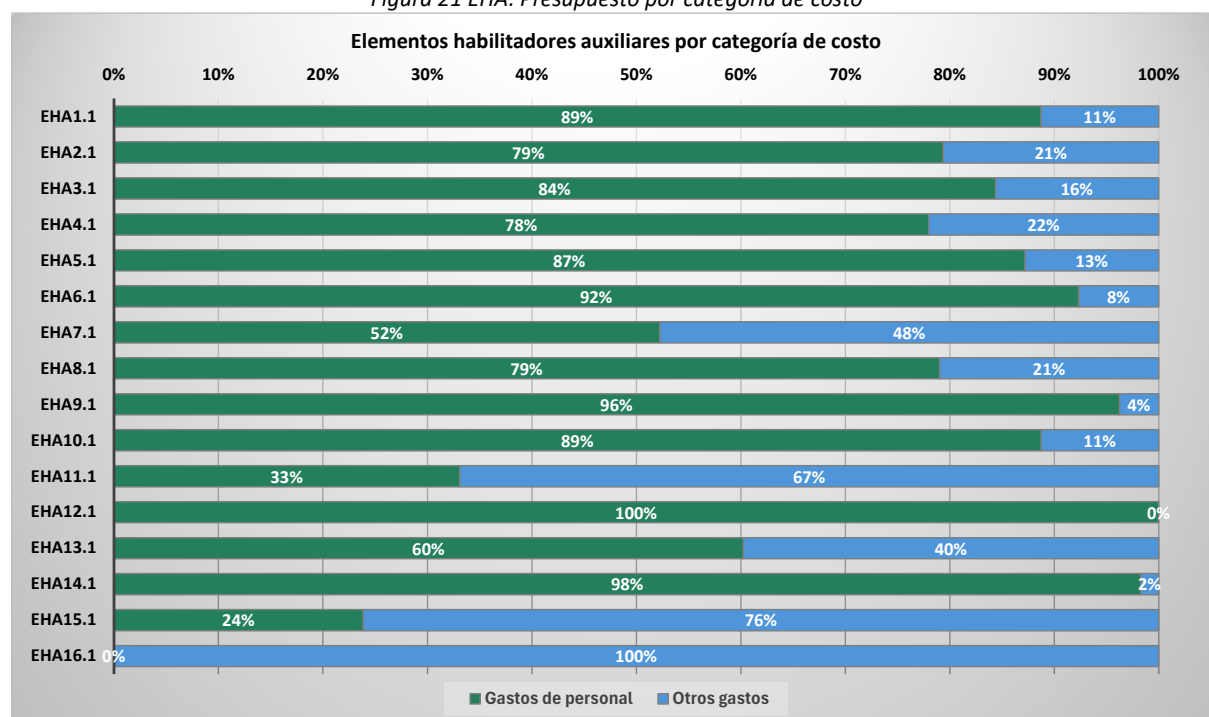
*Cuadro 15 Categorías de elementos habilitadores auxiliares  
(CAD '000)*

Categorías de elemento habilitador auxiliar	2026	2027	2028	Total
Servicios vinculados a la estrategia	23 222	24 133	26 507	<b>73 862</b>
Apoyo a los objetivos estratégicos y a la gestión y administración	30 161	31 466	32 843	<b>94 469</b>
<b>Total</b>	<b>53 382</b>	<b>55 598</b>	<b>59 350</b>	<b>168 331</b>

*Cuadro 16 Financiación de los centros de costos dentro de los elementos habilitadores auxiliares  
(CAD '000)*

Centro de costos (CC)	Descripción	2026	2027	2028	Total	Referencia elementos habilitadores auxiliares
CC de gestión de finanzas	Gastos de auditoría externa, gastos bancarios	294	303	312	<b>909</b>	EHA 6.1
CC de gestión de recursos humanos	Seguro de salud tras la separación del servicio, costo de seguro médico para personal gratuito	2 088	2 162	2 238	<b>6 488</b>	EHA 10.1
CC de gestión de operaciones	Arrendamientos y costos compartidos	1 800	2 100	2 400	<b>6 300</b>	EHA 15.1
CC de gestión de políticas	Gastos relacionados con la ONU, acuerdos con organismos internacionales	916	936	976	<b>2 829</b>	EHA 2.1, EHA 7.1
<b>Total</b>		<b>5 098</b>	<b>5 501</b>	<b>5 927</b>	<b>16 526</b>	

*Figura 21 EHA: Presupuesto por categoría de costo*







## **V. FONDOS EXTRAPRESUPUESTARIOS**



[esta página se ha dejado en blanco intencionalmente]



## Fondo para Gastos de los Servicios Administrativos y Operacionales

**Fondo** Fondo para Gastos de los Servicios Administrativos y Operacionales (AOSC)

**Descripción** El Fondo AOSC se creó<sup>10</sup> para administrar los costos de administración y gestión del Programa de Desarrollo de Capacidad e Implementación de la OACI, que genera utilidades con los proyectos de apoyo a la implementación que ejecuta. Los principales orígenes de fondos son las tasas generales de administración que se aplican a los proyectos de apoyo a la implementación.

*Cuadro 17 Ingresos, gastos y reembolso/transferencia del Fondo AOSC al presupuesto regular para 2026-2027-2028  
(CAD '000)*

	2026	2027	2028	Total
Ingresos	14 210	14 699	15 213	44 122
Gastos	9 768	10 305	10 756	30 830
Reembolso/Transferencia al presupuesto regular	2 760	2 760	2 760	8 280

1. Las estimaciones presupuestarias indicativas incluyen el reembolso anual del Fondo AOSC al presupuesto regular por CAD 2,8 millones y se presentan para fines de planificación. Los ajustes posteriores de las estimaciones presupuestarias indicativas se efectuarán de conformidad con las disposiciones del artículo IX del Reglamento financiero.
2. En el marco del Plan de Actividades de la OACI para 2026-2027-2028, el Programa de Desarrollo de Capacidad e Implementación es responsable del objetivo estratégico *Ningún país se queda atrás*.
3. Con su Programa de Desarrollo de Capacidad e Implementación, la OACI orientará y ayudará a los Estados miembros en la realización de proyectos y actividades dirigidos a crear y reforzar sus capacidades institucionales de conformidad con las normas y métodos recomendados (SARPS) y los procedimientos para los servicios de navegación aérea (PANS) de la OACI. La asistencia se reforzará mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios de implementación concebidos para dar una respuesta integral a la evolución de las necesidades de los Estados, realzando la armonización, pertinencia y uniformidad de los productos en todos los proyectos y actividades. Además, se ganará en eficacia y eficiencia en la planificación y ejecución aprovechando las ventajas tecnológicas, normalizando y racionalizando los procesos y profundizando las acciones de diligencia debida y gestión de riesgos. Una distribución óptima de recursos, facilitada por la mejor colaboración con las direcciones de la OACI y sus oficinas regionales, hará que los servicios de apoyo que presta la OACI sean más accesibles, abordables y con más valor agregado.

<sup>10</sup> Establecido con arreglo a lo dispuesto en el artículo IX del Reglamento financiero de la OACI.

## Fondo de Generación de Ingresos Auxiliares

**Fondo** Fondo de Generación de Ingresos Auxiliares (ARGF)

**Descripción** El ARGF se creó en 2006 para registrar todos los ingresos y gastos de las actividades que se autofinancian. El ARGF desarrolla, promociona, difunde y protege los productos y servicios derivados de la propiedad intelectual de la OACI para generar recursos adicionales que contribuyen a ejecutar el Plan Estratégico y el Plan de Actividades de la Organización. Con sus actividades, el ARGF explota los conocimientos especializados, las normas y los datos de la OACI para generar recursos valiosos para la comunidad mundial de la aviación, y al mismo tiempo aporta fondos para contribuir a la sostenibilidad de la Organización y a su misión de conectar al mundo a través de una aviación civil internacional segura, protegida y sostenible.

*Cuadro 18 Ingresos, gastos y contribución del ARGF al presupuesto regular para 2026-2027-2028  
(CAD '000)*

	2026	2027	2028	Total
Ingresos	33 002	33 753	36 834	103 589
Gastos	22 683	23 816	25 283	71 782
Contribución al presupuesto regular	8 900	8 900	8 900	26 700

1. Las estimaciones presupuestarias indicativas incluyen la transferencia anual del Fondo ARGF al presupuesto regular por CAD 8,9 millones y se presentan para fines de planificación únicamente. Los ajustes posteriores de las estimaciones presupuestarias indicativas se efectuarán de conformidad con las disposiciones del artículo VII del Reglamento financiero y la Política de actividades generadoras de ingresos.

2. La contribución prevista del ARGF al presupuesto regular asciende a CAD 26,7 millones para el trienio 2026-2027-2028.

3. Las principales actividades del ARGF contribuyen directamente a los seis objetivos estratégicos de la OACI (seguridad operacional y seguridad de la aviación, sostenibilidad medioambiental, movilidad, marcos jurídicos y desarrollo económico), y promueven específicamente el elemento habilitador de alta prioridad "Asociaciones, movilización de recursos y sostenibilidad financiera" a través de:

- Publicaciones: Desarrollo y distribución de normas esenciales de aviación, métodos recomendados y textos de orientación que sostienen la seguridad operacional, la protección, la sostenibilidad medioambiental y la eficiencia de la navegación aérea;
- Servicios de datos: Estadísticas críticas para la actividad de la aviación, análisis y productos de datos personalizados que facilitan el proceso de decisión basada en la evidencia y el desarrollo económico del transporte aéreo;
- Licencias Difusión controlada de la propiedad intelectual de la OACI mediante el otorgamiento de licencias de uso de datos, publicaciones y otros contenidos de propiedad intelectual, que cumplen la doble función de velar por su buen uso y generar recursos;
- Instrucción: Actividades de capacitación especializada en aviación a través del Programa de Instrucción Mundial en Aviación (GAT) de la OACI, que ayuda a los Estados miembros a reforzar sus medios de implementación y desarrolla los recursos humanos en todos los ámbitos de la aviación;

- e. Eventos: Organización de foros, simposios y talleres que facilitan el diálogo, el intercambio de conocimientos y la construcción de consenso mundial sobre los principales desafíos e innovaciones de la aviación; y
  - f. Márketing y comunicación: Explotación de plataformas digitales, como [unitingaviation.com](http://unitingaviation.com) e [icao.tv](http://icao.tv), que retransmiten eventos en directo y a la carta, para que los conocimientos fundamentales lleguen a todos los países en apoyo de la iniciativa “Ningún País se Queda Atrás”.
4. El Programa de Instrucción del ARGF reviste particular importancia, al posibilitar la transferencia de conocimientos especializados sobre aviación a través de metodologías y enfoques innovadores. Estas actividades de capacitación siguen un criterio de Diseño de Sistemas de Instrucción y se valen de tecnologías emergentes para facilitar la aplicación de las normas y métodos recomendados en todos los objetivos estratégicos, fomentando al mismo tiempo asociaciones que amplíen las oportunidades de aprendizaje a escala mundial.
5. A través de su amplia cartera de productos y servicios, el ARGF no sólo genera ingresos para la Organización, sino que también amplifica el impacto positivo de la OACI mediante la difusión en todo el mundo de conocimientos técnicos, prácticas normalizadas y conocimiento experto en aviación. Además, proporciona servicios de imprenta asequibles y puntuales para las actividades de los programas y las partes interesadas del sector de la aviación, aumentando aún más la eficiencia operacional de la Organización.



# **ANEXO**



[esta página se ha dejado en blanco intencionalmente]

1. En este anexo se ofrece un análisis adicional del presupuesto de la OACI para 2026-2027-2028 desde diversas dimensiones, como la estructura orgánica y la información financiera adicional. Como primer paso, se describen las direcciones y principales oficinas de la Organización, con sus responsabilidades respectivas:

### **La Dirección de Navegación Aérea (ANB)**

2. La Dirección de Navegación Aérea (ANB) encabeza las actividades de la Organización en las esferas de la seguridad operacional y la navegación aérea. Su labor en las funciones técnicas básicas responde al mandato del Convenio de Chicago, mientras que en los aspectos de gestión mundial de la aviación sus actividades se rigen por el Plan Global para la Seguridad Operacional de la Aviación (GASP) y el Plan Mundial de Navegación Aérea (GANP). La ANB lleva a cabo actividades que se enmarcan en los siguientes objetivos estratégicos de la OACI: Todos los vuelos son seguros y protegidos, La aviación ofrece una movilidad fluida, accesible y fiable para todo el mundo y La aviación es sostenible en términos medioambientales. Las principales funciones y tareas relacionadas con la gestión de la aviación comprenden:

- a) Establecer la visión estratégica y los objetivos de seguridad operacional y navegación aérea mediante la gestión y actualización del GASP y el GANP;
- b) Desarrollar normas, directrices y procedimientos para construir un sector de la aviación civil seguro, eficiente, económicamente sostenible y respetuoso del medio ambiente;
- c) Auditar y monitorear los medios de vigilancia de la seguridad operacional de los Estados en aras de la aplicación de las normas y métodos recomendados (SARPS) y de los procedimientos para los servicios de navegación aérea (PANS);
- d) Prestar apoyo a los Estados en la aplicación de los SARPS y PANS;
- e) Dar respuesta ante las situaciones de crisis que afectan a la aviación civil internacional, como las erupciones volcánicas, la propagación de enfermedades contagiosas y los conflictos regionales;
- f) 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, comunicación, navegación y vigilancia, operaciones, aeronavegabilidad, capacitación y licencias al personal;
- g) Vigilar la salud general de los sistemas de aviación mundiales y regionales mediante la recopilación de datos e información sobre seguridad operacional de diversas partes interesadas y el Programa Universal de Auditoría de la Vigilancia de la Seguridad Operacional por el Enfoque de Observación Continua (CMA del USOAP);
- h) Gestionar el Programa USOAP, el Programa de Evaluación de las Organizaciones Regionales de Vigilancia de la Seguridad Operacional (RSOO) y de Investigación de Accidentes e Incidentes (RAIO) que mantiene una observación permanente de todos los Estados y organizaciones regionales y les brinda ayuda en la implementación;
- i) Detectar y analizar las deficiencias de implementación, 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 surgen del análisis;
- j) Dar respuesta a las dificultades y aprovechar las oportunidades de la innovación en la aviación internacional, facilitando su desarrollo y despliegue y guiando su identificación y aprovechamiento en busca de elevar la eficacia y eficiencia de la Organización;
- k) Prestar servicios de secretaría a la Comisión de Navegación Aérea en los aspectos de contenido, de procedimiento y de logística;

- l) Asistir a los Estados para que alcancen y mantengan altos niveles de seguridad operacional a la vez que se promueve el crecimiento estable y sostenible del sector de la aviación internacional, mediante la elaboración de un conjunto abarcador e integral de normas que incluyen:
- i. Normas y métodos recomendados (SARPS) internacionales para que la aviación evolucione en condiciones de seguridad y armonizadamente:
    - 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*
  - ii. Procedimientos para los servicios de navegación aérea (PANS) que promueven 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)
    - Gestión de la información (Doc 10199)
  - iii. Manuales, talleres y textos de orientación para facilitar la correcta comprensión de los SARPS y las políticas; y
  - iv. Herramientas que proporcionan datos, 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.
3. Para llevar a cabo estas tareas con eficacia y eficiencia, la ANB impulsa la puesta en red de recursos de seguridad operacional y navegación aérea a través de la cual coordina el trabajo de más de 600 especialistas de todo el mundo que participan en grupos expertos, grupos de estudio y grupos de trabajo para desarrollar disposiciones técnicas; se mantiene en comunicación y coordinación permanente con organizaciones internacionales que representan a todos los sectores principales del sistema de aviación (un sistema que evoluciona y se diversifica cada vez más); y aprovecha las competencias y experiencias de los Estados y entidades que participan en la aviación mediante asociaciones para proporcionar formación y herramientas, entre otras cosas.

### **La Dirección de Transporte Aéreo (ATB)**

4. La ATB lleva a cabo actividades en el marco de los siguientes objetivos estratégicos de la OACI: Todos los vuelos son seguros y protegidos, La aviación ofrece una movilidad fluida, accesible y fiable para todo el mundo, Desarrollo económico del transporte aéreo y Ningún país se queda atrás.

5. Es responsable de proporcionar asistencia especializada a pedido de 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 ad-hoc de Coordinación de la Ciberseguridad (AHCCC), el Comité sobre la Protección del Medioambiente y la Aviación (CAEP) y las conferencias especializadas y reuniones departamentales, de grupos expertos y de grupos de trabajo relacionadas con estos objetivos estratégicos. La ATB está a cargo 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 los servicios de navegación aérea, financiación de la infraestructura de aviación, etc.), además de las especificaciones para los documentos de viaje de lectura mecánica y las políticas y medidas de protección del medioambiente.

6. Además, la ATB implementa:

- a) el Plan Mundial para la Seguridad de la Aviación (GASep);
- b) el Programa Universal de Auditoría de la Seguridad de la Aviación por el Enfoque de Observación Continua (CMA-USAP);
- c) la Estrategia del Programa de Identificación de Viajeras y Viajeros (TRIP);
- d) el mecanismo mundial de medidas de mercado conocido como Plan de Compensación y Reducción de Carbono para la Aviación Internacional (CORSIA); y
- e) el objetivo ambicioso mundial a largo plazo (LTAG) para la aviación internacional de cero emisiones netas de carbono para 2050.

7. El trabajo de la ATB se centra cada vez más en la iniciativa Ningún País se Queda Atrás (NCLB), prestando asistencia a los Estados para rectificar las deficiencias detectadas por el USAP-CMA y llevar a la práctica las políticas y declaraciones de transporte aéreo del GASep, el CORSIA y los planes de medidas voluntarias para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>. Además, mantiene y brinda acceso a datos, estadísticas y pronósticos de aviación civil. La ATB trabaja con las oficinas regionales y otras dependencias de la Organización y también con el ámbito académico, y asimismo actúa como enlace y coordina las áreas mencionadas más arriba con todos los organismos de las Naciones Unidas y demás 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 organizaciones regionales de aviación civil.

### **La Dirección de Asuntos Jurídicos y Relaciones Exteriores (LEB)**

8. La LEB lleva adelante el programa de derecho aeronáutico internacional, que apunta a reforzar el marco jurídico internacional para dar respuesta a las dificultades actuales y emergentes de la aviación civil a través del Convenio de Chicago, sus Anexos y otros instrumentos de derecho aeronáutico. También brinda asesoramiento y asistencia en materia jurídica y de relaciones exteriores en general y en relación con otros objetivos estratégicos y elementos habilitadores de la OACI.

- a) **Objetivos estratégicos:** La LEB tiene a su cargo dos proyectos en el marco del programa de derecho aeronáutico internacional: i) promover una amplia ratificación y aplicación de los instrumentos de derecho aeronáutico internacional, y ii) facilitar el desarrollo de instrumentos de derecho aeronáutico internacional y textos de orientación en respuesta a los nuevos desafíos y oportunidades. Desempeña la función de secretaria del Comité Jurídico, un órgano permanente de la Organización constituido por la Asamblea e integrado por juristas de los 193 Estados miembros. También colabora con diversos grupos de trabajo, equipos especiales y grupos de estudio en la realización de investigaciones y estudios sobre temas incluidos en el programa de trabajo del Comité Jurídico. y presta apoyo integral en la administración del mecanismo de solución de controversias previsto en capítulo XVIII del Convenio de Chicago.



- b) Elementos habilitadores auxiliares: En lo relativo a otros objetivos estratégicos y elementos habilitadores de la OACI, la LEB proporciona asesoramiento jurídico y dictámenes a los Estados miembros de la OACI, los órganos rectores, el Presidente del Consejo y el Secretario General, las demás direcciones y las oficinas regionales de la OACI sobre materias que atañen al derecho, y en particular al derecho internacional y derecho aeronáutico, el examen de todos los acuerdos y contratos y la participación en el sistema de administración de justicia para el personal, y cumple las funciones de depósito de tratados y de registro de acuerdos aeronáuticos de la Organización. En materia de relaciones exteriores, la LEB se encarga de mantener relaciones de trabajo estrechas y armoniosas con los Estados miembros, actuar como coordinadora de las relaciones de la Organización con el Gobierno anfitrión, desempeñar funciones de enlace y protocolo, y vigilar la escena política para brindar orientación y asesoramiento cuando se producen novedades que puedan afectar a la OACI.

9. El Grupo de Comunicación (COM) depende del director de Asuntos Jurídicos y Relaciones Exteriores y presta apoyo ejecutivo al despacho del Presidente del Consejo. Es responsable de proyectar la imagen de la OACI al mundo, y para cumplir ese cometido mantiene una vigilancia permanente de la información pública de la Organización y de la marca OACI. La COM también trabaja para sensibilizar sobre las prioridades y los logros de la OACI, redactando discursos y publicando artículos en nombre del Presidente y el Secretario General, además de tener a su cargo las relaciones con los medios de comunicación y la elaboración de productos informativos, comunicados y otros mensajes que circulan en las plataformas de los medios sociales y los medios de comunicación tradicionales para que el público en general pueda apreciar mejor la misión y el papel de la OACI. La COM se presenta como elemento habilitador auxiliar, pero desempeña funciones y tareas más comúnmente reconocidas como "información pública" en el sistema de las Naciones Unidas.

#### **La Dirección de Administración y Servicios (ADB)**

10. La ADB presta apoyo administrativo esencial a la Organización en áreas como los recursos humanos, el cumplimiento de las normas y reglamentos del personal, la resolución de conflictos y la disciplina, los servicios de idiomas, publicaciones y conferencias, la tecnología de la información y las comunicaciones y la gestión de la información, la seguridad de la información, la seguridad física y la protección de los locales, mantenimiento de edificios y servicios generales, registro y archivos, servicios de viajes, control de bienes y logística, servicios de adquisiciones y servicios de secretaría para la Asamblea y el Consejo. Cada área funcional de los servicios administrativos es crucial para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el funcionamiento de los elementos habilitadores.

11. Las prioridades de la ADB en cuanto a la gestión de los recursos humanos (RRHH) incluyen los objetivos fijados en la estrategia Primero la Gente: transformación de la cultura, transformación de los recursos humanos, crecimiento profesional, eficacia organizativa y bienestar del personal. Para alcanzarlos, se han ejecutado una serie de proyectos específicos: aumento de la participación proporcional de la mujer en puestos directivos, desarrollo de las dotes de liderazgo, instalación de un nuevo sistema ERP y digitalización de RRHH, movilidad del personal y mejora de los procesos de RRHH, especialmente las contrataciones.

12. La ADB colabora con la Organización en sus iniciativas para reforzar y racionalizar las actividades de cumplimiento de las normas y reglamentos de personal y la resolución de conflictos internos, incluida la tramitación de medidas disciplinarias, dando prioridad a la adhesión del personal al marco reglamentario de la OACI y a su cumplimiento.

13. La ADB también brinda servicios lingüísticos, de publicaciones y conferencias (LPC) de calidad. Como objetivo central de la Estrategia de Multilingüismo de la OACI, los servicios lingüísticos en los seis idiomas de la ONU y la OACI son esenciales para propulsar el diálogo internacional, movilizar asociaciones y mantener una comunicación efectiva sobre cuestiones de aviación civil. La prestación de servicios de conferencias pone énfasis en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías y métodos para propiciar una mayor participación de los Estados miembros y de la comunidad de la aviación civil en las reuniones y eventos de la OACI.

14. El trabajo de la Organización también se ve facilitado por la ADB mediante la prestación de servicios esenciales de tecnología de la información y las comunicaciones (ICT) que acompañan el incremento de la movilidad del personal de la OACI, la digitalización de las capacidades críticas de la OACI y la necesidad de disponer de datos al día a través de tableros de mando y procesos internos que facilitan tomar las decisiones adecuadas. Las operaciones de ICT evolucionan continuamente a la par de las mejores prácticas de la industria y de la ONU, posicionándose como elemento indispensable para el crecimiento sostenible y motor de transformación dentro de la Organización.

15. Además, la ADB es responsable de preservar la seguridad de la información de la Organización, mediante una estrategia integral que se articula en torno al riesgo y la madurez, tanto de la seguridad organizativa como la operativa. Este enfoque ha permitido a la OACI acceder a la certificación de la norma ISO/IEC 27001:2022. La OACI mantiene su compromiso con la gobernanza, la gestión de riesgos y el cumplimiento en materia de seguridad de la información mediante auditorías anuales independientes de vigilancia de las normas ISO que se basan en las normas del sector, y se someterá a una nueva certificación en 2028 para mantener controles de seguridad sólidos y mejorar permanentemente su marco de gestión de riesgos.

16. A través de un Servicio de Adquisiciones (PRO) mejorado, la ADB participa en las actividades de la Organización para acceder a la mejor relación calidad-precio en todas las compras aplicando el Código de Adquisiciones de la OACI, el Reglamento financiero y la reglamentación detallada, y siguiendo las mejores prácticas del sistema de las Naciones Unidas, específicamente en los aspectos de sostenibilidad.

17. La ADB también proporciona a la OACI soluciones integrales de seguridad, protección y servicios generales (SSG), que van desde la gestión de eventos y reuniones, gestión de edificios, servicios de seguridad, continuidad de las actividades y servicios de viajes hasta el control de bienes, logística y administración del Economato. Estos servicios clave se prestan para posibilitar el quehacer cotidiano de la Organización, en particular en la administración del Centro de Conferencias y las plataformas virtuales, que son sede de importantes reuniones que congregan a las partes interesadas de la OACI, desde especialistas hasta responsables gubernamentales.

18. La ADB desempeña un papel central en la prestación de servicios de secretaría a los órganos rectores de la OACI, la Asamblea y el Consejo, en los aspectos de contenido, de procedimiento y de logística. Esto incluye la preparación y difusión de documentación clave, como los resúmenes de decisiones (C-DEC), las actas resumidas de reuniones (C-MIN) y las resoluciones vigentes de la Asamblea. También coordina el proceso en la Asamblea para la elección de los Estados miembros que integran el Consejo, así como el proceso de elección para la presidencia de dicho órgano y la elección de la Secretaria o el Secretario General, y la elección de integrantes de la Comisión de Aeronavegación y su presidencia.

19. A cargo de prestar una amplia gama de servicios a todas las áreas de actividad de la Organización, la Dirección de Administración y Servicios es un elemento habilitador clave para que la OACI avance sostenidamente hacia la concreción de sus objetivos y programas generales.

#### **La Dirección de Desarrollo de Capacidad e Implementación (CDI)**

20. La CDI es el brazo ejecutor de la Organización que proporciona apoyo para la implementación y accesible y eficiente en todo el espectro de la aviación civil. Con su accionar brinda a los Estados miembros y a la industria soluciones eficaces y completas para alcanzar los objetivos de seguridad operacional y protección de la aviación, protección del medioambiente y desarrollo sostenible, velando al mismo tiempo por el cumplimiento de las normas y métodos recomendados (SARPS). Sus actividades de apoyo a la implementación, movilización de recursos y generación de ingresos impulsan la iniciativa Ningún País se Queda Atrás, que también se sostiene con la ejecución de programas centrados en la igualdad de género y la atracción de nuevos talentos a la aviación.

#### **El despacho del Presidente del Consejo**

21. El despacho del Presidente del Consejo facilita la labor del órgano rector de la Organización, prestando apoyo sustantivo a su Presidente en el cumplimiento de las numerosas responsabilidades y tareas fundamentales de su incumbencia. Como parte de sus funciones, desempeña actividades específicas relacionadas con el Consejo y sus comités permanentes y con la Asamblea. También proporciona información y orientación a las delegaciones nacionales, a las administraciones de aviación civil de los Estados miembros y a las organizaciones internacionales en relación con las actividades del Consejo y su programa de trabajo.

#### **El despacho del Secretario General**

22. El despacho del Secretario General (OSG) es responsable de dirigir en general el trabajo de la Secretaría y de su gestión eficiente y eficaz. Tiene a su cargo proteger y promover la buena imagen de la OACI prestando servicios y productos de calidad en interés de la comunidad de la aviación civil internacional. Además, fomenta una cultura de transparencia, integridad y responsabilidad en toda la Organización con arreglo al Marco de Ética y el Marco de

Rendición de Cuentas de la OACI. Su actuación se orienta a la búsqueda de resultados con el objetivo de modernizar los métodos de trabajo de la Organización y mantenerse a la par de la innovación. Es responsable de vigilar la elaboración, actualización y ejecución del Plan de Actividades, la preparación de propuestas de presupuesto para cumplir el programa de trabajo y velar por un uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos humanos y económicos de la Organización a través de su Oficina de Gestión de la Cartera de Proyectos. El despacho del Secretario General buscará nuevas eficiencias dentro de la Secretaría en el marco del elemento habilitador de alta prioridad “Mejora organizativa permanente”.

23. Dependencia en forma directa del despacho del Secretario General:

- a) Las 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, órganos 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. La primera suboficina regional (RSO), dependiente de la Oficina Regional APAC y situada en Beijing (China), abrió sus puertas en junio de 2013. En junio de 2023 se estableció en Nadi (Fiji) una oficina de enlace, también dependiente de la Oficina Regional APAC, para prestar más apoyo a los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo del Pacífico (PEID). Las oficinas regionales contribuyen a todos los objetivos estratégicos.
- b) 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 previsiones del Reglamento financiero y las directivas de la Asamblea y el Consejo. FIN está a cargo de la gestión bancaria y colocación de los fondos de la Organización. La subdirectora de Finanzas se desempeña como secretaria del Comité de Finanzas, y en su condición de responsable principal del área dentro de la Organización, mantiene estrecha relación con el auditor externo y certifica todos los estados financieros de la OACI. Con sus servicios de finanzas, FIN forma parte de los elementos habilitadores auxiliares - Gestión y administración.
- c) La Oficina de Supervisión Interna (OIO) tiene a su cargo la evaluación sistemática y la auditoría interna y presta servicios de asesoramiento respecto de los objetivos estratégicos, procesos, funciones, programas, proyectos y actividades de la OACI. Actúa como enlace con la Dependencia Común de Inspección (DCI) y es responsable de coordinar la preparación del comentario y el plan de acción de la administración para ejecutar sus recomendaciones, así como de hacer el seguimiento del estado de las recomendaciones pendientes con las personas responsables de ejecutarlas. Presta asimismo servicios de secretaría al Comité Asesor sobre Evaluación y Auditoría (EAAC). La OIO se encuadra en el elemento habilitador auxiliar Evaluación y auditoría interna.
- d) La Oficina de Ética funciona con arreglo a los principios de independencia, imparcialidad y confidencialidad, y cada una de sus actividades tiene por objeto fomentar y promover una cultura de la ética, la integridad, la responsabilidad, la transparencia y el respeto en el seno de la OACI. Como parte de su función, ofrece asesoramiento y orientación con carácter confidencial sobre dificultades y dilemas éticos a la administración y al personal, sin importar el tipo y la duración de sus contratos. También ayuda al Secretario General y al Consejo a cultivar y alimentar la ética como valor esencial del comportamiento y las decisiones, de modo que tanto la administración como el personal de la OACI desempeñen sus funciones con apego a las normas de conducta más estrictas y manifiesten sus preocupaciones sin temor a represalias. En su calidad de defensora esencial de los principios y valores de la OACI, desarrolla actividades de sensibilización y divulgación en aras de solidificar la confianza en la Organización y su buen nombre, tanto interna como externamente. Administra además la política de la OACI sobre protección contra represalias y los programas de declaración de la situación patrimonial y declaración de conflictos de intereses de la OACI.

### Presupuesto por estructura orgánica

24. El organigrama de la Organización figura al final de esta sección<sup>11</sup>. El cuadro 19 presenta el desglose del presupuesto para 2026-2027-2028 por estructura orgánica, comparándolo con el presupuesto aprobado para 2023-2024-2025 y con los gastos de 2024.

*Cuadro 19 Presupuesto por estructura orgánica  
(CAD '000)*

Dirección	Gastos 2024	Presupuesto aprobado 2023-2025					
			2026	2027	2028	Total	% del total
ANB	20 561	63 116	20 775	21 454	22 386	64 616	17,2 %
ATB	14 774	43 863	14 398	14 748	15 403	44 550	11,8 %
RO	23 368	79 049	25 389	26 490	28 169	80 049	21,3 %
LEB	3 895	10 810	3 992	4 223	4 304	12 519	3,3 %
ADB*	47 086	129 198	34 135	35 400	38 056	107 592	28,6 %
CC**	-	-	5 098	5 501	5 927	16 526	4,4 %
OSG***	11 380	31 522	10 146	10 568	11 071	31 785	8,4 %
Varios ****	-	-	6 119	6 284	6 536	18 939	5,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>121 064</b>	<b>357 560</b>	<b>120 054</b>	<b>124 670</b>	<b>131 852</b>	<b>376 576</b>	<b>100 %</b>

\* Refleja el cese del objetivo de transformación y la creación de los centros de costos

\*\* Resume los costos en cada centro de costos (véase el párrafo 32).

\*\*\* Incluye el Despacho del Presidente

\*\*\*\* Incorpora refuerzo por única vez de CAD 18,9 millones

### Movimientos de puestos

25. En el siguiente cuadro se presentan los cambios por categoría de puesto. Los movimientos de personal comprenden un total de nueve puestos que se integran en el presupuesto regular procedentes de la Dirección de Desarrollo de Capacidad e Implementación mediante transferencias sin impacto en costos, con el correspondiente aumento de financiación procedente del ARGF y el AOSC. La Secretaría sigue optimizando sus recursos humanos mediante el aprovechamiento del personal, sus conocimientos especializados y las sinergias operacionales entre las dependencias orgánicas. 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 las reasignaciones.

*Cuadro 20 Movimientos de puestos entre 2025 y 2028  
Puestos equivalentes a la dedicación plena*

Categoría	Año 2025	Nuevo	Integrado*	Eliminado	Otros**	Año 2028	Variación neta***	Sube categoría	Baja categoría
<b>D y superior</b>	24,0	-	-	1,0	-	23,0	<b>1,0</b>	-	-
<b>IP</b>	274,4	25,0	4,0	10,0	5,4	298,8	<b>15,0</b>	19,0	8,0
<b>GS</b>	241,1	8,0	5,0	6,0	3,7	244,7	<b>2,0</b>	27,0	4,0
<b>Total</b>	<b>539,8</b>	<b>33,0</b>	<b>9,0</b>	<b>17,0</b>	<b>1,7</b>	<b>566,5</b>	<b>16,0</b>	<b>46,0</b>	<b>12,0</b>

\* Puestos integrados en el presupuesto regular procedentes de otros flujos de financiación con el correspondiente aumento de financiación

\*\* Ajustes de FTE, contrataciones demoradas, aumentos/disminuciones de categoría

\*\*\* Variación total resultante de la adición o eliminación de puestos

<sup>11</sup> [https://www.icao.int/sites/default/files/Organigramme/Organigramme\\_es.pdf](https://www.icao.int/sites/default/files/Organigramme/Organigramme_es.pdf)

### Presupuesto por concepto de gasto

26. El cuadro siguiente presenta el desglose del presupuesto para 2026-2027-2028 por concepto 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 gastos no relacionados con el personal se dividen en: contratistas, subcontratación, otros gastos de personal, gastos varios de funcionamiento, arrendamientos y mantenimiento de locales, servicios especializados, suministros, bienes fungibles y equipos, viajes y atenciones sociales.

*Cuadro 21 Presupuesto por concepto de gasto  
(CAD '000)*

Categoría de costo	Cuenta del presupuesto	Gastos 2024	Presupuesto aprobado 2023-2025					
				2026	2027	2028	Total	% del total
<b>Gastos de personal</b>	Puestos profesionales internacionales - IP	71 267	225 490	80 191	82 936	87 265	250 391	66,5 %
	Puestos Servicios Generales - GS	17 324	59 829	20 371	21 209	21 997	63 577	16,9 %
	<b>Total Gastos de personal</b>	<b>88 591</b>	<b>285 319</b>	<b>100 562</b>	<b>104 144</b>	<b>109 262</b>	<b>313 968</b>	<b>83,4 %</b>
<b>Otros gastos</b>	Contratistas	8 968	9 826	3 207	3 394	3 795	10 396	2,8 %
	Subcontrataciones	2 165	20 859	5 481	5 649	6 672	17 802	4,7 %
	Otros gastos de personal	896	2 974	750	757	905	2 413	0,6 %
	Gastos de explotación varios	1 313	1 451	663	687	842	2 191	0,6 %
	Arrendamientos y mantenimiento de locales	2 806	10 572	3 117	3 457	3 630	10 203	2,7 %
	Servicio especializado	646	1 708	1 823	1 896	1 925	5 645	1,5 %
	Insumos bienes fungibles y otros	11 292	13 449	1 068	1 221	1 130	3 419	0,9 %
	Viajes	4 353	11 221	3 351	3 432	3 661	10 444	2,8 %
	Gastos de representación	33	180	31	32	33	96	0,0 %
	<b>Otros gastos</b>	<b>32 473</b>	<b>72 240</b>	<b>19 492</b>	<b>20 526</b>	<b>22 591</b>	<b>62 609</b>	<b>16,6 %</b>
<b>Total</b>		<b>121 064</b>	<b>357 559</b>	<b>120 054</b>	<b>124 670</b>	<b>131 853</b>	<b>376 577</b>	<b>100 %</b>

\* El presupuesto aprobado para 2023-2025 se ha reexpresado para adaptarlo al plan de cuentas del nuevo sistema ERP.

27. El presupuesto de la OACI se divide en gastos de personal (83,4 %) y demás gastos (16,6 %). Los conceptos de gastos del presupuesto se clasifican en gastos de personal y demás gastos.

### Gastos de personal

28. 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.

- Puestos profesionales internacionales (IP):** Remuneraciones y otros beneficios al personal de la categoría Profesional (que comprende los puestos de categoría D y superiores), en especial los sueldos, asignación por lugar de destino, asignaciones familiares, contribuciones al seguro de salud y al ahorro jubilatorio a cargo de la Organización, subsidios por 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 Servicios Generales (GS):** Remuneraciones y otros beneficios al personal de la categoría de Servicios Generales, en especial los sueldos, asignaciones familiares, primas por idiomas, contribuciones al seguro de salud y ahorro jubilatorio 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).

### Otros gastos

29. En 2025, la OACI puso en marcha un nuevo sistema de planificación de recursos empresariales y actualizó su plan de cuentas. Los conceptos de gastos del presupuesto correspondientes a otros gastos siguen el plan de cuentas actualizado y el presupuesto aprobado para 2023-2025, y los gastos de 2024 se han reexpresado para reflejar la nueva estructura. Estos conceptos de gastos comprenden:

- a) *Contratistas y subcontratación*: remuneración abonada a contratistas, honorarios por subcontratación de servicios de seguridad, lingüísticos y/o informáticos, y otros servicios contractuales externos.
- b) *Otros gastos de personal*: gastos de capacitación, seguridad y seguros para el personal.
- c) *Gastos varios de funcionamiento*: imprenta y publicaciones, publicaciones periódicas, libros y suscripciones, seguro de responsabilidad profesional, cobertura de seguro de locales y equipos.
- d) *Arrendamientos y mantenimiento de locales*: costos por arrendamiento, mantenimiento y seguridad del edificio de la sede en Montreal y los locales de las siete oficinas regionales.
- e) *Servicios especializados*: la OACI participa y se beneficia de ciertos servicios suministrados 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. Algunos ejemplos son los servicios de vigilancia e investigación, resolución de conflictos, seguridad, auditoría externa, comisiones bancarias, etc.
- f) *Suministros, bienes fungibles y equipos*: costo de los equipos (por ejemplo, equipos informáticos o para conferencias, equipos de comunicación, vehículos, etc.)
- g) *Viajes*: gastos y dietas por desplazamientos oficiales. Este concepto incluye:
  - i. misiones a los Estados miembros relacionadas con la ejecución del programa de trabajo, 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*: provisión por gastos para atenciones sociales.

30. *Inversiones en bienes de capital*: adquisición de bienes por un valor unitario superior a los CAD 5 000 y cuya vida útil es superior a un año. Incluye las compras para los servicios de IT (servidores, etc.) y de otros bienes como fotocopadoras y equipo audiovisual, mobiliario de oficina y vehículos. En su gran mayoría, las previsiones presupuestarias para compras se destinan al reemplazo de artículos obsoletos o fuera de funcionamiento. En el trienio 2026-2028 se prevén las siguientes adquisiciones de bienes de capital:

*Cuadro 22 Presupuesto - Inversión en bienes de capital  
(CAD '000)*

Dirección	2026	2027	2028	Total
ADB-SSG	21	127	22	170
MID	29	30	31	91
WACAF	-	-	40	40
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>158</b>	<b>93</b>	<b>301</b>

### Presupuesto por ubicación

31. Siguiendo con el análisis por lugar, los recursos para el trienio 2026-2028 para la sede en Montreal ascienden al 78,7 % (77,9 % en 2023-2024-2025) en comparación con el 21,3 % (22,1 % en 2023-2024-2025) para las oficinas regionales, como se muestra en el siguiente cuadro.

*Cuadro 23 Presupuesto por ubicación  
(CAD '000)*

Lugar	Presupuesto aprobado 2023-2024-2025					
		2026	2027	2028	Total	% del total
<b>Sede</b>	278 510	94 665	98 179	103 684	296 528	<b>78,7 %</b>
<b>Oficinas regionales</b>	79 049	25 389	26 490	28 169	80 049	<b>21,3 %</b>
<b>Total</b>	<b>357 559</b>	<b>120 054</b>	<b>124 670</b>	<b>131 853</b>	<b>376 577</b>	<b>100 %</b>

### Efecto de las IPSAS

32. 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; e
- 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 CAD 3 000 y CAD 5 000 respectivamente (CAD 25 000 para mejoras de arrendamientos y activos intangibles desarrollados internamente) que se prevén entre 2026 y 2028.

33. 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 apreciables entre las consignaciones originales y finales y los montos reales.

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

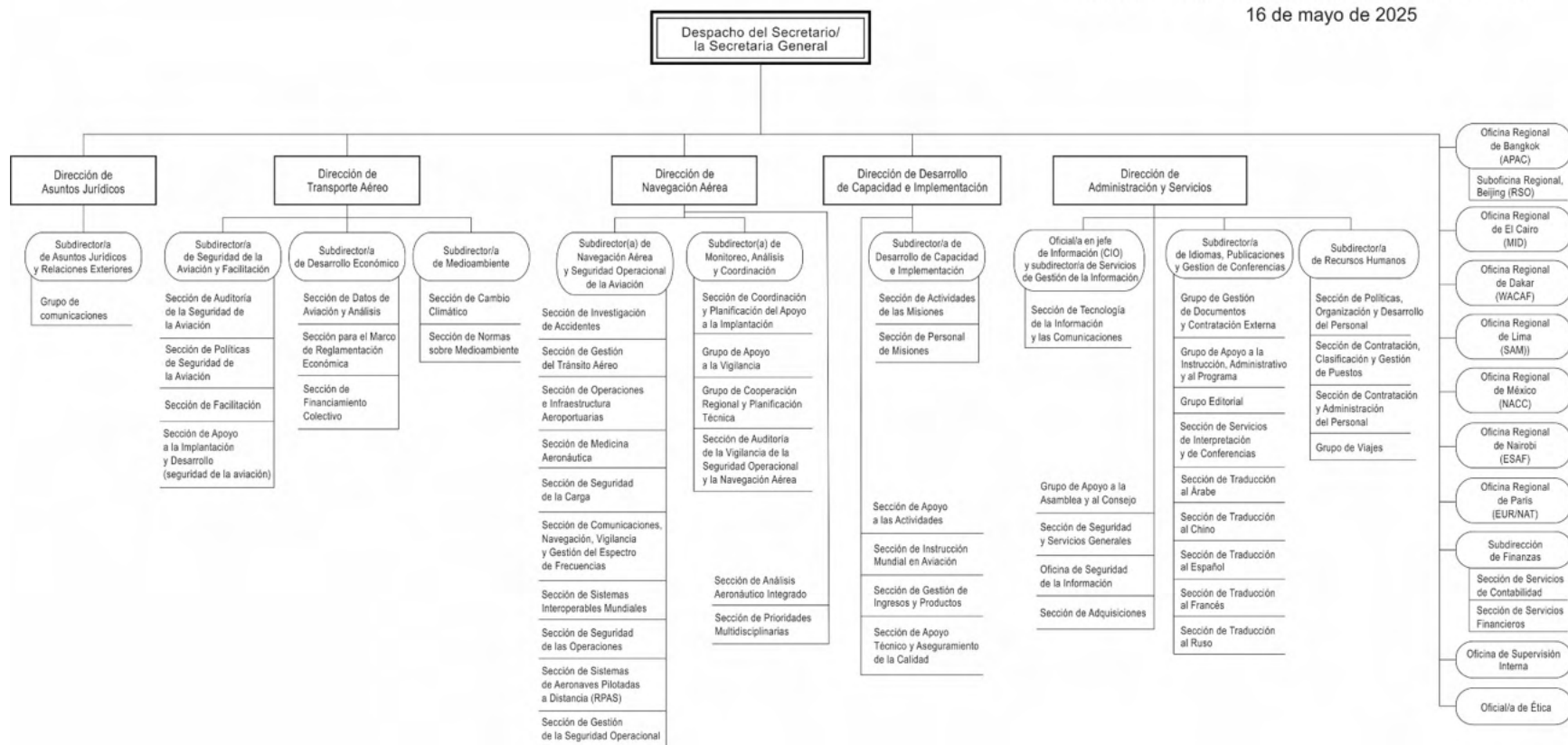
AAM	Movilidad aérea avanzada
ADB	Dirección de Administración y Servicios
ANB	Dirección de Navegación Aérea
AOSC	Gastos de los Servicios Administrativos y Operacionales
APAC	Oficina regional de la OACI para la Región Asia/Pacífico
ARGF	Fondo de Generación de Ingresos Auxiliares
ASHI	Prestaciones de cobertura médica post jubilatoria
ATB	Dirección de Transporte Aéreo
ATC	Comité de Transporte Aéreo
CAD	Dólar canadiense
CAEP	Comité sobre la Protección del Medioambiente y la Aviación
CAP	Comisión de Administración Pública Internacional
CAPSCA	Arreglo de Cooperación para Prevenir la Propagación de Enfermedades Transmisibles mediante los Viajes Aéreos
CDI	Dirección de Desarrollo de Capacidad e Implementación
CMA DEL USOAP	Enfoque de observación continua del Programa Universal OACI de Auditoría de la Vigilancia de la Seguridad Operacional
CMA	Actividades de observación continua
COM	Grupo de Comunicaciones
CORSIA	Plan de Compensación y Reducción de Carbono para la Aviación Internacional
EHA	Elementos habilitadores auxiliares
EHAP	Elementos habilitadores de alta prioridad
ERP	Planificación de recursos empresariales
ESAF	Oficina de la OACI para la región África Oriental y Meridional
EURNAT	Oficina regional Europa y Atlántico Septentrional
FIC	Comité de Finanzas
FIN	Subdirección de Finanzas
FTE	Equivalente a dedicación plena
GANP	Plan Mundial de Navegación Aérea
GASP	Plan Global para la Seguridad Operacional de la Aviación
GNSS	Sistema mundial de navegación por satélite
GS	Categoría de Servicios Generales
HQ	Sede
ICT	Tecnología de la información y las comunicaciones
IP	Categoría Profesional Internacional
IPSAS	Normas internacionales de contabilidad del sector público
ISO	Organización Internacional de Normalización
IT	Tecnología de la información
JSC	Comité de Ayuda Colectiva para los Servicios de Navegación Aérea
LEB	Dirección de Asuntos Jurídicos y Relaciones Exteriores
LPC	Subdirección de Idiomas, Publicaciones y Gestión de Conferencias
LSMS	Sistema de Gestión de Servicios Lingüísticos
LTAG	Objetivo ambicioso a largo plazo
MID	Oficina regional de la OACI para la región Oriente Medio
NACC	Oficina regional de la OACI para Norteamérica, Centroamérica y Caribe
NCLB	Ningún País se Queda Atrás
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas
OE	Objetivos estratégicos
OIO	Oficina de Supervisión Interna



PANS	Procedimientos para los servicios de navegación aérea
PKD	Directorio de claves públicas
POT	Plan Operacional Trienal
PRO	Sección de Adquisiciones
RB	Presupuesto regular
RBB	Presupuesto basado en resultados
RBM	Gestión basada en los resultados
RRHH	Recursos humanos
SAM	Oficina regional de la OACI para la región Sudamérica
SARPS	Normas y métodos recomendados
SSG	Sección de Seguridad y Servicios Generales
SVE	Servicios vinculados a la estrategia
TRIP	Programa de Identificación de Viajeras y Viajeros
USAP	Auditoría de la vigilancia de la seguridad de la aviación
USAP-CMA	Enfoque de observación continua del Programa Universal de Auditoría de la Seguridad de la Aviación
USD	Dólar estadounidense
USOAP	Programa Universal de Auditoría de la Vigilancia de la Seguridad Operacional
WACAF	Oficina de la OACI para la región África Occidental y Central
ZBB	Presupuesto de base cero
ZNG	Crecimiento nominal nulo
ZRG	Crecimiento real nulo

Figura 22 Estructura de la Secretaría de la OACI

ORGANIGRAMA DE LA SECRETARÍA DE LA OACI  
16 de mayo de 2025







ISBN 978-92-9275-967-4

