



ASAMBLEA — 40º PERÍODO DE SESIONES

COMITÉ EJECUTIVO

Cuestión núm. 19: Acrecentamiento de la eficiencia y eficacia de la OACI

ACRECENTAMIENTO DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA OACI

(Nota presentada por el Consejo de la OACI)

RESUMEN

En esta nota de estudio se informa sobre los principales logros y avances de los órganos rectores y la Secretaría en sus esfuerzos por acrecentar la eficiencia y eficacia de la Organización. Se presentan las acciones en curso, incluyendo aspectos tales como el plan de actividades de la OACI, el presupuesto basado en resultados, y la herramienta institucional de gestión y presentación de informes (CMRT), señalando las medidas para profundizar las mejoras durante el trienio 2020-2021-2022.

Decisión de la Asamblea: Se invita a la Asamblea a:

- tomar nota de los avances en el acrecentamiento de la eficiencia y eficacia de la Organización;
- respaldar las medidas para profundizar dichos avances durante el trienio 2020-2021-2022; y
- adoptar la resolución revisada de la Asamblea que figura en el apéndice de esta nota.

<i>Objetivos estratégicos:</i>	Esta nota de estudio se relaciona con todos los objetivos estratégicos.
<i>Repercusiones financieras:</i>	Las actividades dirigidas a acrecentar la eficiencia y eficacia de la Organización que se indican en esta nota de estudio se emprenderán según se disponga de recursos del presupuesto del Programa regular para 2020–2022 y/o de contribuciones extra presupuestarias.
<i>Referencias:</i>	A40-WP/34, Proyecto de presupuesto de la Organización para 2020, 2021 y 2022 Plan de actividades de la OACI para 2020-2021-2022 <i>Resoluciones vigentes de la Asamblea</i> (al 6 de octubre de 2016) (Doc 10075)

1. INTRODUCCIÓN

1.1 A lo largo del trienio en curso, la Organización ha emprendido diversas iniciativas para acrecentar la eficiencia y eficacia y atender a sus necesidades para poder dar apoyo a los Estados miembros y la comunidad de la aviación. A partir de la Resolución A32-1 de la Asamblea y el texto revisado de resolución A40-x (que se acompaña como apéndice), se informa sobre los avances hasta la fecha, que incluyen la evolución de la OACI hacia una gestión orientada a los resultados, y se señalan nuevas iniciativas para seguir avanzando en el trienio 2020-2021-2022.

2. PRINCIPALES MEDIDAS PARA ACRECENTAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 La OACI ha concentrado los esfuerzos en las siguientes áreas, entre otras:

2.2 **Plan de actividades, presupuesto basado en resultados y gestión del rendimiento institucional**

2.2.1 Mejorar la eficiencia con un enfoque de gestión orientada a los resultados (RBM) sigue siendo prioritario, tomando como ejes centrales la planificación estratégica, el establecimiento de prioridades, la gestión del riesgo, la medición del desempeño, la transparencia y la responsabilización, a la vez que se impulsa el viraje necesario en la cultura de la organización para sostener esta transformación.

2.2.2 A fin de avanzar con la implementación del enfoque de gestión orientada a los resultados, bajo la dirección del Consejo se dio alta prioridad a la elaboración de un plan de actividades que respondiera a las necesidades y expectativas de los Estados miembros y de un presupuesto de Programa regular de igual inspiración para el trienio 2020-2021-2022. El Plan de actividades adopta una mirada de gestión orientada a los resultados (RBM) en la que estrategia, recursos, procesos y mediciones se integran para fortalecer la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. El Plan de actividades promueve la transparencia de los programas de trabajo y permite detectar problemas y riesgos que pudieran obstaculizar la labor de la Organización y la consecución de sus objetivos estratégicos. La mirada está puesta en la producción de resultados, la medición del desempeño, el aprendizaje y la adaptación, además de dar cuenta de lo actuado.

2.2.3 El Plan de actividades se articula en torno a la visión y la misión de la Organización, considerando la estructura actual y las dificultades y problemas que se van suscitando en la aviación, así como los factores de riesgo internos y externos. Sobre esa base, se definen diez (10) prioridades clave para avanzar en la concreción de los quince (15) resultados previstos que corresponden a los cinco (5) objetivos estratégicos de la Organización (seguridad operacional, capacidad y eficiencia de la navegación aérea, seguridad de la aviación y facilitación, desarrollo económico del transporte aéreo, protección del medio ambiente) como medios primarios de fortalecer la aviación civil mundial y beneficiar a los Estados miembros.

2.2.4 Para contribuir a la ejecución del Plan de actividades, durante el trienio se puso en marcha la herramienta institucional de gestión y presentación de informes (CMRT). Se trata de un instrumento diseñado como herramienta integrada para llevar el control del desempeño interno y los avances de la Organización en el logro de los objetivos estratégicos y las estrategias de apoyo. La CMRT dota a la Secretaría de los medios para gestionar e informar sobre los avances en múltiples niveles, a la vez que proporciona actualizaciones regulares para el programa de trabajo que integra todos los programas de la OACI, los planes operacionales anuales de las oficinas regionales, la Dirección de Cooperación Técnica y la Oficina de Instrucción Mundial en Aviación, actualizaciones para el registro de riesgos institucionales, y el estado de avance en la ejecución de las decisiones del Consejo y las resoluciones y decisiones de la Asamblea.

2.2.5 Los indicadores clave del rendimiento institucional (CKPI) reflejan el más alto nivel de resultados a los que se apunta en el Plan de actividades de la OACI y sirven para medir tanto la eficacia de la Organización en lo relativo a la seguridad operacional, la capacidad y eficiencia de la navegación aérea, la seguridad de la aviación y la facilitación, el desarrollo económico del transporte aéreo y la protección del medio ambiente como la actuación y eficiencia internas de sus principales estrategias de apoyo, incluyendo las áreas de recursos humanos, finanzas, cooperación y asistencia técnicas, servicios de idiomas y gestión de partes interesadas. Como parte de la CMRT, se crearon tableros para medir gráficamente el avance en la consecución de los CKPI tanto a nivel mundial como regional.

2.3 Órganos rectores

2.3.1 El Consejo consideró distintas opciones de acrecentar la eficiencia de sus períodos de sesiones, en particular cómo mejorar la forma en que se examinan los asuntos durante las deliberaciones. Durante el trienio anterior se tomaron iniciativas positivas, como la conformación de grupos de trabajo *ad hoc* para considerar temas específicos en forma puntual y en un lapso acotado. Por ejemplo, se establecieron subgrupos del Grupo de trabajo sobre gobernanza y eficiencia (WGGE) y el Grupo sobre ejecución, estrategia y planificación (ISPG), anteriormente denominado Grupo de planificación estratégica, que lograron presentar recomendaciones específicas maduras sobre cuestiones puntuales, como el establecimiento de indicadores clave del rendimiento institucional (CKPI) y el registro de riesgos de la OACI. El Comité de Finanzas logró acrecentar la eficiencia y eficacia del Consejo celebrando reuniones oficiosas para hacer avanzar su labor y también entre las fases Comités y Consejo. De igual manera, el Consejo ha venido trabajando proactivamente para ajustar el mandato de sus comités permanentes y grupos de trabajo en respuesta a las cuestiones emergentes. El ISPG ha visto ampliarse sus atribuciones, que ahora incluyen todos los aspectos relativos a los informes anuales de las oficinas regionales, así como la instrucción mundial en aviación y la asistencia técnica, comprendida la iniciativa *Ningún país se queda atrás* (NCLB).

2.3.2 Durante los períodos de sesiones, el Consejo traslada un número cada vez mayor de asuntos de su programa de trabajo a los comités permanentes y grupos de trabajo para su consideración durante la fase Comités. Esto posibilita que, al presentarse un asunto al Consejo junto con el informe oral del órgano subsidiario correspondiente, el debate sea más estructurado y centrado, lo que ha aumentado la eficiencia.

2.3.3 En relación con la Asamblea, el Consejo ha aprovechado la oportunidad para examinar el orden del día provisional del 40º período de sesiones (A40) con miras a unas deliberaciones más eficientes en el Comité Ejecutivo, y con ese objetivo ha recomendado que diversos asuntos que se habían incluido provisionalmente para la consideración del Comité Ejecutivo se reasignaran a la Comisión Administrativa.

2.3.4 Para finalizar, en la elección de los Estados miembros que integrarán el Consejo volverá a usarse en la A40 un sistema electrónico de votación que permitirá ahorrar mucho tiempo durante el proceso. No obstante, en cumplimiento del *Reglamento interno permanente de la Asamblea de la Organización de Aviación Civil Internacional* (Doc 7600) se mantendrá como método de alternativa la votación manual con papeletas.

2.4 Eficiencias operacionales

2.4.1 Gracias a las mejoras de procesos introducidas, la Secretaría preparó y presentó un volumen mayor de notas de estudio, informes y sesiones de información a los órganos rectores que en años anteriores sin utilización de mayores recursos. La Secretaría aumentó en un 22% la producción de notas de estudio para los períodos de sesiones del Consejo y los Comités de 2018 en comparación con 2015. La Secretaría produjo además un 12,5% más de informes orales al Consejo y realizó un 20% más de sesiones oficiosas al Consejo en el mismo período. Además, la Secretaría destinó tiempo de

especialistas técnicos para apoyar el mayor volumen de trabajo de los órganos rectores, como el Comité sobre Cooperación con Partes Externas (CCEP) y el ISPG.

2.4.2 La Secretaría rediseñó los procesos y flujos de trabajo en las áreas con un alto componente de trabajo humano. Por ejemplo, la reingeniería de los procesos de trabajo de la base de datos estadísticos integrada (ISDB) redujo el tiempo de procesamiento de los datos estadísticos, y esto a su vez permitió a la Dirección de Transporte Aéreo (ATB) redireccionar recursos a actividades clave vinculadas a temas emergentes de la aviación como comercio electrónico y análisis de macrodatos. Mediante el establecimiento de un emprendimiento conjunto en modalidad de traslado de costos con otras organizaciones internacionales y académicas fue posible reducir sensiblemente los costos de los proyectos de análisis de macrodatos.

2.4.3 Algunas regiones de la OACI han comenzado a integrar las reuniones de los grupos regionales de seguridad operacional de la aviación (RASG) y de planificación y ejecución (PIRG), manteniendo una inmediatamente después de la otra. La integración de estas reuniones simplifica la estructura de los grupos y el número de órganos subsidiarios, reuniones y actividades; elimina la duplicación y superposición entre reuniones y reduce la carga general de trabajo de dar apoyo de secretaría a los PIRG y RASG. De esta forma, las oficinas regionales pueden concentrar sus recursos en las actividades de apoyo y asistencia directa a los Estados miembros.

2.4.4 Como alternativa a las misiones, la Secretaría se ha volcado cada vez más hacia el uso de tecnología de videoconferencia por internet para comunicar la información ágilmente a los Estados miembros y demás interesados. Desde que se instaló la tecnología de videoconferencias, la ANB y la ATB han mantenido más de 2000 reuniones virtuales, tanto de coordinación de las actividades del Programa universal de auditoría de la vigilancia de la seguridad operacional (USOAP) como de grupos de trabajo para la redacción de manuales y documentos técnicos específicos. Por su parte, las oficinas regionales también han intensificado el uso de los medios de teleconferencia para dar apoyo a los Estados miembros.

2.5 **Mejor comunicación con los Estados miembros a través de una difusión amplia de la información**

2.5.1 En respuesta a la Resolución A39-21, la Secretaría se puso en marcha para revertir el bajo índice de respuesta de los Estados miembros a las comunicaciones de la OACI. Se tomaron diversas medidas que incluyen i) la implantación de un sistema dentro de la OACI que utilizan las oficinas regionales y la Sede para vigilar los índices de respuesta casi en tiempo real; ii) dictado de instrucciones administrativas y enmienda del Manual de las oficinas regionales (ROM), para dar más información e interactuar con los coordinadores locales de los Estados miembros en sus áreas de acreditación con un índice bajo o nulo de respuesta a las comunicaciones de la Organización y aprovechar la presencia de las delegaciones en la Sede de la OACI; iii) una campaña de sensibilización a través de las oficinas regionales, las conferencias regionales de DGCA, comisiones regionales de aviación civil y otros foros dirigidos a Estados miembros para concientizar sobre la importancia de responder a todas las comunicaciones que envía la OACI y mantener actualizados los datos de contacto; y iv) la revisión y nuevo diseño gráfico del formato de las comunicaciones y los boletines electrónicos para comunicar más efectivamente el contenido a los Estados miembros y demás destinatarios. El porcentaje de Estados que responde en promedio a dichas comunicaciones ha mejorado marginalmente del 28% al 30% en los últimos años, pero conviene tener presente que las medidas de la Secretaría no entraron en vigor sino hasta más tarde en el trienio. Aun así, resulta alentador que las comunicaciones relativas a las enmiendas de los Anexos y los PANS expedidas en 2018 hayan alcanzado un índice de respuesta del 40%.

2.5.2 Se emprendió el examen holístico de los arreglos institucionales y mecanismos administrativos para la prestación de cooperación técnica (TC) y asistencia técnica (TA) para fortalecer la

gestión, la coordinación y responsabilización de todos los intervinientes en la OACI, y como resultado del examen se redefinieron funciones y responsabilidades. Uno de los principales resultados son las nuevas funciones de difusión que se han asignado a las oficinas regionales para la promoción de los servicios de TC en sus respectivas regiones de acreditación. La proximidad de las oficinas regionales con los Estados, sumada a los conocimientos técnicos de especialización con los que cuentan, permitirá que supervisen los proyectos y brinden un valioso apoyo en la evaluación de sus resultados.

2.5.3 El fortalecimiento del apoyo a la implantación ha ampliado la capacidad de la Organización de responder a las necesidades de sus Estados miembros. La mayoría de las oficinas regionales han informado que la asistencia directa in situ a los países ha aumentado. Buena parte de esta asistencia se ha prestado en el marco de la iniciativa NCLB. Diversas oficinas regionales se han dotado de estrategias institucionales para ejecutar las actividades de la iniciativa NCLB. En particular, los Estados de la Región MID han dado su respaldo a la Estrategia NCLB para la Región MID, todos los Estados de la Región NACC han firmado la Declaración de intención para la ejecución de la estrategia NCLB para NACC, y EUR/NAT ha establecido un programa de asistencia técnica NCLB. La Región SAM proporciona parte importante de su apoyo a través del Sistema Regional de Cooperación para la Vigilancia de la Seguridad Operacional en Latinoamérica (SRVSOP). Los equipos de acción combinada de APAC, actuando con el auspicio de NCLB, prestaron asistencia a cinco Estados para ayudarlos a elevar sus niveles de implementación efectiva por encima del 60% en 2017. El Plan AFI y el Plan AFI SECFAL se establecieron para asistir a los Estados de las regiones AFI.

2.5.4 Además, las oficinas regionales han estrechado relaciones con las organizaciones regionales de vigilancia de la seguridad operacional (RSOO) a fin de ayudarlos en su desarrollo institucional para sostener el desarrollo de la aviación mundial.

2.6 **Mejores métodos y procedimientos de trabajo apoyados en la automatización y las herramientas informáticas**

2.6.1 En 2018 se aprobó una nueva estrategia de ICT para el mediano plazo. La estrategia sienta las bases para la evolución sostenible de los servicios de informática de la Organización, potenciando los beneficios de los cimientos tradicionales de una estructura informática moderna, como la arquitectura empresarial, con las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías emergentes, como la computación en la nube. Ya son varios los servicios que se usan en toda la Organización que funcionan en modalidad de nube y en el próximo trienio se migrarán a la nube otros más. Durante el trienio se desplegó además una nueva plataforma de inteligencia institucional para facilitar el procesamiento y presentación de los datos y la información y poder generar tableros de mando y otras herramientas modernas de apoyo para la toma de decisiones.

2.6.2 Se han introducido mejoras continuas a lo largo del trienio en las plataformas informáticas que sirven a los Programas universales de auditoría de la seguridad de la aviación y la seguridad operacional. Por ejemplo, se ha profundizado la automatización y la integración del desarrollo de soportes lógicos con las operaciones, logrando así apreciables economías para ambos programas. Estos cambios están ahora en proceso de extenderse a los demás sistemas de la Organización.

2.6.3 Una parte importante del ahorro de recursos presupuestados se destinó a iniciativas de ciberseguridad en respuesta a los compromisos de mejorar las condiciones de seguridad y resiliencia de la infraestructura y sistemas informáticos de la OACI. Las inversiones han permitido la adquisición e instalación de servicios modernos de seguridad del correo electrónico, cortafuegos de cuarta generación, protección Endpoint de avanzada, y un sistema de prevención y detección de intrusiones (IDS/IPS). Además, se estableció un marco de garantía de la calidad de nuevos soportes lógicos y sistemas.

2.6.4 Se han introducido diversas mejoras para elevar la calidad y eficiencia de los servicios de idiomas y publicaciones. La mayoría de los traductores de plantilla contratados en el último trienio son también intérpretes calificados para una mayor flexibilidad en la gestión de la demanda de servicios de interpretación y traducción. El proceso de evaluación y selección de traductores externos se ha fortalecido con el objetivo de conformar una planta de colaboradores dinámica y sostenible, con un efecto benéfico en la calidad y la productividad. El proyecto denominado Sistema de Gestión de Servicios de Idiomas (LSMS) que ha puesto en marcha la Organización persigue el objetivo de simplificar las funciones de gestión y producción de documentos en toda la Organización. Se realizó un análisis inicial de la situación con la participación de todas las direcciones para poder producir una solución totalmente integrada y óptima para la gestión y producción de documentos. A partir de los resultados del análisis se definieron las especificaciones funcionales apropiadas para poner en marcha el proceso de solicitud de ofertas.

2.6.5 La OACI ha seguido mejorando su herramienta electrónica de Recursos Humanos, que permite a los administradores vigilar la planificación de sus dotaciones, incluyendo vacantes, gestión de puestos y previsión de jubilaciones. En diversas áreas de Recursos Humanos están en curso actividades de automatización, entre ellas en las áreas de Jubilaciones y Atención Médica, digitalización de las historias clínicas, viajes al país de origen, subsidios por educación y viajes por educación. El Programa de aprendizaje y desarrollo, que constituye el marco en el cual se brindan al personal oportunidades de aprendizaje, capacitación y desarrollo, se fortaleció con el lanzamiento de un sistema de solicitud de capacitación en línea y una nueva biblioteca de recursos de capacitación en línea. Se introdujo un nuevo cuestionario en línea de transferencia de conocimientos para recopilar información sobre las principales funciones y responsabilidades de los miembros del personal. El cuestionario es obligatorio para el personal que se desvincula de la OACI, con el fin de facilitar el traspaso al nuevo personal que toma su lugar. También se ha mejorado el sistema de gestión del desempeño, que ahora permite al personal vincular los objetivos personales que expresan en los informes individuales de desempeño con los objetivos estratégicos del Plan de actividades de la Organización.

2.6.6 Para facilitar la automatización de los procesos internos con un acceso eficiente y eficaz a los contenidos y concretar la iniciativa de llegar a tener un repositorio unificado de información, se está usando en la Sede y las oficinas regionales un nuevo sistema electrónico de gestión de registros (RMS). La eficiencia y calidad de los servicios de referencia, por su lado, se ha mejorado con el proyecto en curso de captura digital y la actualización del sistema de gestión de documentos (DMS), el repositorio oficial de documentos electrónicos que brinda a la Secretaría de la OACI acceso seguro y controlado a la documentación.

2.7 Información pública y difusión

2.7.1 Durante el trienio, la Secretaría introdujo una gran variedad de mejoras para acrecentar la eficiencia y eficacia de las actividades de información pública y difusión de la OACI. El público de la Organización en las principales redes sociales, Facebook, Twitter y LinkedIn, se más que duplicó para alcanzar unos 275 000 seguidores en este período de tres años, ayudando a superar las dificultades que supone atraer la atención de los medios masivos para contribuir a que la misión, la función y los logros de la OACI sean conocidos y apreciados por el público en general de todo el mundo. El lanzamiento de la plataforma digital *La aviación unida* fue una de las claves de este éxito y no sería posible sobreestimar la eficiencia de las redes sociales y la eficacia de estos esfuerzos combinados en términos de sensibilización del público. Con un enfoque más proactivo y adecuado de relaciones con los medios y una mayor variedad de productos informativos se ha logrado captar una cobertura más efectiva en los medios de comunicación masivos. Además, en la mayoría de los eventos de la OACI se ha estado usando la transmisión en vivo, que promueve la sensibilización y la transparencia y mejora las comunicaciones tanto internas como externas. Estas iniciativas deberían mantenerse durante el próximo trienio diseñando una nueva estrategia de comunicaciones para la Organización.

2.7.2 Se siguió trabajando en actividades de difusión y apoyo a escuelas secundarias y universidades a través de la iniciativa Modelo OACI, que ha tenido un resonante éxito mundial de relaciones públicas gracias a su afiliación y la asistencia directa a la campaña “Dejar volar los sueños” que promueve el estudio de las ciencias, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas, y por su colaboración con el Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI) para proyectar mensajes de video en los principales aeropuertos de todo el mundo.

2.7.3 Una mejor coordinación interna y planificación previa de eventos informativos de gran importancia, como el CORSIA, y acontecimientos seminales como los Foros mundiales sobre aviación y el 75º aniversario de la Organización en 2019 han contribuido también a que el Grupo de Comunicaciones pudiera cumplir las expectativas del público y de los Estados que integran el Consejo de la OACI y demás interesados internos.

3. INICIATIVAS PREVISTAS PARA EL TRIENIO 2020-2021-2022

3.1 El Programa universal de auditoría de la seguridad de la aviación bajo el enfoque de observación continua (USAP-CMA) continúa refinando y mejorando su enfoque centrado en el riesgo para establecer el orden de prioridad de auditoría de los Estados y definir sus alcances. Siguiendo las sugerencias formuladas por el Grupo de Estudio de la Secretaría (SSG) durante el examen del USAP-CMA, se están tomando otras medidas para optimizar el programa de auditoría y elevar la eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos.

3.2 Seguirá mejorándose la distribución de las publicaciones de la OACI en formato digital. La plataforma en línea para ofrecer las publicaciones en formato digital con la debida protección de la propiedad intelectual de la Organización permitirá mantener la generación de ingresos por el aumento de la demanda de este tipo de publicaciones. Al mismo tiempo, se pondrá más énfasis en que los órganos reglamentarios y los explotadores dispongan de las últimas versiones de los contenidos.

3.3 El lanzamiento de boletines informativos regulares para un público de más de 50 000 lectores por mes reforzará la conciencia de la marca OACI y el trabajo que desarrolla la Organización y reforzará los ingresos por productos y servicios. La transición de los boletines informativos de las oficinas regionales a un formato totalmente digital ayudará a multiplicar el público lector y crear más conciencia del trabajo de esas oficinas en la promoción de una aviación mundial segura y eficiente. Las mejoras de los procesos y la negociación de contratos para seleccionar a múltiples proveedores de servicios de envío se traducirán en economías de costos, al permitir que la OACI evalúe y seleccione las opciones de más bajo costo para cada envío. Las mejoras de los procesos y la automatización de los pedidos de envío y facturación generarán economías de costos por reducción del tiempo que el personal dedica a actividades sin valor agregado.

3.4 Otras mejoras se refieren a proyectos en curso de análisis de macrodatos, inteligencia comercial, ciberseguridad y comercio electrónico. El plan de acción de ciberseguridad salió fortalecido del examen realizado por un colaborador de confianza de la ONU e impulsará la mejora continua del programa multifacético de seguridad de la información organizacional y operacional.

3.5 Como parte de la iniciativa general de ir prescindiendo cada vez más del papel, se espera que la cantidad de documentos que se imprimen para eventos y órganos rectores vaya disminuyendo gradualmente. En aras de esta iniciativa de reducción de costos, se seguirán reemplazando los equipos de imprenta tradicionales por maquinaria digital moderna para una mayor producción y productividad.

3.6 En cumplimiento del pedido del Consejo durante la preparación de la propuesta de presupuesto para 2020-2021-2022, se examinarán los procesos, sistemas y herramientas de información

de la gestión financiera para mejorar la presentación de información integral y regular al Consejo y facilitar la preparación del presupuesto del Programa regular. Como primera medida, se emprenderá un proceso de revisión con un análisis de costo-beneficio y de carencias para elaborar una propuesta con incidencias de costos. A esto se agregará un examen del modelo de financiación del presupuesto para proponer mejoras a futuro.

3.7 Se sigue avanzando con las mejoras de la planificación de misiones a fin de optimizar el aprovechamiento de los recursos sin afectar la ejecución de los programas. Se irán introduciendo otras mejoras, como la combinación de varias misiones en un viaje, la reducción del número de funcionarios participantes y la duración de cada misión, que se aplicarán a todo el personal, incluida la administración superior. Las reuniones de categoría 3, que suponen altos costos de viaje cuando se realizan fuera de la Sede, pasarán a organizarse en la Sede y las oficinas regionales realizarán más reuniones en sus sedes.

3.8 Recursos Humanos mantiene un catálogo de puestos que incluye las clasificaciones normalizadas de los puestos de categoría Profesional. Los puestos que no han sido clasificados en los últimos cinco años se someterán a examen en 2020. Si fuera necesario, en 2020 se examinará también la Política de consultores en coordinación con el Comité de Recursos Humanos.

4. CONCLUSIÓN

4.1 La Secretaría ha tomado medidas que han acrecentado la eficiencia y eficacia de la Organización a lo largo del trienio, y se han diseñado otras para el trienio 2020-2021-2022 con las que se buscará modernizar aún más los procedimientos y procesos y seguir acrecentando la eficiencia y la eficacia.

APÉNDICE

A40-XX: Acrecentamiento de la eficiencia y la eficacia de la OACI

Considerando que la OACI ha desempeñado sus funciones con eficacia y eficiencia ~~durante más de 50 años~~, conforme a lo establecido en la segunda parte del *Convenio sobre Aviación Civil Internacional* (el Convenio de Chicago);

Considerando que los objetivos fundamentales de la Organización expresados en el Artículo 44 del Convenio de Chicago y las funciones del Consejo expresadas en los Artículos 54 y 55 continúan teniendo suma importancia;

Considerando que la Organización se enfrenta con nuevos retos en rápida evolución de carácter tecnológico, económico, **medioambiental**, social y jurídico; y

Considerando que es necesario que la Organización responda con **eficiencia y** eficacia a esos retos ~~en un momento en que la comunidad aeronáutica está experimentando dificultades financieras~~;

La Asamblea:

1. *Expresa su agradecimiento* al Consejo y ~~al~~ la Secretaría General por los progresos efectuados al elaborar el Plan de ~~acción estratégico~~ **actividades** de la ~~OACI~~ Organización;
2. *Hace suyas* las decisiones ya adoptadas por el Consejo de ~~seguir elaborando el Plan de acción estratégico~~ **elaborar un Plan de actividades trienal**, seguir trabajando en la transición de la OACI para convertirla en una organización de gestión centrada en los resultados (RBM), y establecer un mecanismo de supervisión que incluya un examen anual del progreso realizado **utilizando la herramienta de la herramienta institucional de gestión y presentación de informes (CMRT)**;
3. *Encarga* al Consejo y a la ~~la~~ Secretaría General, en el marco de sus respectivas competencias, que:
 - a) ~~intensifiquen las actividades para elaborar el Plan de acción estratégico~~ **elaboren un Plan de actividades en forma continuada para cada trienio y con un proceso de planificación sistemática y un enfoque de gestión centrada en los resultados que conlleve mayor eficacia, transparencia e imputabilidad y responsabilización e impulse la evolución el desarrollo del Presupuesto por programas del Programa regular**; y
 - b) pongan el Plan de ~~acción estratégico~~ **actividades** a disposición de los Estados contratantes y presenten una versión actualizada del mismo, ~~junto con un informe del progreso realizado en su implantación~~ durante el trienio correspondiente, a cada período de sesiones ordinario de la Asamblea;
4. *Encarga* al Consejo que:
 - a) ~~simplifique~~ **siga simplificando** los métodos de trabajo y procedimientos de la Asamblea con miras a alcanzar una mayor transparencia y eficiencia ~~y una menor duración de sus períodos de sesiones, de modo de obtener resultados a partir del próximo período de sesiones ordinario~~;
 - b) lleve a cabo un examen intensivo de los procesos de toma de decisiones, métodos de trabajo y procedimientos del Consejo y sus órganos subordinados con miras a agilizar las tareas, delegar poderes y mejorar la relación costo-eficacia en la Organización; y

- c) se cerciore de que el mecanismo de supervisión sea eficiente y con un procedimiento independiente para informar al Consejo, a fin de dotar a los programas de eficacia, transparencia y rendición de cuentas;
5. *Invita a la Secretaría General a que, en el ámbito de su competencia, siga tomando iniciativas para mejorar la eficacia y eficiencia de la Organización mediante reformas de procedimiento, de gestión y administrativas, y dé cuenta de las mismas al Consejo;*
6. *Invita al Consejo y a la Secretaría General a que, al aplicar las cláusulas 3 a 5 anteriores, tengan debidamente en cuenta la lista de consideraciones, que no es exhaustiva, del apéndice de esta resolución; y*
7. *Invita al Consejo a que notifique a los Estados los progresos realizados en la aplicación de las cláusulas 3 a 5 de esta resolución, a más tardar el 1 de mayo de 1997, y presente un informe completo sobre el tema al próximo período de sesiones ordinario de la Asamblea.*
7. Declara que esta Resolución sustituye a la Resolución A31-2 sobre acrecentamiento de la eficacia de la OACI.

APÉNDICE

Lista de consideraciones para que la OACI sea más eficaz

Proceso de planificación sistemática [cláusula 3, apartado a), de la resolución]

- a) establecer vinculación directa y transparente entre el Plan de acción estratégico de actividades y el Presupuesto por programas del Programa regular;
- b) establecer procedimientos de elaboración del Presupuesto por programas del Programa regular que se centren en la asignación de recursos en el ámbito con criterio estratégico y según los resultados buscados, más que en por los detalles administrativos (“de arriba a abajo” y no “de abajo a arriba”);
- c) establecer procedimientos para fijar metas-objetivos estratégicos, resultados esperados, actividades clave, resultados concretos y metas-prioridades y objetivos, aplicando al mismo tiempo, junto con la aplicación de índices de rendimiento;
- d) elaborar, dentro del marco del Plan de acción estratégico actividades, otros planes más detallados para cada objetivo estratégico por medio de los órganos subordinados pertinentes (p. ej., basándose en el Programa técnico de la Organización en la esfera de la navegación aérea) y de las diversas oficinas de la Secretaría;
- e) examinar con cierta frecuencia en el seno de la Secretaría los progresos realizados en la aplicación del Plan de acción estratégico actividades, y periódicamente en el Consejo y los órganos subordinados; y
- f) actualizar y extender el Plan de acción estratégico actividades, por lo menos cada tres años.

Métodos de trabajo y procedimientos de la Asamblea [cláusula 4, apartado a), de la resolución]

- a) simplificar el orden del día y reducir la documentación, centrándose en los aspectos de estrategia y política de alto nivel, áreas prioritarias principales y asignación de recursos;

- b) respetar las fechas fijadas para preparar y distribuir la documentación;
- c) informar más extensamente a las autoridades elegidas;
- d) simplificar los procedimientos para presentar informes, particularmente evitando las duplicaciones innecesarias de presentar y examinar los mismos documentos en distintos órganos;
- e) eliminar el requisito de que se levanten actas de las sesiones de las Comisiones (tal como se ha hecho en este período de sesiones de la Asamblea);
- f) mejorar los procedimientos para presentar declaraciones generales y atenerse a los horarios indicados para las sesiones; y
- g) introducir procedimientos de votación más modernos y eficientes, especialmente para la elección del Consejo.

Nota.— Si fuera preciso enmendar el Reglamento interno permanente de la Asamblea (Doc 7600), los Estados necesitan saberlo con suficiente antelación respecto al siguiente período de sesiones ordinario de la Asamblea, a fin de poder adoptar las enmiendas al comienzo del período de sesiones con efecto inmediato.

Procesos de toma de decisiones, métodos de trabajo y procedimientos del Consejo [cláusula 4, apartado b), de la resolución]

En el examen de estos aspectos deberían considerarse temas fundamentales los siguientes:

- a) el concepto de que el Consejo siga desempeñando sus funciones y mandato conforme a lo estipulado en el Convenio de Chicago y se concentre particularmente en las cuestiones de política de alto nivel; y
- b) que ~~el~~ la ~~Secretaría~~ General ejerza sus responsabilidades tomando las medidas administrativas y decisiones que le incumben en su carácter de funcionario ejecutivo principal de la Organización, de conformidad con lo dispuesto en el párrafo h) del Artículo 54 del Convenio de Chicago.

Mecanismo de supervisión [cláusula 4, apartado c), de la resolución]

En cuanto a esto, se insiste en un **procedimiento** firme para informar **independiente y directamente** al Consejo sobre la eficacia, transparencia e imputabilidad en todos los programas de la OACI. De acuerdo con las prácticas ordinarias de auditoría, ~~el~~ la ~~Secretaría~~ General tendría la oportunidad de formular comentarios sobre los informes independientes, pero no de modificarlos.

Otras medidas para mejorar la eficacia y eficiencia de la Organización (Cláusula 5 de la resolución)

- a) introducir procedimientos para elaborar o enmendar, según corresponda, más oportunamente los instrumentos de derecho aeronáutico, y las normas y métodos recomendados y planes regionales de navegación aérea de la OACI;
- b) alentar más la ratificación de los instrumentos de derecho aeronáutico en el ámbito nacional así como la aplicación de las normas y métodos recomendados de la OACI en todo el mundo y en la mayor medida posible;

- c) mejorar y acelerar las comunicaciones con los Estados contratantes, particularmente en lo que atañe a las normas y métodos recomendados, incluso con una utilización más generalizada de las transmisiones electrónicas;
- d) reforzar el grado de autonomía que se otorga al proceso de planificación regional y a la autoridad y recursos correspondientes que reciben las Oficinas regionales de la OACI, asegurando al mismo tiempo una coordinación adecuada a escala mundial;
- e) examinar la relación que existe entre la OACI y otros organismos (tanto en la esfera de la aviación como en otros sectores pertinentes ajenos a la aviación, a escala mundial y regional), con miras a definir las respectivas áreas de responsabilidad, eliminar redundancias y establecer programas mixtos cuando corresponda;
- f) lograr que todas las partes interesadas de la comunidad aeronáutica, incluidos los proveedores de servicios y la industria, participen adecuadamente en las actividades de la OACI;
- g) simplificar el calendario y la documentación y reducir la duración de las reuniones de la OACI en general; y
- h) considerar la conveniencia y posibilidad de recurrir a expertos externos, cuando sea necesario para prestar asistencia respecto a cualquiera de las medidas precedentes.

— FIN —