



ORGANIZACIÓN DE AVIACIÓN CIVIL INTERNACIONAL
Organismo especializado de las Naciones Unidas

Seminario sobre el enfoque de observación continua (CMA) del USOAP

Descripción general del CMA del USOAP

Nicolas Rallo

Jefe de la Sección de auditoría de la vigilancia
de la seguridad operacional y la navegación aérea

Noviembre de 2017

Descripción



- 1) Observación y vigilancia (MO)
- 2) Elementos críticos (CE) de un sistema estatal de vigilancia de la seguridad operacional
- 3) Áreas de auditoría CMA del USOAP y preguntas del protocolo (PQ)
- 4) Componentes del CMA del USOAP
 - a) recopilación de información sobre seguridad operacional
 - b) determinación del perfil de riesgos de seguridad operacional del Estado
 - c) establecimiento del orden de prioridad y realización de las actividades del CMA del USOAP
 - d) actualización del índice de la aplicación eficaz (EI) y situación de las preocupaciones significativas de seguridad operacional (SSC)
- 5) Informe sobre los resultados del CMA del USOAP: enero de 2013 — diciembre de 2015 (disponible únicamente en inglés: *Report on USOAP CMA Results: Jan 2013 – Dec 2015*)
- 6) Obligaciones principales de los Estados en el contexto del CMA del USOAP

Observación y vigilancia (MO)



Observación y vigilancia (MO)



Observación continua
(marco en línea)

A calendar icon for August 2013, showing a grid of days from 4 to 31.

AUGUST 2013						
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Planificación y
programación
de horarios



Actividades *in situ*



Actividades
ex situ



Informes, análisis y
notas de estudio



Instrucción y
seminarios
teórico-prácticos

Elementos críticos (CE) de un sistema estatal de vigilancia de la seguridad operacional

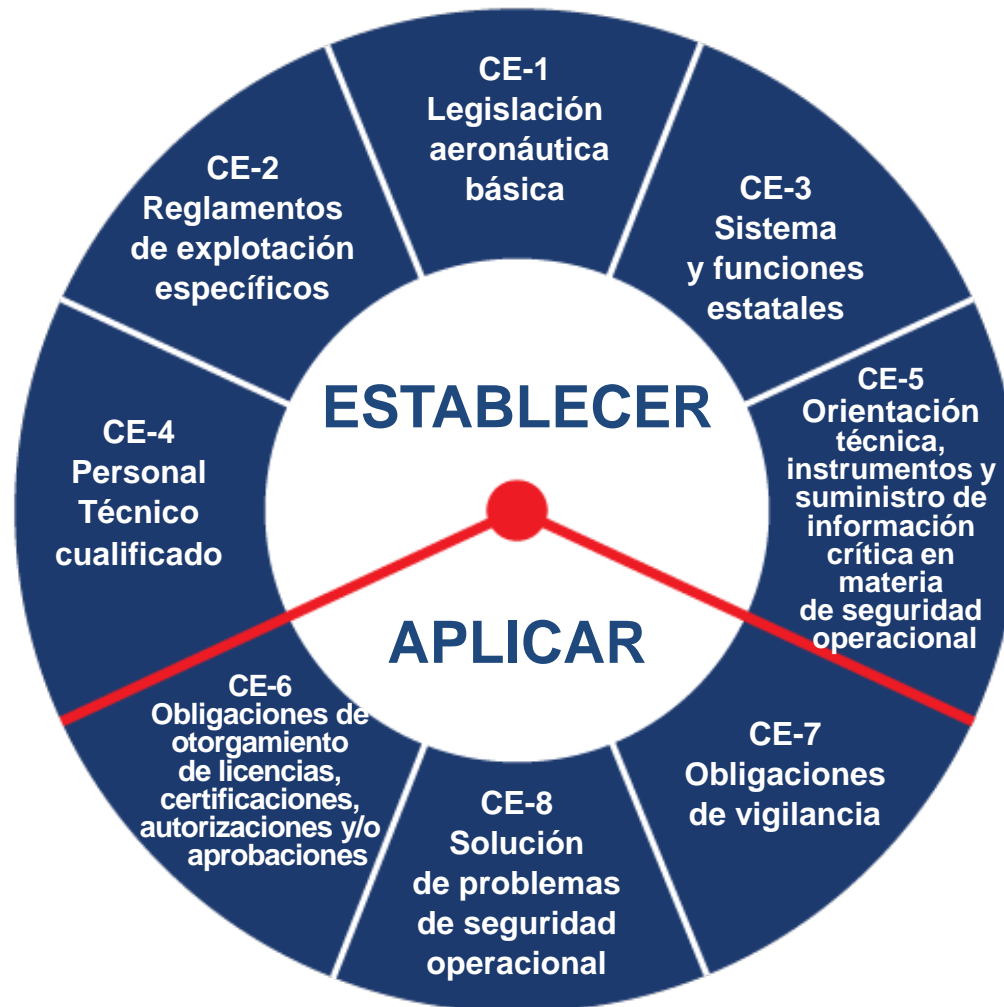
Elementos críticos (CE) de un sistema estatal de vigilancia de la seguridad operacional



La OACI realiza auditorías y otras actividades de observación para determinar las capacidades de vigilancia de la seguridad operacional de los Estados miembros:

- evaluando la aplicación eficaz de los 8 CE en las 8 áreas de auditoría (es decir, LEG, ORG, PEL, OPS, AIR, AIG, ANS y AGA) a través de las preguntas del protocolo (PQ); y
- verificando la situación de la aplicación por parte de los Estados miembros de:
 - las normas y métodos recomendados (SARPS) de la OACI relacionados con la seguridad operacional;
 - los procedimientos conexos; y
 - los textos de orientación.

Elementos críticos (CE)



Elementos críticos (CE)



En el Anexo 19, Apéndice 1 (segunda edición, julio de 2016) se describen los ocho CE de un sistema estatal de vigilancia de la seguridad operacional.

En el *Manual de vigilancia de la seguridad operacional* (Doc 9734), Parte A — *Establecimiento y gestión de un sistema estatal de vigilancia de la seguridad operacional*, se proporciona orientación sobre los ocho CE.

Nota. — En octubre de 2017, se publicó en el ICAO-NET una versión en inglés anticipada y sin editar de la tercera edición del Doc 9734, Parte A, que refleja la Enmienda 1 del Anexo 19.

La información relacionada con la vigilancia de la seguridad operacional está disponible en el [sitio web público de la OACI](https://www.icao.int/safety/Pages/USOAP-Results.aspx) desde enero de 2013.

URL: <https://www.icao.int/safety/Pages/USOAP-Results.aspx>

1997 1998 1999 20

ESTADOS

1997: Programa voluntaria, estricta (Anexos 1, 6 y 8)

PÚBLICO

ICA res [in] na This de air rat saf of ICA gui to to rep

English | Français ICAO Store

ICAO SAFETY

About ICAO Global Priorities Meetings and Events Information Resources Careers Subscribe

CONFLICT ZONE UPDATES

ICAO / Safety / Safety Audit Results: USOAP interactive viewer

Safety Audit Results: USOAP interactive viewer

Please select a country from the list below the viewer to see its audit 'Effective Implementation' (EI) score presented for the various categories covered under ICAO's Universal Safety Oversight Audit Programme (USOAP). Multiple countries may be selected at once to compare their respective performance, and users may also compare a country or countries against the current global average in each category.

Developers may also wish to consider accessing the EI data via the [iSTARS API Data Service](#).

Category	Effective Implementation (%)
Legislation	~70
Organization	~68
Licensing	~72
Operations	~68
Airworthiness	~75
Accident Investigation	~55
Air Navigation Services	~60
Aerodromes	~58
Global average	~65

Safety Audit Information
 USOAP Results Report: 2013-2016
 About CMA
 USOAP CMA Flyer
 Frequently Asked Questions
 USOAP CMA Computer-based Training
 CMA News
 USOAP recertified to ISO 9001:2008
 Archive
 ICAO Journal Article on CMA
 HLSC Presentation Newsletter
 Other Useful Websites
 ISTARs - restricted
 USOAP CMA Online Framework - restricted
 Contact USOAP CMA

2010 2011 2012 2013+

Las SSC publicadas en el marco en línea del CMA.

Propuesta de modelo de SSC pública para comentarios del Estado.

2014
 SSC sin resolver a disposición del público en el formato y las condiciones aprobadas por el Consejo.

por dos
 posición
 en el
 ciclo de

Áreas de auditoría CMA del USOAP y preguntas del protocolo (PQ)

Áreas de auditoría CMA del USOAP



Legislación aeronáutica
básica y reglamentos de aviación
civil (LEG)

Organización de aviación civil
(ORG)

Otorgamiento de licencias al
personal e instrucción (PEL)
Anexos 1 y 19

Operaciones de aeronaves
(OPS)
Anexos 6, 9, 18, 19 y
PANS-OPS

Aeronavegabilidad (AIR)
Anexos 6, 7, 8, 16 y 19

Investigación de accidentes e
incidentes de aviación (AIG)
Anexos 13 y 19

Servicios de navegación
aérea (ANS)
Anexos 2, 3, 4, 5, 10, 11, 12,
15, 19 y PANS-ATM

Aeródromos y ayudas
terrestres (AGA)
Anexos 14 y 19

Preguntas del protocolo (PQ)



- Instrumento principal para evaluar la capacidad del Estado en materia de vigilancia de la seguridad operacional.
- Permiten la normalización en la realización de las actividades del CMA del USOAP.
- El porcentaje de las PQ “satisfactorias” se refleja en la EI.
- Enfoque basado en las pruebas:
 - Muéstreme.
 - Falta de pruebas o falta de suficientes pruebas = la situación de la PQ continúa o continuará siendo N/S.
- Las PQ N/S generan una constatación y, desde 2014, cada constatación aborda específicamente una PQ.

PQ – Ejemplo



PQ Núm.	Pregunta del protocolo	Orientación para el examen de pruebas	Referencia OACI	CE
4.091	¿Ofrece la organización de inspección de operaciones de vuelo información suficiente (p. ej., folletos, circulares, página web, etc.) sobre los reglamentos y el proceso para la obtención del AOC y las correspondientes especificaciones relativas a las operaciones a los interesados en solicitar el certificado?	Verificar que existan formularios, folletos, página web, ejemplares impresos, etc. (paquete de información estándar) para: a) las enmiendas de AOC; b) las enmiendas de especificaciones relativas a las operaciones; c) las autorizaciones o limitaciones; d) las solicitudes de AOC; o e) las autorizaciones de mercancías peligrosas.	STD A6 Parte I Parte III GM Doc 8335 Parte III, 1.3 & 2.1 Doc 9734 Parte A, 3.6	CE-5
4.093	¿Especifica el protocolo de auditoría el tipo de pruebas que el auditor debe realizar para verificar la conformidad con los requisitos de la OACI?	Verificar que existan formularios, folletos, página web, ejemplares impresos, etc. (paquete de información estándar) para: a) las enmiendas de AOC; b) las enmiendas de especificaciones relativas a las operaciones; c) las autorizaciones o limitaciones; d) las solicitudes de AOC; o e) las autorizaciones de mercancías peligrosas.	STD Doc 8335 Parte III, 3.1 Doc 9734 Parte A, 3.7	

PQ que pregunta el auditor

Ejemplos de pruebas que ha de presentar el Estado

Referencias de la OACI

Número de CE vinculado a la PQ

Enmienda de PQ



- MO revisa y actualiza las PQ en forma periódica para:
 - a) reflejar los últimos cambios en las disposiciones de la OACI; y
 - b) armonizar y mejorar las referencias y el contenido de las PQ.
- Mediante la revisión de las PQ se incorporan las aportaciones de:
 - a) los Estados;
 - b) la Dirección de navegación aérea (ANB) de la OACI;
 - c) las RO;
 - d) los equipos de las misiones USOAP; y
 - e) las partes interesadas externas.

Edición de 2016 de las PQ



- La edición de 2016 de las PQ se colocó en noviembre del mismo año en la biblioteca del CMA (*CMA Library*) del marco en línea (OLF).

CMA Library

(Véase EB 2016/70 de 30 de noviembre de 2016)

- En la copia de cada área de auditoría de la biblioteca figura una introducción, pautas y un resumen de las enmiendas.
- La edición de 2016 es aplicable a partir del 1 de junio de 2017 para todas las actividades del CMA del USOAP.





Componentes del CMA del USOAP

Componentes del CMA del USOAP



- Estados
- Partes interesadas internas
- Partes interesadas externas

Recopilación de información sobre seguridad operacional

Determinación del perfil de riesgos de seguridad operacional del Estado

- Análisis de los factores de riesgo de seguridad operacional
- Evaluación de la capacidad del Estado para la gestión de la seguridad operacional

- Actualización de la situación de las PQ
- Actualización de la situación de las preocupaciones significativas de seguridad operacional (SSC)

Actualización de las EI y la situación de las SSC

Priorización y realización de actividades del CMA del USOAP

- Auditorías CMA del USOAP
- Auditorías de la seguridad operacional
- Misiones de validación coordinadas de la OACI (ICVM)
- Actividades de validación *ex situ*
- Solicitudes de información obligatoria (MIR)
- Instrucción

Componentes del CMA del USOAP (cont.)



Recopilación de información sobre seguridad operacional



Los Estados presentan:

- 1) el cuestionario de actividades aeronáuticas del Estado (SAAQ);
- 2) las listas de verificación del cumplimiento (CC) en el sistema de notificación electrónica de diferencias (EFOD);
- 3) una autoevaluación; y
- 4) planes de medidas correctivas (CAP) actualizados.

Recopilación de información sobre seguridad operacional (cont.)



Por partes interesadas internas se entiende:

- 1) las direcciones y secciones de la Secretaría de la OACI; y
- 2) las oficinas regionales (RO).

Recopilación de información sobre seguridad operacional (cont.)



Por partes interesadas externas se entiende:

- 1) las autoridades estatales de aviación civil;
- 2) las organizaciones regionales de vigilancia de la seguridad operacional (RSOO) (p. ej., AESA); y
- 3) las organizaciones internacionales (p. ej., IATA).

Nota.— Algunas de estas organizaciones realizan actividades de auditoría que proporcionan información que sirve de indicador para el CMA del USOAP.

Componentes del CMA del USOAP (cont.)



Principales factores que determinan el perfil de riesgos de seguridad operacional del Estado

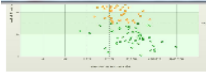


- a) La EI (que se determina por medio de una actividad previa del CMA del USOAP);
- b) la existencia de SSC;
- c) el nivel de las actividades aeronáuticas del Estado relativo a cada área auditada;
- d) el crecimiento previsto de las actividades de tránsito aéreo y aeronáuticas;
- e) la capacidad del Estado para presentar CAP que sean aceptables para la OACI;
- f) el nivel de progreso alcanzado por el Estado en aplicar sus CAP;
- g) cambios significativos en la estructura organizativa de la CAA del Estado;
- h) proyectos de asistencia en ejecución o planificados;
- i) el avance del Estado en lograr el objetivo del GASP relacionado con la gestión de la seguridad operacional;
- j) deficiencias de navegación aérea; y
- k) informes de la misión de la oficina regional (RO).

Primer examen: Falta de aplicación eficaz (LEI) respecto al tránsito



[Report a problem >](#)



LEI versus Traffic

Dataset: LEI
Last updated: 27/01/2013
Items: 188

Description

The below chart shows LEI versus commercial scheduled departures in 2011 per State for a defined group of States.

You can select a group of States from the drop-down menu. If a specific group of States does not exist, you can create that group through the "Manage my groups" section on the left. you can also view the composition of a selected group.

The LEI values may differ slightly from those published in the USOAP audit reports that were published from the period 2006 to 2010 due to changes in the LEI calculation algorithm as well as changes in the protocol question grouping structure performed since the State's audit.

Manage my Groups

Add or modify your custom groups of States.

[New](#) [Edit](#)

Choose your predictor (s)

[Build a priority list](#)

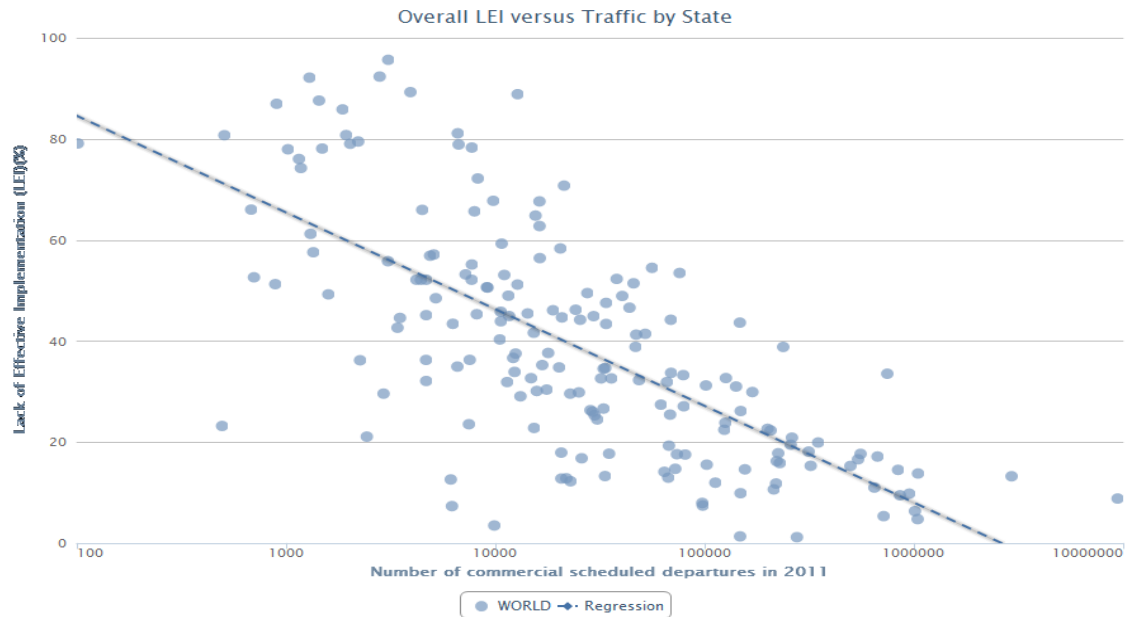
Select a group

WORLD (Merens Marco, 1913 hits)

Show State Names:

[View group composition](#)

[Generate graph](#)



Otras aplicaciones de iSTARs



[HOME](#) | [MY APPS](#) | [CATALOGUE](#) | [GROUP MANAGER](#) | [SPACE-EXCHANGE](#) | [WORKSHOP](#) | [NEWS](#) | [MY ACCOUNT](#) | [CONTACT US](#) | [PROFILE](#)



Safety Margins

Risk-based prioritization for operations, air navigation and support functions

The below application allows to perform a risk-based prioritizes of operational, air navigation and support related USOAP areas.

In each of the 3 functional areas, a State is given a target effective implementation score which is calculated based on a global linear regression of traffic versus effective implementation of all ICAO Member States. A State with a positive safety margin would be considered to have sufficient regulatory controls in place to cover its existing traffic volume. A State with a negative safety margin would be considered to have an insufficient oversight system taking into consideration its traffic volume.

The operational safety margins are calculated taking into consideration only flights performed by carriers from the State, whereas the other margins are calculated using all departures from the State.

Safety margins are best used in conjunction with the [Solution Center](#) which provides solutions for the various USOAP areas.

Indicadores de la aplicación

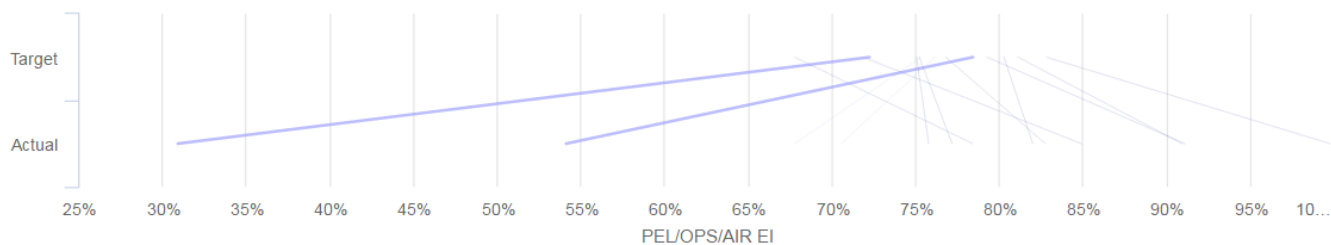
Safety Margins



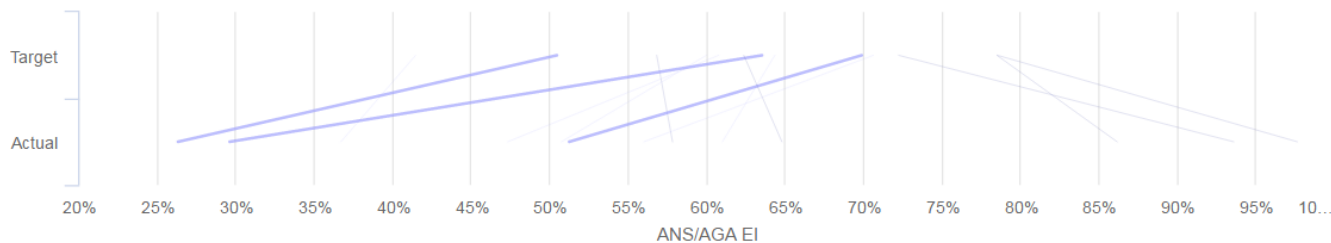
Show States with Margin < -15% ▼

Show State Names

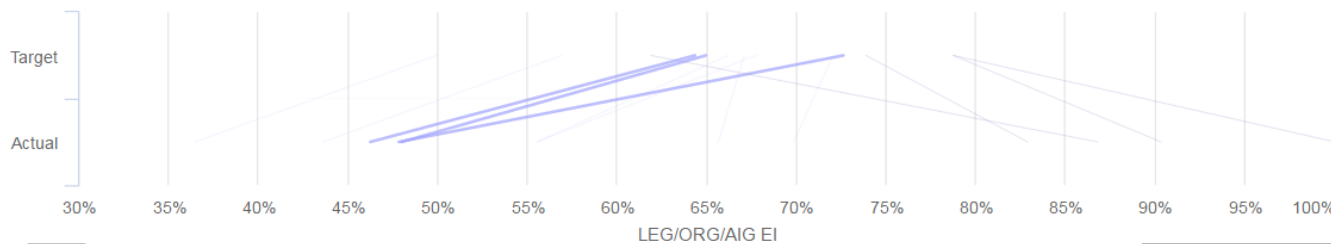
Margins in Operations



Margins in Air Navigation



Margins in Support Functions



Show 10 entries

Componentes del CMA del USOAP (cont.)



Actividades principales en el contexto del CMA del USOAP



- **Auditorías CMA:** *in situ*, para realizar una evaluación objetiva del sistema de vigilancia de la seguridad operacional de un Estado. Pueden ser auditorías de alcance pleno o limitado.
- **ICVM:** *in situ*, para recoger y evaluar pruebas de que un Estado ha resuelto las constataciones detectadas previamente (**en una o más áreas de auditoría**).
- **Actividades de validación *ex situ*:** para evaluar las medidas correctivas aplicadas por un Estado para tratar ciertas constataciones detectadas previamente relativas a PQ que no requieren una actividad *in situ*.

Un tipo más reciente de actividad de validación...



- Un informe de validación *ex situ* basado en los exámenes *in situ*.
- Una actividad *in situ* del CMA del USOAP de alcance limitado, integrada en una misión a un Estado programada por la OACI o por los socios de la misma en materia de seguridad operacional. Durante una actividad de validación integrada (IVA), los especialistas en la materia (SME) muestrean, recogen y evalúan las pruebas que presenta el Estado, respecto a las PQ identificadas, para demostrar la aplicación de las medidas correctivas tomadas para tratar las constataciones detectadas previamente por la OACI. La OACI valida la información y las pruebas recopiladas.
- Socio en materia de seguridad operacional: Organización que puede proporcionar apoyo técnico a las actividades del CMA del USOAP en el marco de un acuerdo formal con la OACI, p. ej., la Agencia Europea de Seguridad Aérea (AESA).

Priorización y realización de actividades del CMA del USOAP



MO establece el orden de prioridad de las actividades del CMA en los Estados, con base en:

- a) el perfil de riesgos de cada Estado;
- b) el presupuesto aprobado para MO; y
- c) los recursos disponibles para MO.

Criterios que se aplican para seleccionar a un Estado para:



Auditoría CMA	ICVM
El perfil de riesgos de seguridad operacional del Estado	
La información presentada por el Estado por medio de una autoevaluación de las PQ	
Las recomendaciones de la RO o de las secciones de la ANB	
La información compartida por organizaciones internacionales reconocidas	
El equilibrio regional	
Fecha de la última auditoría	El grado de preparación del Estado (indicado en el avance comunicado respecto de la aplicación de sus CAP)
Los cambios significativos en cualquiera de las áreas de auditoría dentro del sistema de la aviación civil del Estado	El progreso del Estado en resolver las SSC detectadas

Crterios que se aplican para seleccionar a un Estado para una actividad de validación *ex situ*



- 1) El Estado tiene constataciones de PQ asociadas a PQ elegibles (la mayoría de las PQ de los CE-1 a CE-5);
- 2) por lo menos el 75% de los CAP correspondientes del Estado respecto del área de auditoría correspondiente reúne las tres condiciones siguientes:
 - a) los CAP atienden plenamente las correspondientes constataciones relativas a las PQ;
 - b) el Estado informa que los CAP se aplican plenamente; y
 - c) el Estado ha presentado todas las pruebas pertinentes respecto a las PQ correspondientes por medio del marco en línea (OLF); y
- 3) el Estado ha presentado la información por medio de la autoevaluación de las PQ.

Realización de actividades del CMA del USOAP — Alcance



Factores que determinan el alcance	ICVM	Auditoría CMA
El nivel de las actividades aeronáuticas del Estado.	✓	✓
Todo cambio en el sistema aeronáutico del Estado.		✓
Aceptabilidad de los CAP.	✓	
El nivel de progreso comunicado por el Estado respecto de la aplicación de sus CAP.	✓	
La autoevaluación por parte del Estado, incluidas las pruebas que haya presentado.	✓	✓
Solicitud del Estado (actividad con recuperación de costos).	✓	✓
Disponibilidad de recursos.	✓	✓

Realización de actividades del CMA del USOAP — *Duración y composición del equipo*



Factores que determinan la duración y la composición del equipo	ICVM	Auditoría CMA
Alcance	✓	✓
Complejidad del sistema del Estado	✓	✓
Número de PQ no satisfactorias a tratar	✓	
Otros factores, tal como el idioma oficial del Estado	✓	✓

Seis criterios para elaborar un CAP apropiado (“PEDERC”)



- 1) **Pertinente:** el CAP atiende los *asuntos* y *requisitos* relativos a la constatación y la PQ y el CE correspondientes.
- 2) **Exhaustivo:** el CAP es *completo* e incluye *todos los elementos o aspectos* asociados a la constatación.
- 3) **Detallado:** el CAP describe *paso a paso* el proceso de aplicación.
- 4) **Específico:** el CAP identifica *quién hará qué y cuándo*, y en coordinación con otras entidades, en su caso.
- 5) **Realista:** en materia de *contenido* y *fechas de aplicación*.
- 6) **Coherente:** en relación con *otros CAP* y *la autoevaluación del Estado*.

Actividad de validación *ex situ* (cont.)



- Los CAP relacionados con la mayoría de las constataciones relativas a las PQ asociadas a los CE 6, 7 y 8 (que se conocen colectivamente como CE de “aplicación”) no reúnen los requisitos para la realización de una actividad de validación *ex situ*.
- Los mismos deben evaluarse y validarse mediante una actividad *in situ*.

Componentes del CMA del USOAP (cont.)



Actualización de la EI

La EI se calcula con base en la fórmula siguiente:

$$\text{EI global (\%)} = \frac{\text{número de PQ satisfactorias}}{\text{número total de PQ aplicables}} \times 100$$

Actualización de la EI (cont.)

- La validación de la información sobre seguridad operacional recopilada permite a la OACI actualizar continuamente la EI de cada Estado.
- La EI de un Estado se proporciona por medio del marco en línea (OLF) y de iSTARS 3.0, es decir, SPACE.

Solicitud de información obligatoria (MIR)

¿Cuándo se puede emitir una MIR?



- En la mayoría de los casos, MO emite una MIR cuando la capacidad de vigilancia de la seguridad operacional de un Estado es motivo de preocupación por parte de las partes interesadas internas o externas.

¿Cuándo se puede emitir una MIR?



También puede emitirse una MIR en los casos siguientes:

- a) falta información importante relativa al SAAQ, las CC y/o la autoevaluación de las PQ de un Estado;
- b) un Estado no ha presentado sus CAP iniciales o enmendados, según corresponda;
- c) se observa un cambio importante en la organización de un Estado;
- d) se requiere información además de una visita de la RO de la OACI; o
- e) la información recopilada durante una actividad del CMA del USOAP es incompleta e insuficiente.

Respuesta del Estado a una MIR



- Se requiere que los Estados respondan a una MIR por medio del módulo “MIR” del OLF.

MIR



Cambio en la condición de las PQ



- La condición de las PQ puede cambiarse por medio del proceso de validación que lleva a cabo MO a partir de:
 - los CAP u otra información recibida de los Estados, con las pruebas de apoyo pertinentes; y
 - la información recibida de las RO de la OACI, las organizaciones reconocidas y otras partes interesadas.
- La condición de las PQ puede también cambiarse a partir de la información que se reciba de los Estados para dar respuesta a las MIR.

Preocupaciones significativas de seguridad operacional (SSC)

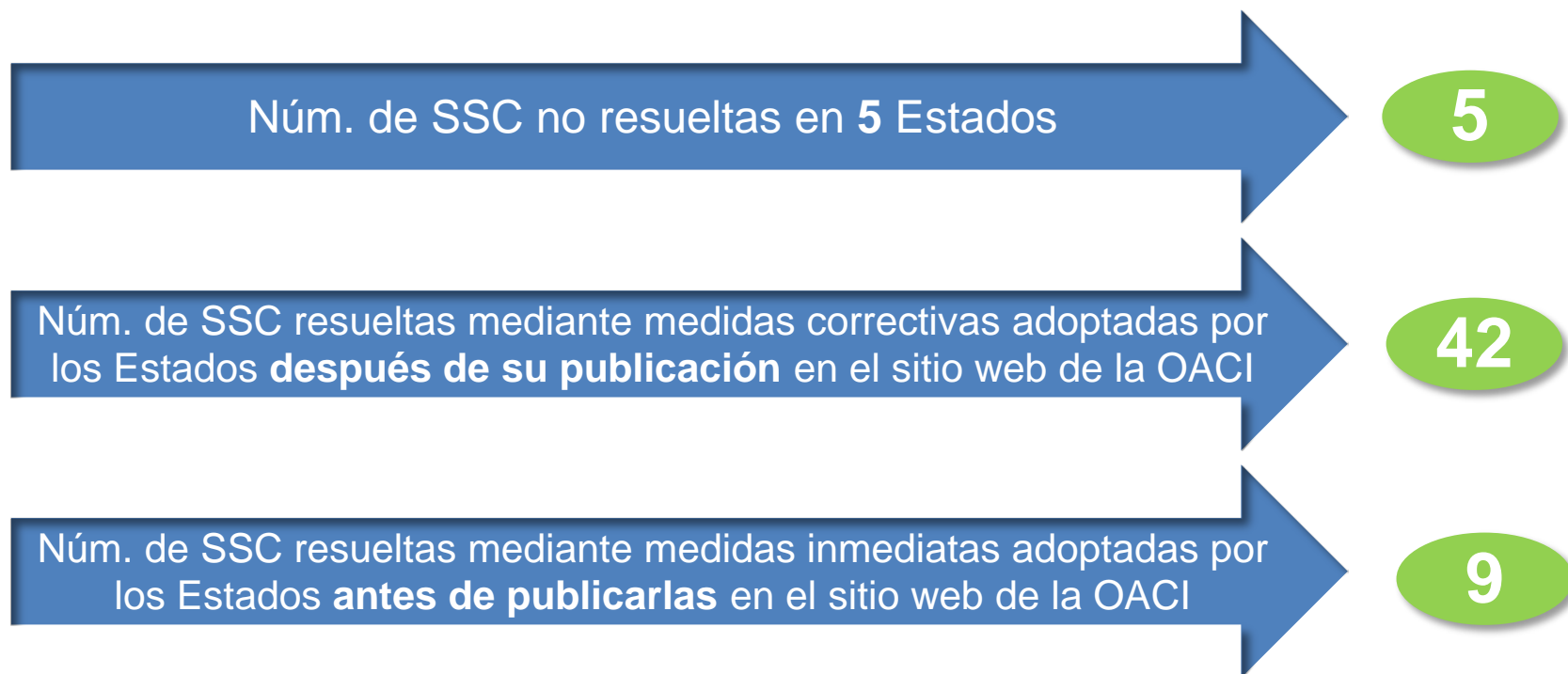


- Definición de SSC

Una SSC ocurre cuando un Estado auditado permite que el titular de una autorización o aprobación ejerza los privilegios vinculados a la misma, aunque no se cumplan los requisitos mínimos establecidos por el Estado y por las normas comprendidas en los Anexos al Convenio de Chicago, lo cual se traduce en un riesgo inminente de seguridad operacional para la aviación civil internacional.

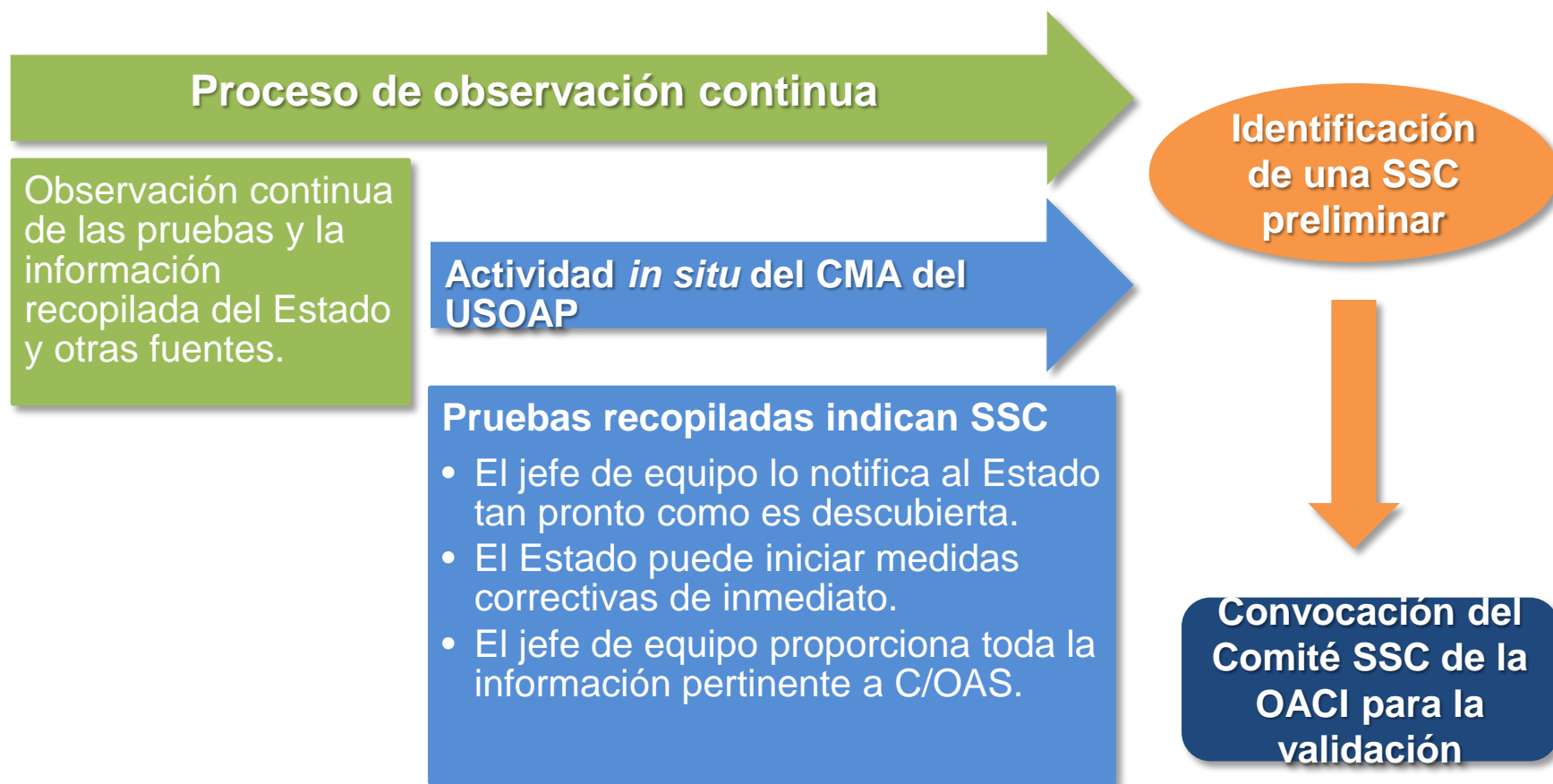
Referencia: EB 2010/7 de fecha 19 de febrero de 2010

Condición de las SSC

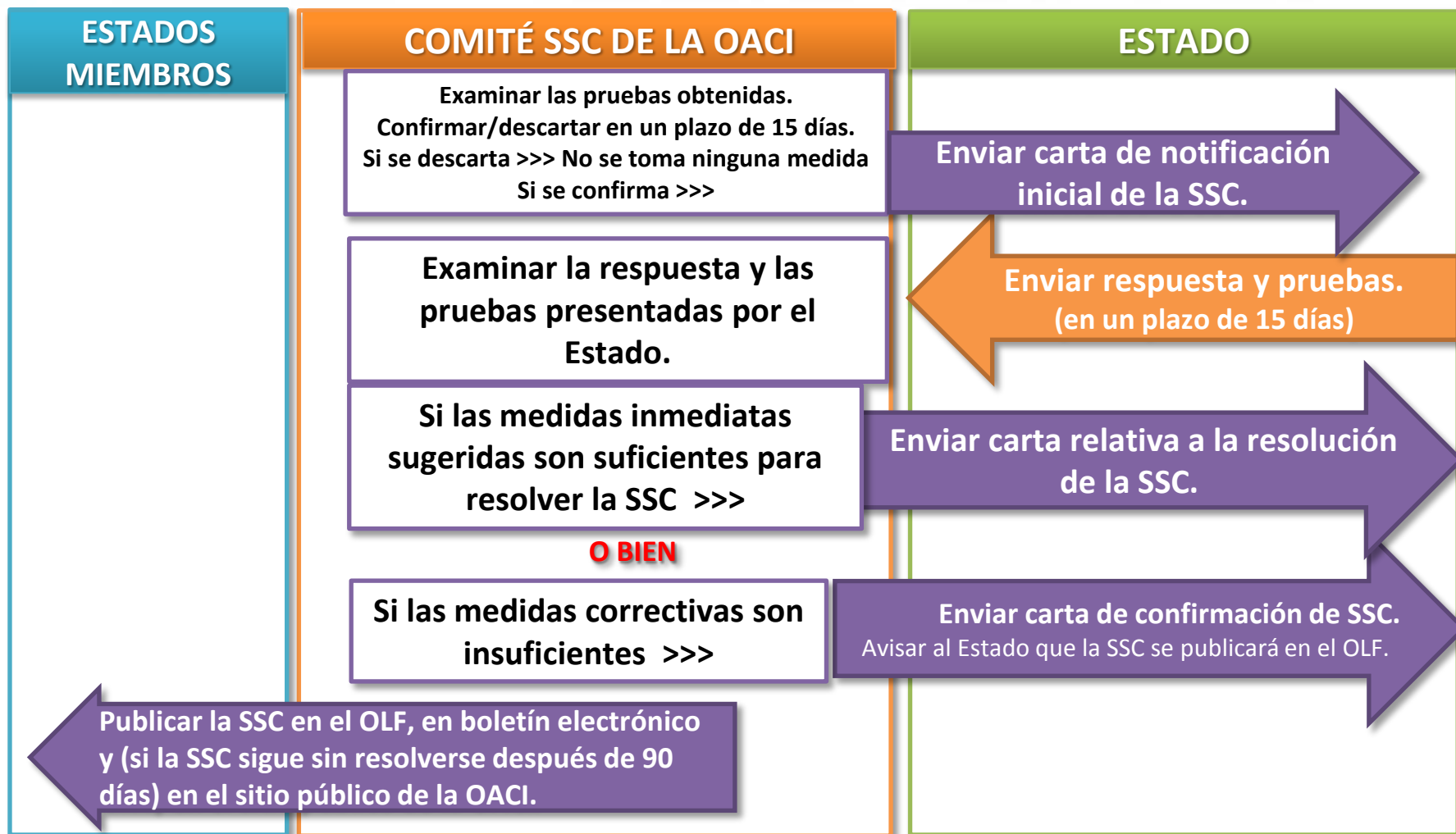


Nota.— Los números se modificaron por última vez el 12 de octubre de 2016.

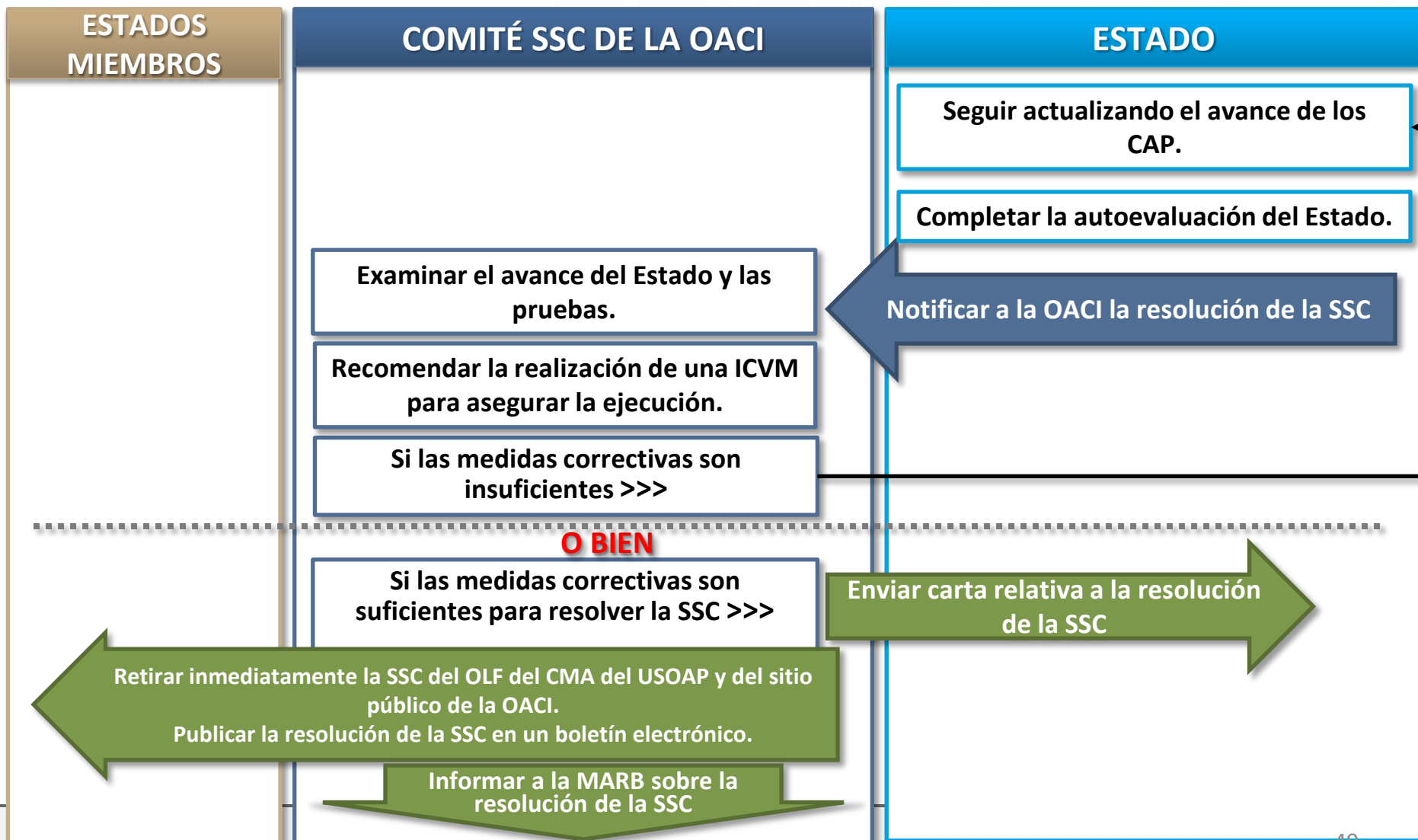
Mecanismo SSC: Identificación



Mecanismo SSC: Notificación



Mecanismo SSC: Resolución



**INFORME SOBRE LOS RESULTADOS DEL
CMA DEL USOAP:
enero de 2013 — diciembre de 2015
(disponible únicamente en inglés:
*REPORT ON USOAP CMA RESULTS:
Jan 2013 – Dec 2015*)**

Informe del CMA del USOAP:

13 de enero — 15 de diciembre de 2015



- Cubre el período desde el 1 de enero de 2013 (lanzamiento del CMA) hasta el 31 de diciembre de 2015.
- Se basa en los datos recopilados mediante el CMA del USOAP y almacenados en el OLF del CMA y iSTARS SPACE.
- Contiene datos estadísticos sobre las actividades USOAP y los resultados (EI) mundialmente y por “región” (área de acreditación de las oficinas regionales de la OACI).
- Además señala los aspectos detectados en las 8 áreas de auditoría donde la EI es aún baja y donde se requieren más esfuerzos a niveles mundial, regional y nacional.
- Se encuentra actualmente disponible en el módulo *CMA Library* (biblioteca del CMA) en <https://www.icao.int/usoap> y en el sitio público de la OACI <http://www.icao.int/>.

Obligaciones principales de los Estados en el contexto del CMA del USOAP

Obligaciones principales de los Estados en el contexto del CMA del USOAP



De conformidad con el MOU del CMA del USOAP, y a través del OLF, los Estados deberán, en particular:

- mantener actualizados sus SAAQ y CC/EFOD;
- mantener actualizados sus CAP y la condición de sus PQ (autoevaluación), y proporcionar todas las pruebas conexas; y
- responder con prontitud a los MIR notificados por la OACI.

Repaso



- 1) Observación y vigilancia (MO)
- 2) Elementos críticos (CE) de un sistema estatal de vigilancia de la seguridad operacional
- 3) Áreas de auditoría CMA del USOAP y preguntas del protocolo (PQ)
- 4) Componentes del CMA del USOAP
 - a) recopilación de información sobre seguridad operacional
 - b) determinación del perfil de riesgos de seguridad operacional del Estado
 - c) establecimiento del orden de prioridad y realización de las actividades del CMA del USOAP
 - d) actualización del índice de la aplicación eficaz (EI) y condición de las preocupaciones significativas de seguridad operacional (SSC)
- 5) Informe sobre los resultados del CMA del USOAP: enero de 2013 — diciembre de 2015 (disponible únicamente en inglés: *Report on USOAP CMA Results: Jan 2013 – Dec 2015*)
- 6) Obligaciones principales de los Estados en el contexto del CMA del USOAP



ICAO

North American
Central American
and Caribbean
(NACC) Office
Mexico City

South American
(SAM) Office
Lima

ICAO
Headquarters
Montréal

Western and
Central African
(WACAF) Office
Dakar

European and
North Atlantic
(EUR/NAT) Office
Paris

Middle East
(MID) Office
Cairo

Eastern and
Southern African
(ESAF) Office
Nairobi

Asia and Pacific
(APAC) Sub-office
Beijing

Asia and Pacific
(APAC) Office
Bangkok



Muchas gracias