

**NOTA DE ESTUDIO****ASAMBLEA — 41º PERÍODO DE SESIONES****COMITÉ EJECUTIVO****Cuestión 20: 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 el acrecentamiento de la eficiencia y eficacia de la Organización. Se presentan las acciones en curso en este ámbito, entre ellas la elaboración del Plan de Actividades de la OACI sustentado en la gestión basada en los resultados (enfoque RBM), un marco de rendición de cuentas y la gestión de los riesgos institucionales (ERM); también se indican medidas para profundizar las mejoras durante el trienio 2023-2024-2025.

Decisión del Consejo: Se invita a la Asamblea a:

- tomar nota de los avances en el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la Organización;
- respaldar las medidas dirigidas a profundizar las mejoras durante el trienio 2023-2024-2025; y
- adoptar la Resolución revisada de la Asamblea que figura en el apéndice B de esta nota.

<i>Objetivos estratégicos:</i>	Esta nota de estudio se relaciona con todos los objetivos estratégicos, el objetivo de transformación y las estrategias de apoyo.
<i>Repercusiones financieras:</i>	Se prevé que las actividades de la OACI mencionadas en esta nota se llevarán a cabo con sujeción a los recursos disponibles en el presupuesto regular de 2023-2025 y/o con contribuciones extrapresupuestarias, conforme a la orientación del Plan de Actividades de la OACI para 2023-2025.
<i>Referencias:</i>	Resolución A40-20, Acrecentamiento de la eficiencia y eficacia de la OACI Plan de actividades de la OACI para 2023-2024-2025 <i>Resoluciones vigentes de la Asamblea (al 4 de octubre de 2019)</i> (Doc 10140) JIU/REP/2011/5, <i>Examen de la gestión y la administración en la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)</i> JIU/REP/2019/1, <i>Marcos de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas</i> C-DEC 223/3 y 224/1 <i>Reglamento de publicaciones de la OACI</i> (Doc 7231) <i>Reglamento financiero de la OACI</i> (Doc 7515) <i>Reglamento interno del Consejo</i> (Doc 7559) <i>Instrucciones para los grupos de expertos del Comité de Transporte Aéreo y del Comité de Seguridad de la Aviación</i> (Doc 9482) A41-WP/42, <i>Innovación en la aviación</i>

1. INTRODUCCIÓN

1.1 A lo largo del trienio 2020-2021-2022, la Organización ha emprendido diversas iniciativas dirigidas a acrecentar la eficiencia y eficacia para poder responder a sus necesidades y dificultades cambiantes, incluidas aquellas que ejecuta en apoyo a los Estados miembros y la comunidad de la aviación. Atendiendo a lo dispuesto en la resolución A40-20 de la Asamblea, *Acrecentamiento de la eficiencia y eficacia de la OACI*, en la presente nota se informa sobre los avances registrados hasta la fecha, que incluyen la evolución de la OACI hacia un enfoque de gestión basada en los resultados, y se señalan iniciativas para profundizar las mejoras en el trienio 2023-2024-2025.

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

2.1 La OACI ha concentrado sus esfuerzos por acrecentar la eficiencia y eficacia en las siguientes áreas, entre otras:

2.2 **Plan de Actividades de la OACI, gestión basada en los resultados (RBM) y gestión del rendimiento institucional**

2.2.1 En 2021 se inició la elaboración de un Plan de Actividades para 2023-2024-2025 con la implementación de un enfoque de gestión basada en los resultados (RBM), lo cual llevó a la formulación de un marco simplificado y mejorado de seguimiento del rendimiento del Plan de Actividades, con indicadores, puntos de referencia y metas para los efectos directos y productos de cada uno de los cinco objetivos estratégicos. La RBM es uno de los elementos integrantes de un marco sólido de rendición de cuentas para reforzar la gestión del rendimiento institucional y mejorar la transparencia general. El Plan de Actividades comprende un nuevo objetivo de transformación para impulsar una reforma organizacional estratégica con miras a alcanzar “Una sola OACI” y hacer que la Organización sea apta para su propósito, en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el entorno mundial en rápida evolución. El objetivo de transformación se centra en el funcionamiento de la OACI en su conjunto, de modo que los procesos y procedimientos se simplifiquen, sean más eficientes y se adapten en apoyo de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la Organización.

2.2.2 Una mayor colaboración entre las direcciones/oficinas de la sede y las oficinas regionales (RO) encontrarán respaldo en el Plan de Actividades para aquellas áreas en las que cada RO tenga productos definidos que contribuyan a lograr cada uno de los objetivos estratégicos, y en el Plan de Operaciones trienal se indican las interdependencias entre las direcciones/oficinas y las RO para todos los productos y actividades. Se establecerá un mecanismo para fortalecer la colaboración al interior de la OACI, en especial en lo relativo a las RO a fin de mejorar la eficiencia.

2.3 **Marco de rendición de cuentas**

2.3.1 Un marco de rendición de cuentas es un elemento esencial de gobernanza que permite a la OACI demostrar su compromiso y responsabilidad de cumplir su mandato conforme lo dicte la Asamblea; el marco también es fundamental para delimitar las funciones y responsabilidades de alto nivel entre la Secretaría, el Consejo como órgano rector y los Estados miembros en general.

2.3.2 La OACI ha implantado con eficacia una política de divulgación de información en virtud de la cual los resultados de las actividades de la Organización se comunican con regularidad a organizaciones legislativas, los Estados miembros y otras partes interesadas. Esto incluye la publicación del programa de trabajo del Consejo, los asuntos a tratar y determinadas decisiones del Consejo en el sitio web público de la OACI (Véase la C-DEC 221/9, Mejorar la comunicación de la OACI con la industria y el público).

2.3.3 El Consejo ha asumido una función de liderazgo en cuanto a la delimitación de sus áreas de responsabilidad respecto de la Asamblea y la rendición de cuentas del Secretario General respecto del Consejo, y continuará haciéndolo mediante la elaboración del Marco de Rendición de Cuentas de la OACI. En este sentido, la OACI se ha embarcado en una evaluación inicial de carencias entre los elementos integrantes de un marco sólido de rendición de cuentas; se prevé que esta labor conduzca a la formulación de una política sobre el marco de rendición de cuentas y sus mecanismos de implementación inherentes (véase el apéndice A). Este trabajo es conforme a las recomendaciones que figuran en el informe de la Dependencia Común de Inspección (DCI) titulado *Marcos de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas* (JIU/REP/2011/5).

2.3.4 Se propone que la importancia de la rendición de cuentas para la gobernanza de la OACI se refleje en las enmiendas propuestas a la Resolución A40-20 de la Asamblea, relativa al *Acrecentamiento de la eficiencia y eficacia de la OACI* [véase el nuevo párrafo 3 a) en el anexo B]. Dicha enmienda estaría en consonancia con la recomendación núm. 1 del informe de la DCI titulado *Examen de la gestión y administración en la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)* (JIU/REP/2019/1).

2.3.5 Si bien el Consejo ha puesto en marcha un examen exhaustivo de la estructura de sus Comités, incluidos sus mandatos y métodos de trabajo (véase el párrafo 2.9.1), la aclaración de las funciones y responsabilidades respectivas de la Secretaría y el Consejo, así como de la jefa ejecutiva/del jefe ejecutivo y los órganos rectores de la Organización, los requisitos de presentación de informes a la Asamblea y la elaboración del presupuesto son elementos fundamentales, complejos y delicados de la buena gobernanza, que requieren un análisis detenido y que podrían sacar provecho de las enseñanzas extraídas de otras entidades de las Naciones Unidas.

2.4 **Gestión de riesgos institucionales (ERM)**

2.4.1 En su 222º período de sesiones, el Consejo respaldó el marco de gestión de los riesgos institucionales y control interno (Marco ERM) de la OACI. El Marco ERM define un enfoque coordinado, estructurado y metódico para la gestión de los riesgos, es decir, para identificar, evaluar, mitigar, notificar, vigilar y transmitir a las instancias oportunas los riesgos en toda la Organización. La implementación del Marco ERM incluyó la creación de un nuevo registro de riesgos institucionales que se presenta anualmente al Consejo.

2.4.2 El ERM sigue dos enfoques clave de gestión de riesgos definidos por las Naciones Unidas que ofrecen mejores prácticas para la OACI y que se siguen igualmente en otras entidades de las Naciones Unidas, a saber: 1) el informe de la Dependencia Común de Inspección (DCI) titulado *Gestión de los riesgos institucionales: enfoques y usos en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas* (JIU/REP/2020/5); y 2) el Equipo Interdisciplinario de Tareas de las Naciones Unidas sobre Gestión de Riesgos.

2.4.3 Se prevé que, en el futuro, con el nivel de recursos requerido, la OACI ahonde en la implementación e integración de la gestión de riesgos en todos sus programas y actividades para incrementar todavía más la eficiencia y eficacia operacionales.

2.5 **Estrategia de Recursos Humanos**

2.5.1 La OACI prosigue las reformas en la gestión de sus recursos humanos (RH) con el fin de poder enfrentar problemas como la capacidad para atraer, retener y motivar una fuerza laboral competente, móvil y diversa, y promover la justicia, la equidad, la igualdad de género, la integridad, la eficiencia, la eficacia, la transparencia y la ética en toda la Organización. Esta labor también comprende los esfuerzos de modernización en curso de las políticas, prácticas, procesos y sistemas relacionados con los recursos humanos. Además, en el marco de la Estrategia de RH, se adoptarán iniciativas prioritarias para mejorar la gestión de los recursos humanos y transformar la cultura institucional y de desempeño de la OACI. Partiendo de los logros alcanzados hasta la fecha, la OACI acelerará su empeño en cumplir sus iniciativas prioritarias para el próximo trienio, como se señala en el proyecto de nota de estudio de la Asamblea relativa

a la gestión de los recursos humanos (véase C-WP/15414). Si bien se han definido varias medidas para cumplir las iniciativas prioritarias en materia de recursos humanos, es muy importante facilitar la realización de las mismas por medio del aseguramiento de fondos y la disponibilidad de recursos. La aceptación del cambio y la adopción de una nueva mentalidad por parte de todo el personal y a todos los niveles de la organización será fundamental para lograr la transición a un nuevo estado futuro de los recursos humanos en la OACI.

2.6 **Iniciativa de Transformación Digital**

2.6.1 En el 226° período de sesiones del Consejo, la Secretaría presentará una Estrategia de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (ICT) revisada que incluye una Iniciativa de Transformación Digital. La estrategia abarca todas las áreas de ICT modernas para optimizar y mejorar los procesos en toda la Organización. Los objetivos de esta iniciativa son perfeccionar y adaptar la dirección estratégica de las ICT y establecer un Plan de Acción de ICT en la OACI de cara al próximo trienio. Esto incluirá un reordenamiento de las prioridades entre las funciones de ICT hacia servicios “de carácter comercial” y la aplicación de una estrategia de adopción de la nube, o de “nube primero”. La OACI está considerando aprovechar el potencial inherente a las soluciones basadas en la nube para impulsar la eficiencia y la eficacia y simplificar la experiencia del público usuario por medio de una mayor integración e interoperabilidad de los servicios. La transformación digital no solo mejorará la eficiencia y eficacia de los productos de la OACI, sino que además contribuirá a aprovechar los inmensos beneficios que las tecnologías modernas y emergentes podrían ofrecer a la Organización. La iniciativa también contribuirá a mejorar la normalización de los procesos y procedimientos para incrementar la eficiencia y facilitar el mejoramiento de las capacidades de las y los profesionales de la tecnología y el personal de IT para manejar las tecnologías de punta más comunes y atraer a mejor talento.

2.7 **Respuestas oportunas a las comunicaciones a los Estados**

2.7.1 De conformidad con una decisión del Consejo en su 203° período de sesiones, se invitó a la Asamblea a adoptar una resolución por la que se exhortara a dar respuestas completas y oportunas a las comunicaciones a los Estados, junto con informes periódicos a la Asamblea sobre los resultados de la actuación con respecto a dichas respuestas. Las medidas notificadas anteriormente sobre este asunto siguen en vigor y, en efecto, se utilizaron para cerciorarse de que las acciones emprendidas por la Organización en relación con la COVID-19 se comunicaran de manera eficiente a los Estados y organizaciones internacionales. La Asamblea puede decidir tomar nota de que un mayor número de respuestas oportunas a las comunicaciones a los Estados puede ser, de hecho, un importante benefactor de la nueva Iniciativa de Transformación Digital, en especial en cuanto al proyecto relacionado con las normas y métodos recomendados (SARPS) y la gestión de documentos. Mediante dicho proyecto, la Secretaría prevé el uso de innovaciones y nuevas tecnologías de manera que los Estados no solo tengan una forma más eficiente de responder a las comunicaciones de la OACI, sino que también puedan procesar más fluidamente todos los antecedentes y otras informaciones que les ayudarán tener un mejor conocimiento del tema de las comunicaciones dirigidas a ellos.

2.8 **Eficiencias operacionales**

2.8.1 De conformidad con la cláusula dispositiva 4 a) de la resolución A40-20 de la Asamblea, los métodos de trabajo y procedimientos del 41° período de sesiones de la Asamblea se han simplificado para los órganos subsidiarios, sobre todo en el caso de la Comisión Técnica, a fin de racionalizar y consolidar la consideración de las cuestiones. Además, en la comunicación a los Estados SA 41/2-22/21, de fecha 28 de febrero de 2022, se señalaban claramente los plazos aplicables a la presentación de la documentación. Se celebrarán sesiones informativas más detalladas para las personas que han de presidir las sesiones una vez elegidas. Por otra parte, se han simplificado los procedimientos de presentación de informes para eliminar el requisito de preparación de actas para las reuniones de los órganos subsidiarios. También se ofrecerán alternativas para la presentación de las declaraciones generales de los Estados miembros (como mensajes en videos pregrabados) a fin de reducir la presión sobre los horarios disponibles.

Por último, desde la A37 se han aplicado procedimientos de votación más modernos y eficientes, en especial para la elección de los miembros del Consejo, con la introducción de sistemas electrónicos de votación, pero se analizarán otras opciones en busca de una mayor eficiencia, sobre todo en relación con el proceso de distribución del dispositivo de votación.

2.8.2 Para velar por la protección eficiente y eficaz del contenido multilingüe de la OACI y cuidar de la actualización y distribución oportuna de la documentación de la Organización [véase el *Reglamento de publicaciones de la OACI* (Doc 7231)], el Consejo propone la gestión y distribución digitales de la documentación. Con base en los resultados de una encuesta de usuarios/as de ICAO-NET (véase el apéndice D), se propone poner en marcha una tecnología de gestión de los derechos digitales, que ya se utiliza en la tienda en línea de la OACI, con la finalidad de proteger la propiedad intelectual de la Organización. Esta solución permitirá asegurarse de que los Estados miembros, incluidos aquellos que tienen recursos o capacidad limitados, tengan acceso a las versiones más recientes y actualizadas de los Anexos, los Procedimientos para los servicios de navegación aérea (PANS), los documentos y las circulares de la OACI. La gestión de los derechos digitales de propiedad intelectual de la OACI facilitará el uso autorizado y la distribución de los documentos en todos los idiomas.

2.8.3 Además, en lo que respecta a la reestructuración de la Secretaría, en vigor desde el 15 de diciembre de 2021, la Sección de Adquisiciones se reubicó en la Dirección de Administración y Servicios (ADB) y ya no forma parte de la Dirección de Cooperación Técnica (TCB), con lo cual aumenta su independencia y mejora su sostenibilidad, ya que presta servicios a todas las personas que administran asignaciones de fondos y entidades generadoras de ingresos de la OACI. También se espera lograr mayores eficiencias con la transferencia de la Sección de Gestión de Ingresos y Productos de la ADB a la TCB en 2022.

2.9 **Mejoramiento de la estructura de gobernanza**

2.9.1 El Consejo llevó a cabo un examen exhaustivo de la estructura de los Comités y adoptó una estructura reconstituida y atribuciones para los Comités en su 233º período de sesiones. Se estableció un Comité de Gobernanza que se encargará de considerar con detenimiento los complejos problemas de gobernanza y de esa forma mejorar la eficiencia de las deliberaciones del Consejo. Se formó un Comité de Clima y Medioambiente como una manera de reflejar la manera en que ha crecido la importancia de estos temas a nivel mundial. Se adoptó el principio de “composición abierta” para los Comités de Seguridad de la Aviación (antiguamente de Interferencia Ilícita), Clima y Medioambiente, Finanzas, Ayuda Colectiva para los Servicios de Navegación Aérea, Cooperación Técnica y Apoyo a la Implementación (anteriormente de Cooperación Técnica), así como para el Comité de Transporte Aéreo y el Comité de Gobernanza. La composición abierta permite la participación de todo el Consejo en las deliberaciones de los Comités pertinentes. Para poner en práctica estos cambios, el Consejo enmendó el *Reglamento interno de los Comités permanentes del Consejo* (Doc 8146), las Instrucciones para los grupos de expertos del Comité de Transporte Aéreo y del Comité de Interferencia Ilícita (Doc 9482), el *Anexo IV del Código de servicio de la OACI* (Doc 7350) y el *Reglamento financiero* (Doc 7515) (véanse las C-DEC 223/3 y 224/1). Igualmente, el Consejo enmendó el *Reglamento interno del Consejo* (Doc 7559) para fijar plazos de entrega relacionados con la documentación revisada y la aprobación de propuestas por medio de un nuevo procedimiento escrito en circunstancias especificadas (véase la C-DEC 223/3).

2.10 Interacciones con entidades innovadoras

2.10.1 En el contexto de la aplicación de la Resolución A40-27 de la Asamblea sobre la Innovación en la aviación, la OACI ha instituido el Foro Consultivo OACI-Industria, el cual brinda al Consejo la oportunidad de entablar un diálogo con representantes principales de la industria sobre los temas que están delineando el futuro del sector. Esta mayor interacción con entidades innovadoras mejora la eficiencia del intercambio de información y contribuye a una toma de decisiones mejor fundamentada. También constituye una de las cuatro dimensiones de la innovación que suscribiera el Consejo, junto con la incorporación oportuna de las innovaciones en las normas mundiales de la OACI, el examen del procedimiento de formulación de normas de la Organización y la capacidad de la Secretaría de la OACI para abrirse a nuevas tecnologías y adaptar sus procesos internos. Para mayores detalles, véase la nota de estudio A41-WP/42.

3. OTRAS MEJORAS PREVISTAS PARA EL TRIENIO 2023-2024-2025

3.1 En el marco del componente “Plus” del presupuesto regular de la OACI para 2023-2024-2025, las medidas dedicadas a las siguientes iniciativas vinculadas con el objetivo de transformación (TO) incrementarán aún más la eficiencia y eficacia en la OACI:

- a) El establecimiento y mantenimiento de las normas y métodos recomendados (SARPS) internacionales son un aspecto fundamental de la misión y el papel de la OACI. El proyecto relativo a los SARPS y el sistema de gestión de documentos (DMS) mejorará significativamente la eficiencia en la elaboración y el mantenimiento de los SARPS y el sistema de gestión de documentos en general. También ayudará a mejorar la colaboración y, en general, a mejorar la satisfacción de las partes interesadas;
- b) Planificación de los recursos institucionales y Módulo de gestión de portafolios de proyectos (ERP/PPM) es el principal “proyecto insignia” del Plan de Acción y Transformación Digital, ya que con él se creará “el eje central” de los portafolios de sistemas organizacionales de la OACI, lo cual permitirá mejorar el seguimiento y notificación. Además, la coherencia de los datos respaldará los análisis de inteligencia institucional necesarios para identificar tendencias, riesgos y oportunidades en todo el espectro de actividades de la OACI;
- c) Durante los últimos tres años, la OACI ha trabajado en la mejora de su posición de seguridad a través de una estrategia holística de seguridad de la información basada en el riesgo y la madurez, que abarca tanto la seguridad de la organización como la seguridad de las operaciones. Para ese fin, la OACI se propone cumplir con la norma ISO 27001 en lo que respecta a sus iniciativas de seguridad de la información al finalizar los tres años de ejecución de su Hoja de ruta de seguridad de la información; y
- d) Aplicación del Marco de Ética de la OACI revisado para mejorar la coordinación, fortalecer la cooperación y armonizar las actividades de todas las partes pertinentes de la OACI que desempeñan una función clave en la defensa de los principios y valores de ética en la OACI.

4. CONCLUSIONES

4.1 En los últimos tres años, la OACI ha puesto en marcha varias iniciativas para mejorar la eficiencia y eficacia en el marco de la resolución A40-20 de la Asamblea, *Acrecentamiento de la eficiencia y eficacia de la OACI*, a fin de responder a las necesidades y desafíos cambiantes de la Organización, los Estados miembros y la comunidad de la aviación. Para el trienio 2023-2024-2025 se prevén nuevas mejoras en la eficiencia y la eficacia destinadas a impulsar una mejor gobernanza, reforzar la rendición de cuentas y la transparencia, y seguir mejorando la colaboración dentro de la OACI y sus Estados miembros.

APPENDIX A

**PROGRESS TOWARDS THE IMPLEMENTATION OF THE JIU BENCHMARKS
FOR THE ACCOUNTABILITY FRAMEWORK (JIU/REP/2011/5)**

Pillar 1 Covenant with the Member States

Benchmark	Tools	Status	Comment
1. A clear framework for accountability is in place, including a definition thereof and clarity of responsibility for the overall implementation of the framework, linking all components together	Framework policy document	In progress	The objective of our work is to develop an accountability framework that would constitute the policy document, explicitly articulate the key components of accountability, include a definition of accountability and lay down the respective roles and responsibilities of the governing body, senior management, line department and staff. However, prior to delivering such document, a common understanding of the role of the framework policy document is required amongst all involved parties (Secretariat, Council and its relevant Committees).
	Definition of accountability	In progress	
	Roles and responsibilities of senior management, line department and staff	In progress	
	Policy document available on the website and for staff	In progress	
	Framework contains key components of accountability	In progress	
2. RBM is operational and coherent with organizational mandates and objectives, and cascades down into unit and personal work plans	Strategic plans	In progress	The 2023-2025 Business Plan establishes a revised logical framework that would facilitate the alignment between Bureaus, sections and personal work objectives.
	Unit work plans	In progress	
	Personal work objectives	In progress	
3. Organizations conduct credible, utilization-focused evaluations and communicate the findings, conclusions and recommendations to stakeholders	Evaluation function	✓	ICAO Evaluation Policy adopted during the 224 th Session of the Council.

4. Organizations have an effectively implemented established information disclosure policy whereby the results of the organization's activities are communicated regularly to legislative organs, member States and other stakeholders, including donors, beneficiaries and the general public	Information disclosure policy	✓	Publication of Council work programme, Order of Business, and selected Council Decisions on the ICAO public website (C-DEC 221/9 Enhancing ICAO Communications with Industry and with the Public refers)
	Evaluation and audit results	✓	Policy on Public Disclosure of Internal Audit and Evaluation Reports approved on 12 November 2020
	Consolidated annual financial reports	✓	Consolidated annual financial reports are presented to the ICAO Council
	Programme results	✓	Progress made and results achieved in the implementation of ICAO programmes are presented through regular reporting to the ICAO Council and via the Corporate Management and Reporting Tool (CMRT). Public reporting on the ICAO website, including through the Annual Reports of the Council and Assembly Working Papers

Pillar 2 Risk management and internal controls

Benchmark	Tools	Status	Comment
5. Ethical conduct, standards of integrity, anti-corruption and anti-fraud policies are in place and enforced	Staff regulations/code of conduct for staff members, including harassment	✓	
	Ethics function	✓	
	Gifts, favors and hospitality policy	In progress	
	Protection against retaliation for reporting wrongdoing (whistle-blower policy)	✓	
	Outside activities policy (conflict of interest)	In progress	
	Anti-fraud and anti-corruption policy	✓	
	Training	In progress	While mandatory trainings on various aspects of the Ethics Framework have been rolled out - the organization has engaged the

			services of the UN system staff college (depending on available resources) for the development and implementation of ethics training programmes (with additional courses) of a 3 year course are planned.
6. Failure to comply with enforced policies/regulations results in clear consequences. Sanctions shall be clear and proportional and implemented at all levels. In addition, outstanding performance should be acknowledged by recognition/awards/rewards	Policy documents on sanctions and disciplinary action	✓	ICAO Service Code paragraph 59 and Staff Rule 110.1
	Publication in annual reports of sanctions imposed by the Executive Head	✓	2020 Report available on the ICAO public website
	Awards/rewards programmes decided by committees/panels based on clear criteria	In progress	The Staff Award Guidelines were revised and published on 28 June 2021.
	Publication of the names of staff members receiving awards and rewards	✓	
7. All staff can be held accountable for their work on the basis of up-to-date written job descriptions accurately reflecting their actual work	Job description for all staff	✓	Full connection between actual work and job description is not always achieved. However, annual personal performance appraisal outline the objectives and the day-to-day tasks of staff members as well as their participation in statutory committees and task forces. This will be further improved upon the adoption of the 2023-2025 Business Plan and related operating plans.
	Coherence between job description and day-to-day work	In progress	
8. Concretization of policies on selection, recruitment and post-employment	Recruitment policy restricting hiring of family members and relatives	✓	
	Post-employment restrictions for staff who retire/resign from the organization	✓	
9. Organization has a formal policy on ERM to be implemented with a coherent methodology	Risk analysis conducted for each unit/project/process and an organizational risk plan exists	✓	ERM Framework endorsed by Council in February 2021. Annual reporting to Council on Corporate Risks and regular maintenance of ICAO risk registers
10. The chain of command and delegation of authority are	Clear definition of delegation of authority	✓	A definition of “Delegation of Authority” is available in the General Secretariat Instructions.

aligned, clear, coherent and integrated into existing enterprise resource planning (ERP) systems			A more complex and comprehensive analysis on the concept of “Delegation of Authority” will be required that goes beyond its administrative implementation.
	Coherence between management line and delegation of authority and clear reporting lines	In progress	Periodic reviews might be required
	Delegation of authority built into existing ERP systems	✓	
11. Financial regulations and rules (FRR) in the United Nations system organizations should embody anti-fraud and financial misconduct policies and are implemented practically	Financial Rules and Regulations	✓	
	Conflict of interest statements	✓	
	Financial disclosure statements	✓	
	Anti-fraud policies	✓	Revised Anti-Fraud and Anti-Corruption Policy were adopted during the 224 th Session of the Council
12. Managers attest to compliance with internal controls within the framework of their delegation of authority	Letter/form of representation/assurance/attestation submitted annually to the executive head	✓	Management Assurance Statements and Declarations (MASDs) and Statement of Internal Control are completed annually. Effective controls are required to avoid that this is simply a compliance exercise.
13. Staff at all levels have access to relevant, reliable information that supports decision-making in line with their delegated authorities and the organization has an internal and external communication system	ERP system or similar in place to capture and document relevant information	In progress	Agresso is ICAO’s Enterprise Resource Planning system. It is envisaged to upgrade it, as well as ICAO’s financial management system. ICAO manages information and knowledge through SharePoint and File repositories. An internal communications strategy and actions will be developed and implemented. An internal information disclosure policy might be required to formalize expectations and processes.
	Internal communication channels are fully exploited	In progress	
	Information disclosure policy in place	In progress	
14. Executive heads, senior managers and staff members’ performance is monitored and	Performance assessments for all staff levels including 360-degree feedback	Not implemented yet	

corrective action taken as necessary	Senior compacts or scorecard-type tools	Not implemented yet	
	Corrective measures for non-performing assets	In progress	<p>Staff Notice 5833 on addressing underperformance was issued in 2021.</p> <p>Staff members are invited to take action through the establishment training plans for redressing the situation in collaboration with their supervisors.</p> <p>A revised People Strategy might consider possible improvements in the implementation of corrective measures.</p>
15. Recommendations of oversight bodies/internal audits and evaluations are tracked, implemented, and if not, clear justification should be provided	Information disclosure policy	✓	Annual Report of the Chief, Office of Internal Oversight (OIO)
	Reporting on external and internal oversight recommendations	✓	Report to Council
	Tracking recommendations of internal and external audit, oversight bodies and internal, independent and self-evaluations	✓	Report to Council

Pillar 3 Complaints and response mechanisms

Benchmark	Tools	Status	Comment
16. Staff members have recourse to non-formal complaints mechanisms	Procedures for non-formal grievances/rebuttals are outlined in a policy document and or handbook	Not implemented yet	<p>The ICAO Service Code (paragraph 94) and Staff Rule 101.16 describe the role of the Ombudsperson. However, no document provides a description of the procedure for the informal handling of grievances.</p> <p>Procedures for informal resolution of disputes, including through peer mediation, will be developed.</p>
	A mediator or ombudsperson function is in place	✓	

17. Staff members, consultants, non-staff, stakeholders/ beneficiaries and vendors have recourse to formal complaints mechanisms and organizations have mechanisms to respond to such complaints	Investigation function, hotlines, complaints forms etc. for staff and external	✓	Misconduct can be reported through ICAO's public website https://www.icao.int/Pages/Report-Misconduct.aspx
	Grievance mechanisms: United Nations Dispute or ILO Administrative Tribunals	✓	ICAO has established a Joint Appeals Board as first step in the formal system of administration of justice. Decisions by the Board can be appealed at the United Nations Appeals Tribunal.
	Procurement challenges	In progress	Following JIU recommendations, as well as the External Audit Report of 2019 on Enhancing Procurement, a Bid Protest Mechanism has been developed and approved. It consists of possibilities for vendors who have participated in solicitations to submit a challenge. This is managed through an independent board called "ICAO AWARD REVIEW BOARD – IARB”.

APÉNDICE B

A401-20XX: ACRECENTAMIENTO DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA OACI

Considerando que la OACI ha cumplido eficazmente sus funciones de acuerdo con la Parte II 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 enfrenta nuevos retos en rápida evolución de carácter tecnológico, económico, medioambiental, social y jurídico;

Considerando que es necesario que la Organización responda con eficiencia y eficacia a esos retos;

Considerando que la OACI necesita contratar, cultivar y retener una fuerza laboral altamente calificada, flexible, motivada y de alto desempeño para poder hacer frente a problemas tradicionales y emergentes y satisfacer las cambiantes necesidades de los Estados;

Considerando que la OACI necesita alianzas nuevas e innovadoras con partes interesadas que puedan aplicar información, conocimientos especializados, puntos de vista y recursos complementarios en pro de los objetivos estratégicos de la Organización;

Considerando que el desempeño institucional de la OACI y su capacidad para tener acceso a fondos adicionales de fuentes públicas y privadas son factores clave que afectan su ejecución de programas, la instrucción, la creación de capacidad y la asistencia a los Estados; y

Considerando que los Estados, las partes interesadas y las organizaciones de financiamiento requieren de información oportuna, precisa y completa sobre las iniciativas, las políticas y el desempeño de la OACI,

La Asamblea:

1. *Expresa su agradecimiento* al Consejo y al Secretario General por los progresos efectuados en la elaboración del Plan de Actividades 2023-2025 de la OACI siguiendo los principios de gestión basada en los resultados y en las medidas adoptadas para mejorar el marco de seguimiento e información sobre el desempeño;
2. *Hace suyas* las decisiones ya adoptadas por el Consejo de elaborar un Plan de Actividades trienal, a fin de continuar trabajando en la transición de la OACI para convertirla en una organización de gestión basada en los resultados (RBM) y establecer un mecanismo de supervisión que incluya un examen anual del progreso realizado utilizando la herramienta institucional de gestión y presentación de informes (CMRT);
3. *Encarga* al Consejo y al Secretario General que, en el marco de sus respectivas competencias:
 - a) elaboren un Marco de Rendición de Cuentas sólido, así como mecanismos para su implementación y supervisión, teniendo en cuenta la necesidad de velar por la congruencia entre los diversos elementos constitutivos de un sistema de rendición de cuentas, incluidos el marco estratégico y la gestión del desempeño, los controles internos, las normas éticas y la integridad, así como las funciones de supervisión.

- ba) elaboren un Plan de Actividades para cada trienio con un proceso de planificación sistemática y un enfoque RBM que mejore la eficacia, la transparencia y la rendición de cuentas y que impulse el desarrollo del presupuesto del Programa Regular;
 - c) formulen un proceso de examen del Plan de Actividades a fin de tener en cuenta las novedades que se produzcan durante el trienio;
 - db) pongan el Plan de Actividades a disposición de los Estados contratantes y presenten una versión actualizada del mismo, durante el trienio correspondiente, a cada período de sesiones ordinario de la Asamblea;
 - ee) tomen las medidas ulteriores necesarias para aumentar la transparencia, mejorar el ambiente de trabajo, forjar alianzas nuevas e innovadoras con partes interesadas externas, aumentar la eficacia institucional y asegurarse de que los resultados basados en el consenso sigan siendo un valor y un objetivo fundamentales de la OACI y sus órganos expertos, así como para movilizar recursos adicionales para producir mejores resultados; y
 - fd) eviten todo posible conflicto de intereses real, potencial o percibido al establecer asociaciones y acceder a financiación voluntaria.
4. *Encarga* al Consejo que:
- a) siga simplificando los métodos de trabajo y procedimientos de la Asamblea con miras a alcanzar una mayor rendición de cuentas, transparencia, simplificación y eficiencia;
 - ~~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~~
 - be) se cerciore de la eficacia del mecanismo de supervisión, con un procedimiento independiente para informar al Consejo, a fin de dotar a los programas de eficacia, transparencia, confianza, participación y rendición de cuentas; y
 - c) continúe examinando la estructura de gobernanza de la OACI y su capacidad para una toma de decisiones más efectiva, responsable y transparente, incluyendo la delineación y asignación de responsabilidades entre la Secretaría y el Consejo, y entre la Secretaria/el Secretario General y la Presidenta/el Presidente del Consejo, y que examine también cómo el ciclo trienal de la Asamblea y el presupuesto de la Organización pueden contribuir a esta mejora de la toma de decisiones.
5. *Invita* al Secretario 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, gestión y administración, y dé cuenta de las mismas al Consejo;
6. *Invita* al Consejo y al Secretario 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. *Declara* que esta Resolución sustituye la Resolución ~~A31-2~~ A40-20 sobre el acrecentamiento de la eficacia de la OACI.
-

APÉNDICE C

LISTA DE CONSIDERACIONES PARA QUE LA OACI SEA MÁS EFICIENTE Y EFICAZ

Proceso de planificación sistemática [cláusula 3, apartado b), de la Resolución]

- a) establecer vinculación directa y transparente entre el Plan de Actividades y el presupuesto del Programa Regular;
- b) establecer procedimientos de elaboración del presupuesto del Programa Regular que se centren en la asignación de recursos con criterio estratégico y según los resultados buscados, más que en los detalles administrativos (“de arriba a abajo” y no “de abajo a arriba”);
- c) establecer procedimientos para ~~fijar objetivos estratégicos, resultados esperados, actividades clave, resultados concretos y metas, junto con la aplicación de indicadores de rendimiento~~ la presentación de informes centrados en resultados cónsonos con los objetivos estratégicos y productos basados en indicadores de desempeño, hitos y metas de acuerdo con lo definido en el Plan de Actividades;
- d) elaborar, dentro del marco del Plan de Actividades, otros planes más específicos por objetivo estratégico y velar por la coordinación y las acciones conjuntas en todos los objetivos estratégicos, las direcciones y las oficinas regionales;
- e) examinar de forma permanente en el seno de la Secretaría los progresos realizados en la aplicación del Plan de Actividades, y periódicamente en el Consejo y los órganos subsidiarios; y
- f) actualizar y extender el Plan de Actividades propiamente dicho, por lo menos cada tres años.

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

- ~~g) 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;~~ g) 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;
- h) respetar las fechas fijadas para preparar y distribuir la documentación
- i) informar más extensamente a las autoridades elegidas;
- j) ~~simplificar los procedimientos para presentar informes, particularmente evitando las duplicaciones innecesarias de presentar y examinar los mismos documentos en distintos órganos;~~ h) facilitar los procedimientos para presentar informes, cuidando en particular de evitar repetir innecesariamente la presentación y consideración de los mismos documentos en diferentes órganos;

- ~~k) 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);~~
- ~~l) mejorar los procedimientos para presentar declaraciones generales y atenerse a los horarios indicados para las sesiones; y~~
- ~~m) 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.

Proceso de examen del Plan de Actividades [cláusula 3, apartado c)]

El examen del Plan de Actividades tras su aprobación debe tener en cuenta:

- a) qué elementos del Plan de Actividades están sujetos a examen y quién puede proponerlos y aceptarlos; y
- b) los elementos desencadenantes necesarios para justificar el examen y el modo en que deben registrarse y monitorearse las mejoras.

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

El énfasis en este caso debe recaer en un **procedimiento** firme para informar **independiente y directamente** al Consejo sobre la eficacia, transparencia y rendición de cuentas en todos los programas de la OACI. De acuerdo con las prácticas ordinarias de auditoría, el Secretario 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, las normas y métodos recomendados de la OACI y los planes regionales de navegación aérea;
- 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, y los familiares de las víctimas de accidentes de aviación, 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) proteger la propiedad intelectual de la OACI mediante la gestión de derechos digitales; y~~
 - hi) considerar la conveniencia y posibilidad de recurrir a expertos externos, cuando sea necesario para prestar asistencia respecto a cualquiera de las medidas precedentes.
-

APPENDIX D

REPORT ON THE RESPONSES TO THE ICAO-NET PUBLICATIONS SURVEY

The [results of the ICAO-NET Publications Survey](#) conducted from 23 March to 15 April 2022 indicate the following key conclusions:

EXECUTIVE SUMMARY

Introduction

As reflected in the Corporate Risk Register, (C-WP/15292, *Progress Report on Enterprise Risk Management*, Appendix A, CORP-07 refers), ICAO faces risks due to limitations on the effective protection of its intellectual property, resulting in unauthorized use of ICAO publications and the referencing of out-of-date publications.

In order to strengthen the development of technical solutions to improve the protection of ICAO's publications, the Secretariat prepared a survey on the access and usage of ICAO publications on ICAO-NET. The survey was intended to inform ICAO on how to best protect its intellectual property and reputation while simultaneously providing optimal delivery of electronic publications on ICAO-NET.

State Letter 2022/37 (ICAO-NET Publications Survey) was issued inviting all Member States and cooperating international organizations to respond to the survey. All ICAO-NET users were eligible to participate in the online survey. They were informed about the survey when they logged into ICAO-NET through a banner inviting them to participate in the survey.

The online survey was made available on ICAO-NET as of 23 March 2022. The survey was closed on 15 April 2022.

Key information about the ICAO-NET Publications Survey (displayed to all people who accessed ICAO-NET Publications survey from 23 March to 15 April 2022)

- *ICAO is collecting ICAO-NET user experience feedback on accessing ICAO publications from all Member States and cooperating international organizations.*
- *The survey will assist ICAO in providing the best possible delivery of electronic documentation and to protect ICAO's intellectual property.*
- *The information will remain confidential and will be for ICAO use only.*
- *This survey will take no more than 12 minutes to complete.*

Main Findings

The ICAO-NET Publication survey was conducted in the six official UN languages. An overview of the number of responses in corresponding languages is shown in Table 1.

Table 1. Number of responses in corresponding languages

Language	English	Spanish	French	Russian	Arabic	Chinese	Total
Number of responses	272	116	13	4	3	2	410 ¹
%	66%	28%	3%	1%	1%	0%	100%

The results of the survey indicate the following key conclusions.

Reuse of Content

There is a high demand for accessing publications on ICAO-NET. A majority of respondents visit the portal on a weekly basis and indicated that the primary purpose of their visit is to read and download publications. Approximately 40 per cent of respondents also indicated that documents are downloaded and shared with colleagues and/or other stakeholders via internal State servers or document repositories. Downloading publications on a weekly basis implies a high likelihood of sharing information.

Document Permissions

While Member State users commonly copy and paste content from ICAO publications, some respondents (13 per cent) indicated that complete publications are printed. However, 63 per cent of respondents replied that they do not print the publication. Therefore, limits to printing can be considered in the future. Features allowing for annotating, copying and pasting of content should continue to be supported and encouraged as a large number of respondents (20 per cent) in several questions indicated such features to be critical to their daily jobs, which were often specified to be related to implementation of aviation legislation.

Document Accessibility

A large number of respondents (10 per cent) indicated the need to access both obsolete and current versions of documents in order to implement national laws and regulations. Furthermore, 74 per cent responded that it is important to access the latest information from ICAO, and further expressed that they would appreciate if ICAO publication updates were more informative in specifying version details, and/or specifying which page numbers or sections have undergone updates. At the same time, when asked about the difficulty level of knowing whether a user was reading the latest version of an ICAO publication, the majority of respondents (41 per cent) indicated it was not difficult. What is not clear from the survey results however, is how users identify whether an ICAO publication is the latest version, or an older one. Currently, the date of an edition is indicated on the cover page of each ICAO publication. However, there is no means for the reader to confirm whether this is the latest edition or version. Since it is important for the ICAO-NET users to know they are reading the latest ICAO publication, it is recommended that a digital rights management feature support users with date and/or version information.

¹ Statistical validity of the results: population size: 4,128, confidence level: 95%, margin of error: 5%, required minimum sample size: 352, achieved sample size: 410. Total number of responses is statistically significant, as the achieved sample size exceeds the required minimum sample size at a 95 % confidence level, with 5% of margin of error. In other words, the results are representative in relation to the total population.

Overall feedback towards access-controlled ICAO documents

The survey indicates that implementing access controls to ICAO publications on the ICAO-NET portal would be perceived negatively by users. Respondents indicated that they would not be ready for changes to access-control due to the impact on their daily jobs. Users believed access-control measures would cause additional, time consuming steps.

The challenges with more strict digital rights management features was clearly indicated in one of the survey questions where users had a chance to experience what an access-controlled ICAO publication could potentially be like. A majority of the users (about 45 per cent) struggled with the experience or did not manage to access the sample file at all, which further implies it will be important that good technical support tools, including guidance and troubleshooting material be available to support users, should more control be imposed by ICAO in the future. Successful implementation of access controls would also benefit from a change management plan that communicates the overall reasons and value to the Organization for making such a change. It is important that ICAO Member States support this change.

Leveraging similar digital rights management technology to that used on the ICAO online store will ensure Member States, including those with limited resources or capacity, have access to the latest updated versions of ICAO Annexes, Procedures for Air Navigation Services (PANS), documents and circulars. The digital management of ICAO intellectual property will support the authorized use and distribution of documents in all languages. It is therefore recommended that the Assembly agree to adopt a gradual digital rights management solution to protect ICAO's intellectual property in 2023.