

**EXAMEN DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EN LA  
UNIÓN INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES  
(UIT)**

*Preparado por*

***Gennady Tarasov  
Gopinathan Achamkulangare***

**Dependencia Conjunta de Inspección**

**Ginebra 2016**



**Naciones Unidas**



JIU/REP/2016/1  
Original: INGLÉS

**EXAMEN DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EN LA  
UNIÓN INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES  
(UIT)**

*Preparado por*

***Gennady Tarasov  
Gopinathan Achamkulangare***

**Dependencia Conjunta de Inspección**



**Naciones Unidas, Ginebra 2016**



## RESUMEN ANALÍTICO

### Examen de la gestión y administración en la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) JIU/REP/2016/1

El presente examen de la gestión y administración en la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) forma parte de una serie de exámenes realizados en las organizaciones participantes por la Dependencia Común de Inspección (DCI). La Dependencia realizó su primer examen de la gestión y administración en la UIT en 2001; posteriormente en 2009 realizó una evaluación a petición de la Conferencia de Plenipotenciarios sobre la eficacia de la presencia regional de la UIT.

En este informe, los inspectores formulan 12 recomendaciones: una está dirigida a los Estados Miembros a través de la Conferencia de Plenipotenciarios y el Consejo, y 11 están dirigidas al Secretario General, centradas en propuestas para mejorar las áreas de gestión. Las recomendaciones formales se complementan con recomendaciones informales que incluyen sugerencias adicionales para reforzar el marco de gestión y prácticas conexas en la UIT.

#### Principales constataciones y conclusiones

La UIT es un organismo especializado relativamente pequeño con una única sede y una presencia regional limitada. Entre sus principales responsabilidades están la coordinación del uso compartido del espectro radioeléctrico a nivel mundial, la promoción de la cooperación en la asignación de órbitas de satélites, la mejora de la infraestructura de las comunicaciones en países en desarrollo y el establecimiento de normas a nivel mundial para impulsar la interconexión de los sistemas de comunicación. La UIT desarrolla su actividad en un entorno muy cambiante y se enfrenta a competencia, especialmente del sector privado, en varias áreas de su actividad fundamental. Por tanto, es crucial que la UIT garantice su relevancia y mantenga su posición en el entorno en rápida evolución de la tecnología de la información y la comunicación (TIC).

El presente examen hace hincapié en la complejidad de la estructura y la gobernanza de la Unión y su marco de gestión. Tres sectores, cada uno gestionado por una Oficina dirigida por un funcionario de elección, realizan el trabajo sustantivo de la UIT, mientras que la Secretaría General lleva a cabo las labores de gestión y apoyo generales bajo la autoridad del Secretario General. Esta estructura conlleva desafíos y riesgos en términos de coherencia, rendición de cuentas y dependencias orgánicas, coordinación corporativa eficaz, y duplicación y solape de funciones administrativas y de gestión, entre otros.

En el área de la gestión, además de la Secretaría General, cada Oficina realiza diversas funciones de apoyo administrativo y de gestión. Los inspectores recomiendan que previamente a la elaboración del presupuesto del bienio 2018-2019, se analice en profundidad la eficacia y eficiencia de las funciones de gestión y apoyo administrativo de todos los componentes de la Unión, teniendo en cuenta los aspectos específicos y necesidades de cada Sector, (**recomendación 2**), e instan a la dirección de la UIT a finalizar la estrategia de coordinación y cooperación solicitada por los Estados Miembros en la Resolución 191 (Busán, 2014) (**recomendación 3**). En opinión de los inspectores, la UIT se beneficiaría del examen de su marco de comités de gestión para lograr mayores sinergias y complementariedad (**recomendación 1**), de la consolidación de los elementos principales de rendición de cuentas en un único marco para la rendición de cuentas y del

desarrollo de una política corporativa de gestión de riesgos (**recomendaciones 4 y 6**).

La situación financiera de la UIT ha sido objeto de atención en los últimos años, especialmente a la luz de los requisitos para la financiación del seguro médico después del servicio y del proyecto de renovación de la sede. Teniendo en cuenta las características del modelo de financiación de la UIT, los Inspectores solicitan al Secretario General que elabore un plan exhaustivo para mejorar la estabilidad y predictibilidad de la base financiera de la Unión, integrando opciones para el aumento de ingresos y el ahorro de costos (**recomendación 5**).

Cinco recomendaciones se centran en el área de los recursos humanos. Las **recomendaciones 9 y 10** están destinadas a la consolidación del marco reglamentario de los procesos de recursos humanos y al desarrollo de una política exhaustiva sobre el personal no permanente. La mejora de la representación geográfica y de género en la categoría Profesional y superior puede lograrse mediante planes de acción con objetivos específicos, plazos indicativos y medidas de supervisión, todo ello junto con informes periódicos al Consejo (**recomendaciones 7 y 8**).

Para seguir fortaleciendo las tecnologías de la información y la gestión informática en la UIT, la **recomendación 11** reclama una estrategia actualizada sobre tecnologías de la información y gestión informática para que todos los aspectos de la gestión de la información y el conocimiento (gestión documental, gestión de registros, gestión del conocimiento y gestión de las TIC) queden bajo un mismo paraguas.

En base a lo constatado a través de entrevistas y las respuestas a encuestas a Estados Miembros y otras partes interesadas, la **recomendación 12** está destinada a garantizar que el cometido de la presencia regional para lograr "Una UIT" se integre en el Plan Estratégico de la Unión y se incorpore mediante un proceso en cascada en los planes operacionales de cada Sector. Los Inspectores hacen hincapié en que la aplicación exitosa de las recomendaciones del informe exige un compromiso decidido y continuado de los órganos de gobierno y la dirección ejecutiva de todos los componentes de la Unión, así como de su personal.

## Recomendaciones

### Recomendación 1

**El Secretario General debería examinar el marco de los comités de gestión para garantizar sinergias y complementariedades y evitar la duplicación de sus mandatos, especialmente mediante la actualización de los mandatos existentes o la creación de otros nuevos, según sea necesario.**

### Recomendación 2

**El Secretario General debería realizar un análisis en profundidad de la eficacia y eficiencia de las funciones de gestión y de los servicios de apoyo administrativo en todos los componentes de la Unión, teniendo en cuenta las especificidades y necesidades de cada Sector, e informar de los resultados y de sus propuestas al Consejo en el contexto de la elaboración del presupuesto de la UIT para el bienio 2018-2019.**

### Recomendación 3

**El Secretario General debería finalizar y someter a la aprobación del Consejo en su reunión de 2017 una estrategia de coordinación y cooperación en áreas de interés mutuo del Secretario General y de los tres Sectores, tal como pidieron los Estados**

Miembros en la Resolución 191 (Busán, 2014) e informar con anualidad al Consejo sobre su ejecución.

#### **Recomendación 4**

El Secretario General debería desarrollar aún más y consolidar los elementos fundamentales de rendición de cuentas en un marco autónomo de rendición de cuentas, someterlo a la aprobación del Consejo en su reunión de 2017 e informar anualmente sobre su ejecución.

#### **Recomendación 5**

El Secretario General debería elaborar un plan integral para mejorar la estabilidad y predecibilidad de la base financiera de la Unión, aunando opciones que aumenten los ingresos y propuestas de ahorro de costos, y someterlo a la aprobación del Consejo en su reunión de 2017.

#### **Recomendación 6**

El Secretario General debería finalizar y someter a la aprobación del Consejo en su reunión de 2017, y posteriormente actualizar con regularidad, una política de gestión de riesgos que incluya todos los elementos de un marco corporativo sistemático y exhaustivo de gestión de riesgos, e informar anualmente al Consejo sobre su aplicación.

#### **Recomendación 7**

El Secretario General debería elaborar y someter a la aprobación del Consejo en su reunión de 2017 un plan de acción con finalidades, plazos indicativos y mecanismos de supervisión específicos destinado a mejorar la representación geográfica de todos los componentes de la Unión en la categoría Profesional y superior e informar anualmente al Consejo sobre su aplicación.

#### **Recomendación 8**

El Secretario General debería someter a la aprobación del Consejo en su reunión de 2017 un plan de acción que complemente la Política de Igualdad e Integración de Género con finalidades, plazos indicativos y medidas de supervisión específicas a fin de mejorar el equilibrio de género, especialmente en puestos de alta dirección, en todos los componentes de la Unión e informar anualmente al Consejo sobre su aplicación.

#### **Recomendación 9**

El Secretario General debería elaborar y someter a la aprobación del Consejo en su reunión de 2017, una política exhaustiva sobre contratación de personal no permanente y proporcionar al Consejo un informe anual consolidado y analítico de su aplicación en cada componente de la Unión.

#### **Recomendación 10**

El Secretario General debería garantizar que los procesos relacionados con los recursos humanos, como la contratación, los nombramientos y las promociones, se incluyan en los procedimientos formales del marco reglamentario y que se consoliden en un manual exhaustivo sobre recursos humanos antes de finalizar 2017.

#### **Recomendación 11**

El Secretario General debería someter a la aprobación del Consejo en su reunión de 2017, una versión actualizada de la Estrategia de tecnologías de la información y

**gestión informática que contemple todas las dimensiones de la gestión de la información e informe anualmente al Consejo sobre su aplicación.**

**Recomendación 12**

**La Conferencia de Plenipotenciarios de 2018 debería garantizar que el cometido de la presencia regional para lograr "Una UIT" se integra en el Plan Estratégico de la Unión, y el Consejo debería asegurar que ese cometido se traslada adecuadamente en cascada a los planes operacionales de cada Sector.**



## ÍNDICE

<i>CAPÍTULO</i>	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
<b>ABREVIATURAS.</b>		viii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	1-14	1
A. Objetivos, alcance y metodología .....	2-7	1
B. ANTECEDENTES	8-14	2
<b>II. ESTRUCTURA Y GOBERNANZA .....</b>	15-30	5
<b>III. GESTIÓN</b>	31-69	9
A. Dirección ejecutiva	31-47	9
B. Gestión y administración general	48-69	13
<b>IV. MARCO FINANCIERO .</b>	70-101	19
A. Recursos financieros	70-73	19
B. Modelo de financiación	74-86	20
C. Gestión financiera	87-89	24
D. Otros asuntos financieros	90-101	25
<b>V. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE RIESGOS</b>	102-117	29
A. Planificación estratégica	102-112	29
B. Gestión de riesgos	113-117	31
<b>VI. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	118-162	33
A. Plantilla	121-136	34
B. Otros aspectos de la gestión de recursos humanos.....	137-162	38
<b>VII. TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y GESTIÓN INFORMÁTICA</b>	163-172	45
<b>VIII. SUPERVISIÓN .</b>	173-191	47
<b>IX. PRESENCIA REGIONAL</b>	192-198	52
<b>ANEXOS</b>		
<b>I. Estructura y gobernanza de la Unión.....</b>		56
<b>II. Cifras indicativas sobre las principales conferencias y reuniones de la UIT</b>		57
<b>III. Organigrama de la UIT</b>		58
<b>IV. Información financiera</b>		59
<b>V. Principales elementos de la planificación estratégica de la UIT (2012-2015 y 2016-2019)</b>		61
<b>VI. Cifras de recursos humanos</b>		62
<b>VII. Encuestas en línea de la DCI</b>		64
<b>VIII. Visión general de las actuaciones a tomar por las organizaciones participantes sobre las recomendaciones de la Dependencia Conjunta de Inspección</b>		66

## ABREVIATURAS

BDT	Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones
BR	Oficina de Radiocomunicaciones
CEB	Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación
GTC-RHF	Grupo de Trabajo del Consejo sobre Recursos Humanos y Financieros
GTC PE-PF	Grupo de Trabajo del Consejo sobre la elaboración del Plan Estratégico y del Plan Financiero
ERP	Sistema de gestión de recursos de la empresa
DGRF	Departamento de Gestión de Recursos Financieros
DGRH	Departamento de Gestión de Recursos Humanos
IAU	Unidad de auditoría interna ( <i>Internal Audit Unit</i> )
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación
ICTC	Comité sobre las tecnologías de la información y la comunicación ( <i>Information and Communications Technology Committee</i> )
CAIG	Comité Asesor Independiente sobre la Gestión
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público
ISC-TF	Grupo Especial de Coordinación Intersectorial
ISCT	Equipo intersectorial sobre cuestiones de interés mutuo
UIT-D	Sector de Desarrollo de las Telecomunicaciones
UIT-R	Sector de Radiocomunicaciones
UIT-T	Sector de Normalización de las Telecomunicaciones
GCG	Grupo de Coordinación de la Gestión
TSB	Oficina de Normalización de las Telecomunicaciones

## I. INTRODUCTION

1. Como parte de su programa de trabajo para 2015, la Dependencia Común de Inspección (DCI) ha realizado un examen de la gestión y administración en la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) que forma parte de una serie de exámenes similares realizados en organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, incluidos en su marco estratégico revisado para 2010-2019.<sup>1</sup> Previamente, la DCI había examinado a la UIT en dos ocasiones: en 2001 elaboró 16 recomendaciones para mejorar las prácticas de gestión y administración destinadas a soportar el proceso de reforma lanzado en aquel momento;<sup>2</sup> y en 2009, tras la decisión de la Conferencia de Plenipotenciarios (Resolución 25, Rev. Antalya, 2006), la DCI realizó una evaluación de la eficacia de la presencia regional de la UIT, que dio lugar a 19 recomendaciones.<sup>3</sup> Este informe constituye un examen exhaustivo de las prácticas de gestión y administración, e incluye referencias a recomendaciones hechas en informes anteriores de la DCI y a las medidas adoptadas para su aplicación, cuando resulta adecuado, refleja las mejoras conseguidas en algunas áreas y destaca las restantes áreas de interés o nuevos retos para la organización.

### A. Objetivos, alcance y metodología

2. El principal objetivo de este informe es proporcionar un examen independiente de los marcos reglamentarios y prácticas conexas en materia de gestión y administración en la UIT. Está diseñado para identificar oportunidades a fin de lograr mejoras adicionales en las áreas de estructura organizacional y gobernanza, gestión y administración ejecutiva, planificación estratégica, gestión de finanzas y de recursos humanos, gestión de la tecnología de la información y la comunicación (TIC) y mecanismos de supervisión.

3. El presente examen es oportuno y pertinente, ya que el nuevo equipo de dirección asumió el liderazgo de la UIT en enero de 2015 y expresó su interés en una evaluación independiente de este tipo. Su alcance no incluye las áreas esenciales de actividad de la UIT o de sus componentes. La complejidad de la estructura de la Unión y su marco de gestión ha representado en ocasiones un desafío para la realización de evaluaciones de toda la organización.

4. Los Inspectores han utilizado una serie de técnicas de evaluación para llegar a sus constataciones y emitir conclusiones y recomendaciones debidamente motivadas. El informe analiza información y datos recibidos hasta diciembre de 2015; también se han tenido en cuenta comentarios e información adicional pertinentes recibida de la dirección de la UIT durante la fase final de informe.

5. De conformidad con las normas internas y directrices de la DCI y sus procedimientos internos de trabajo, la elaboración de este informe ha incluido lo siguiente:

- examen y análisis en profundidad de documentos de conferencias de la UIT y de documentación interna elaborada por la Secretaría General y por las Oficinas (por ejemplo,

---

1A/66/34, Anexo 1.

2 JIU/REP/2001/3: Examen de la administración y gestión en la Unión Internacional de Telecomunicaciones.

3 JIU/REP/2009/3: Effectiveness of the International Telecommunication Union regional presence.

órdenes de servicio, memorandos internos, informes y resúmenes de las reuniones de diversos comités, etc.)

- entrevistas con los cinco funcionarios de elección de la organización: el Secretario General, el Vicesecretario General y los Directores de la Oficina de Radiocomunicaciones, de la Oficina de Normalización de las Telecomunicaciones y de la Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones;
- entrevistas con funcionarios representantes de funciones de gestión corporativa y directores de unidades técnicas sustantivas de la Secretaría General y de las Oficinas, y con los seis Directores Regionales. Sus aportaciones complementaron la información recibida a través del cuestionario corporativo respondido elaborado por la DCI y respondido por la Secretaría General;
- visión de los Estados Miembros mediante una serie de entrevistas con miembros del Consejo y observadores y mediante dos encuestas en línea dirigidas a los Estados Miembros del Consejo de la UIT y, subsiguientemente, a todos los Estados Miembros de la Unión;
- aportaciones de miembros no estatales recopiladas mediante entrevistas con representantes de varios Miembros del Sector y una encuesta dirigida a todos los Miembros del Sector y Asociados así como a Instituciones Académicas;
- entrevistas con los representantes de las tres organizaciones regionales de telecomunicaciones que asistieron a la reunión del Consejo de 2015, a saber, la Telecomunidad Asia-Pacífico, la Comunidad Regional de Comunicaciones y la Unión Africana de Telecomunicaciones;
- reuniones con el Comité Asesor Independiente sobre la Gestión (CAIG) y videoconferencia con el auditor externo (Corte dei Conti, Italia);
- entrevistas con representantes del personal, complementadas con las respuestas recibidas a una encuesta en línea de la DCI al personal que consiguió una reseñable participación del 63,3 por ciento, Anexo VII).

6. El informe contiene 12 recomendaciones: una está dirigida a la Conferencia de Plenipotenciarios y al Consejo y 11 al Secretario General. Para facilitar la utilización del Informe y la aplicación de sus recomendaciones, así como para efectuar la correspondiente supervisión, el Anexo VIII contiene un Cuadro en el cual se indica si las recomendaciones formuladas requieren que se pronuncie el órgano de gobierno/legislativo o bien pueden ser puestas en práctica por el Secretario General. Las recomendaciones formales están complementadas por recomendaciones informales que constituyen sugerencias adicionales para reforzar el marco de gestión y prácticas conexas en la UIT, con referencias a normas y buenas prácticas del sistema de las Naciones Unidas.

7. Con arreglo a lo dispuesto en el Artículo 11.2 del Estatuto de la DCI, el Informe se concluyó, luego de las consultas mantenidas entre los Inspectores, con el fin de verificar sus conclusiones y recomendaciones sobre la base del acervo de conocimientos de la Dependencia. Los inspectores desean expresar su agradecimiento a todos aquellos que les prestaron su ayuda para elaborar el presente Informe y especialmente a quienes participaron en las entrevistas y en la encuesta de satisfacción y aportaron muy gustosamente sus conocimientos y experiencia profesional. La colaboración prestada por la dirección de la UIT ha sido encomiable.

## B. Antecedentes

8. La UIT es una de las organizaciones intergubernamentales más antiguas (en 2015 ha celebrado el 150º Aniversario de su creación). Fue fundada en 1865 en virtud del Convenio Telegráfico Internacional con el nombre de Unión Telegráfica Internacional, con el mandato de garantizar la interoperabilidad de las redes telegráficas nacionales de un conjunto de países.<sup>4</sup> A lo largo de los años, la organización ha evolucionado en paralelo a la innovación tecnológica y ha acumulado un acervo de conocimientos especializados que le han permitido elaborar normas internacionales de telefonía y radiocomunicaciones. En 1932 el Convenio Telegráfico Internacional se fusionó con el Convenio Radiotelegráfico Internacional (1906), elaborándose el Convenio Internacional de Telecomunicaciones. La organización fue rebautizada como Unión Internacional de Telecomunicaciones (1934) para tener en cuenta una gama de responsabilidades ampliada. Integró en su estructura comités independientes preexistentes, como el Comité Consultivo Internacional Telegráfico, el Comité Consultivo Internacional de Radiocomunicaciones y el Comité Consultivo Internacional de Comunicaciones Telefónicas de larga distancia, que se consideran los predecesores del Sector de Normalización de las Telecomunicaciones (UIT-T) y del Sector de Radiocomunicaciones (UIT-R).

9. El crecimiento ulterior del número de Miembros de la UIT y la expansión de sus actividades derivadas del desarrollo tecnológico condujo a un gran impulso de reformas estructurales en la Unión. En 1992 se adoptaron dos instrumentos jurídicos con una clara jerarquía entre ellos: la Constitución y el Convenio (a los que se hace referencia más adelante como Instrumentos Fundamentales).<sup>5</sup> Ambos están en vigor desde 1994. El conjunto de textos fundamentales también incluye el Reglamento General de Conferencias, Asambleas y Reuniones de la Unión así como las Decisiones, Resoluciones y Recomendaciones aprobadas por las Conferencias de Plenipotenciarios. Además de la Constitución y el Convenio, los otros dos instrumentos del tratado de la Unión son los Reglamentos Administrativos (el Reglamento de las Telecomunicaciones Internacionales y el Reglamento de Radiocomunicaciones)

10. El preámbulo de la Constitución establece el mandato de la Unión: "facilitar las relaciones pacíficas, la cooperación internacional entre los pueblos y el desarrollo económico y social por medio del buen funcionamiento de las telecomunicaciones".<sup>6</sup> En respuesta al cuestionario de la DCI, la dirección de la UIT ha descrito la organización como "el organismo intergubernamental responsable de la coordinación del uso compartido a escala mundial del espectro radioeléctrico, la promoción de la cooperación internacional en la asignación de las órbitas de los satélites, la mejora de la infraestructura de comunicaciones en el mundo en desarrollo y el establecimiento de normas mundiales para impulsar la interconexión sin solución de continuidad de una vasta gama de sistemas de comunicación. Desde las redes de banda ancha hasta las tecnologías inalámbricas de vanguardia, la navegación aeronáutica y marítima, la radioastronomía, la vigilancia de la tierra por medios oceanográficos y basada en satélites, así como los servicios de telefonía

<sup>4</sup> Convenio Telegráfico Internacional, 1865, Series del Tratado consolidado, editado y comentado por Clive Parry LDD, vol. 130.

<sup>5</sup> Constitución de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (en adelante la Constitución) y el Convenio de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (en adelante el Convenio).

<sup>6</sup> Los objetivos de la Unión se enumeran en el artículo 1 de la Constitución.

fija y móvil convergentes, Internet y las tecnologías de radiodifusión, la UIT se compromete a conectar el mundo."

11. La UIT tiene 193 Estados Miembros. Desde su creación también ha servido como plataforma que ofrece oportunidades a gobiernos, reguladores, industria, Instituciones Académicas y la sociedad civil para colaborar e interactuar en la esfera de las TIC y para la coordinación de redes y servicios de telecomunicación a escala mundial. Más de 700 entidades del sector privado pertenecen a la categoría de Miembros del Sector o de Asociados y existen unas 100 Instituciones Académicas asociadas. Un conjunto de Miembros del Sector de la UIT están entre las empresas más destacadas a nivel mundial en el ámbito de la tecnología de telecomunicaciones.

12. La UIT es una organización con sede única y relativamente pequeña, con menos de 800 empleados permanentes y una presencia regional limitada. En 1947 se convirtió en un organismo especializado del sistema de las Naciones Unidas.<sup>7</sup>

13. La UIT desarrolla su actividad en el entorno en permanente evolución de las TIC y hace frente a la fuerte competencia de un conjunto de entidades, especialmente del sector privado, en varios ámbitos de su actividad fundamental. Ello hace que sea crucial para la UIT asegurar su espacio en la esfera de las TIC a nivel global y adaptarse a factores externos que evolucionan rápidamente.

14. Según ha declarado el Secretario General de la UIT, la Conferencia de Plenipotenciarios de 2014 fijó una visión compartida que los Estados Miembros se han comprometido a hacer realidad en 2020 para, en colaboración con todas las partes interesadas, velar por que las TIC hagan posible y aceleren el crecimiento y el desarrollo, de modo que todos los habitantes del planeta puedan beneficiarse de ellas.<sup>8</sup> Uno de los mayores desafíos para la organización es superar la denominada "brecha digital": con los rápidos progresos en de la tecnología, la brecha entre aquellos que tienen acceso a las TIC de última generación y los que tienen un acceso limitado o no lo tienen, se ha ensanchado en las últimas décadas. *Las TIC han sido reconocidas como un facilitador transversal fundamental para colmar la brecha digital y lograr las tres dimensiones del desarrollo sostenible: crecimiento económico, protección ambiental y desarrollo social.* En ese contexto, la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible adoptado por la Asamblea General ha reconocido el papel de las tecnologías de la información y la comunicación;<sup>9</sup> y el documento final de la reunión de alto nivel de la Asamblea General sobre el examen general de la ejecución de los resultados de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información celebrada en diciembre de 2015 hizo referencia al cometido de la UIT.<sup>10</sup> El presente examen refleja que los Estados Miembros y otras categorías de miembros de la organización evalúan positivamente los resultados alcanzados por la UIT en relación con sus expectativas.

---

7 Acuerdo entre las Naciones Unidas y la Unión Internacional de Telecomunicaciones, 1947.

8 Tal como se señala en la introducción de los textos fundamentales (edición 2015).

9 Véase la Resolución 70/1, Meta 9 (c) de la Asamblea General.

10 Véase la Resolución 70/125 de la Asamblea General.

## II. ESTRUCTURA Y GOBERNANZA

15. Los Instrumentos Fundamentales de 1992 establecieron la actual estructura de la Unión, que incluye: a) la Conferencia de Plenipotenciarios, b) el Consejo, que actúa en nombre de la Conferencia de Plenipotenciarios dentro de los límites de los poderes que ésta ha delegado en el Consejo; c) las conferencias mundiales de las telecomunicaciones internacionales; d) el Sector de Radiocomunicaciones (UIT-R), incluidas las conferencias mundiales y regionales de radiocomunicaciones, las asambleas de radiocomunicaciones y la Junta del Reglamento de Radiocomunicaciones; e) el sector de Normalización de las Telecomunicaciones (UIT-T), incluidas las asambleas mundiales de normalización de las telecomunicaciones; f) el Sector de Desarrollo de las Telecomunicaciones, incluidas las conferencias mundiales y regionales de desarrollo de las telecomunicaciones; y g) la Secretaría General.<sup>11</sup> Las tres Oficinas: la Oficina de Radiocomunicaciones (BR), la Oficina de Normalización de las Telecomunicaciones (TSB) y la Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones (BDT) actúan como secretarías de los respectivos Sectores. Cada Oficina está dirigida por un Director elegido en la Conferencia de Plenipotenciarios.<sup>12</sup>

16. La Conferencia de Plenipotenciarios es el órgano reglamentario superior de la Unión. Está compuesta por los 193 Estados Miembros y se reúne cada cuatro años. Como órgano responsable de las decisiones políticas, la Conferencia de Plenipotenciarios aprueba, entre otros, los planes estratégicos y financieros, examina y aprueba las cuentas, elige a los 48 miembros del Consejo, a los cinco funcionarios de elección y a los 12 miembros de la Junta del Reglamento de Radiocomunicaciones.

17. El Consejo se reúne anualmente y actúa como órgano de gobierno de la UIT entre las reuniones de la Conferencia de Plenipotenciarios. Supervisa la gestión de la UIT, en particular, la gestión financiera y de recursos humanos, decide sobre cambios organizativos importantes de la Secretaría General y de las Oficinas, y ejerce el control financiero de la Secretaría General y de los Sectores. Durante sus sesiones, el Consejo establece la Comisión Permanente sobre la administración y gestión, que se ocupa de los asuntos de gestión y administración. Actualmente, el Consejo está apoyado por siete comités/grupos de trabajo del Consejo.<sup>13</sup>

18. Los órganos de gobierno de los sectores son las conferencias/asambleas que proporcionan directrices sobre sus actividades sustantivas. Las conferencias regionales abordan cuestiones de naturaleza regional. Los Grupos Asesores compuestos por Estados Miembros y Miembros del Sector examinan las estrategias, prioridades, programas y actividades de cada Sector, supervisan los asuntos financieros y analizan los planes operacionales preparados por las Oficinas. Las Comisiones de Estudios y los Grupos de Trabajo, que reúnen a expertos de las administraciones nacionales y las industrias de todo el mundo, realizan el trabajo técnico en materias de la incumbencia de cada Sector.

<sup>11</sup> Artículo 7 de la Constitución: Estructura de la Unión.

<sup>12</sup> La estructura y gobernanza de la Unión se relacionan en el Anexo 1.

<sup>13</sup> En 2015: Grupo de Trabajo del Consejo sobre opciones para la sede de la Unión a largo plazo; Grupo de Trabajo del Consejo sobre la utilización de los seis idiomas oficiales de la Unión; Grupo de Trabajo del Consejo sobre cuestiones de política pública internacional relacionadas con Internet; Grupo de Trabajo del Consejo sobre la Protección de la Infancia en Línea; Grupo de Trabajo del Consejo sobre la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información: puesta en práctica de los resultados; Grupo de Trabajo del Consejo sobre recursos humanos y financieros: Comité para preparar la celebración del 150° Aniversario.

19. El Secretario General, con la asistencia de la Secretaría General, tiene encomendadas una amplia gama de tareas, incluyendo, entre otras, a) la responsabilidad de la gestión global de los recursos de la Unión, ; b) la coordinación de las actividades de la Secretaría General y de los Sectores; c) la coordinación de la ejecución del plan estratégico aprobado por la Conferencia de Plenipotenciarios; d) el nombramiento y supervisión del personal; y e) la asignación de los recursos del presupuesto. Tal como está especificado, muchas de estas funciones deben realizarse en consulta con el Comité de Coordinación, compuesto por los cinco funcionarios electos.<sup>14</sup>

20. La estructura de los órganos de gobierno de la UIT y de las unidades de gestión conexas revelan una arquitectura de gobernanza compleja que no tiene paralelismo en otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas de tamaño y recursos comparables. Sugiere un modelo "federal" más que un modelo "unitario", como el que se encuentra en otros organismos de las Naciones Unidas. Este modelo puede tener riesgos inherentes, tales como una insuficiente coherencia entre las disposiciones jurídicas y los mandatos de las distintas partes constituyentes, la difuminación de las diferencias entre responsabilidades de rendición de cuentas y dependencia jerárquica, los desafíos prácticos para la coordinación efectiva de toda la organización, la posible duplicación de tareas y el solape de funciones, etc.

21. En su informe de 2001, la DCI hizo varias recomendaciones para que la Unión evolucionara hacia una estructura más unitaria. Estas no fueron tenidas en cuenta debido a una combinación de motivos históricos, consideraciones políticas y dificultades prácticas. Durante la preparación de este informe, se han recopilado puntos de vista contrapuestos sobre la pertinencia y eficiencia de la estructura actual de la UIT. Algunos delegados han señalado informalmente duplicaciones y lagunas en el funcionamiento de la Unión y de sus componentes. Sin embargo, de las entrevistas con representantes de los Estados Miembros y de la amplia gama de encuestas realizadas a las principales partes interesadas, se desprende que actualmente es muy escasa la predisposición a embarcarse en una revisión de la estructura y gobernanza de la Unión que pueda implicar una revisión importante de los instrumentos jurídicos fundamentales. Al reconocer este hecho, los Inspectores han centrado su atención en medidas prácticas de mejora en las áreas de gestión y administración compatibles con el actual marco jurídico de la UIT.

#### *Instrumentos jurídicos fundamentales*

22. Durante muchos años, en la UIT ha prevalecido la práctica institucional de modificar regularmente su marco jurídico. Cuando el único texto jurídico de gobierno de la UIT era el Convenio Internacional de Telecomunicaciones, éste solía ser derogado y aprobado de nuevo para incluir modificaciones propuestas por los Estados Miembros. La introducción de dos nuevos instrumentos jurídicos en 1992, la Constitución y el Convenio, supuso un intento de racionalizar el engorroso procedimiento de revisión mencionado. Aparentemente, los resultados no han sido los previstos ya que ambos textos han sufrido numerosas modificaciones (274 la Constitución y 450 el Convenio), generando una intensa actividad legislativa en los Estados Miembros para adoptar y ratificar las modificaciones.

23. Según la práctica específica de la UIT, las modificaciones entran en vigor en una fecha fijada por la Conferencia de Plenipotenciarios en aquellos Estados Miembros que han

---

<sup>14</sup> Véase el artículo 5 del Convenio: La Secretaría General.

depositado sus instrumentos de ratificación (de aceptación, aprobación o adhesión).<sup>15</sup> Por tanto, existen versiones formalmente distintas de los Instrumentos Fundamentales aplicables en cada Estado Miembro. La práctica actual de hacer referencia a la última versión de dichos textos como aquella que es aplicable a todos los Miembros de la UIT permite que la organización siga funcionando (los Inspectores han sido informados de que sólo en una ocasión un Estado Miembro cuestionó la aplicabilidad de una disposición que no había ratificado). No obstante, dicho "polinomio jurídico" puede exponer a la organización a un importante riesgo de incoherencia. Debe señalarse que las Conferencias de Plenipotenciarios de 2010 y 2014 no introdujeron modificaciones en la Constitución ni en el Convenio y que, en lugar de ello, ajustaron el marco jurídico mediante la aprobación de resoluciones y decisiones. Esta práctica parece ser una solución paliativa, más que una solución sistemática a largo plazo. **Los Inspectores piden que se tomen medidas adicionales para garantizar que los Instrumentos Fundamentales sean aplicables por igual en todos los Miembros.**

#### *Coherencia y coordinación*

24. La coordinación entre la partes componentes de la Unión es un prerrequisito para que la actual estructura de la Unión sea eficaz y eficiente. A pesar de la compleja arquitectura descrita, la mayoría de los Estados Miembros han señalado en entrevistas y encuestas que los mandatos y responsabilidades de los distintos órganos están claramente definidas para evitar duplicidades y solapes. Tradicionalmente, cada Sector se ha ocupado de sus propias áreas técnicas. Sin embargo, la creciente complejidad del entorno de las TIC y la vinculación existente entre los asuntos de las TIC, hacen que actualmente sea imperativo actuar con una sola voz ("Una UIT") para lograr objetivos y metas acordadas y obtener resultados óptimos. Cada vez más, los asuntos de las TIC están relacionados con más de un Sector. Los Instrumentos Fundamentales contienen disposiciones explícitas que subrayan la necesidad de una estrecha coordinación entre los tres Sectores. Ello ha sido reconocido por sucesivas resoluciones de los órganos de gobierno de la UIT.<sup>16</sup> **Los Inspectores subrayan la crucial importancia que tiene la coordinación para la Unión. Debe ser mejorada y supervisada consecuentemente por los Estados Miembros y por la dirección y requiere poderosos mecanismos de ejecución y para el seguimiento.**

25. En 2015 se introdujo un nuevo elemento con la creación del Equipo intersectorial sobre temas de interés mutuo (ISCT), establecido conjuntamente por los Grupos Asesores de los Sectores como órgano de coordinación, especialmente para "identificar los mecanismos necesarios para fortalecer la cooperación y la actividad conjunta... de interés común".<sup>17</sup> Sin embargo, el ISCT está aún en una fase inicial de funcionamiento y hasta ahora sus resultados han sido limitados, como la designación de los representantes y una lista indicativa de asuntos a considerar. Los Inspectores manifiestan su interés en que este órgano realice contribuciones más significativas y concretas, ya que debería asumir un papel destacado en materia de coordinación.

<sup>15</sup> Véase el artículo 5 de la Constitución: Disposiciones para modificar esta Constitución.

<sup>16</sup> Artículo 12 y Artículo 17 de la Constitución. Resolución 191 (Busán, 2014): Estrategia para la coordinación de esfuerzos entre los tres Sectores de la Unión; Resolución 25 Rev., Busán, 2014): Fortalecimiento de la presencia regional; Resolución 57 (Rev. Dubái, 2012) de la Asamblea Mundial de Normalización de las Telecomunicaciones, entre otros.

<sup>17</sup> Véase GADT 15-20/30: Mandato preliminar del ISCT.

*Conferencias y reuniones*

26. La estructura de la Unión, junto con la naturaleza altamente técnica de sus mandatos, genera un gran número de reuniones oficiales (véase el Anexo II) que precisan de una cantidad significativa de recursos. En el cuadro I se presentan datos indicativos del apoyo que requieren las principales conferencias y asambleas. Esta situación no solo supone desafíos en relación con la coordinación, priorización y preparación de las reuniones, sino también por sus implicaciones financieras para la UIT.

**Cuadro 1: Principales conferencias de la UIT e indicación de los requisitos de soporte**

	Días de reunión	Documentos	Páginas	Servicios de traducción
Conferencia de Plenipotenciarios (2014)	15	408	6 306	ACEFRS
Conferencia Mundial de Radiocomunicaciones (2012)	20	1 615	9 604	ACEFRS
Asamblea de Radiocomunicaciones (2012)	5	209	1 042	ACEFRS
Junta del Reglamento de Radiocomunicaciones (2014)	15	90	3 365	ACEFRS
Asamblea Mundial de Normalización de las Telecomunicaciones (2012)	8	400	5 377	ACEFRS
Conferencia Mundial de Desarrollo de las Telecomunicaciones (2014)	10	802	4 860	ACEFRS

*Fuente:* preparado en base a información facilitada por la Secretaría General.

27. Las decisiones de los Estados Miembros sobre las reuniones de los diversos órganos de gobierno y órganos subsidiarios, así como la documentación requerida, tiene implicaciones evidentes en términos de los recursos necesarios que deberían ser evaluadas cuidadosamente y presentar la información pertinente a las partes interesadas. La Secretaría General y las Oficinas deberían preparar un cálculo global de los costos de la organización de conferencias y de otros eventos, tales como los costos de los servicios de conferencias, personal asignado, viajes y seguridad, que necesariamente son elevados (a título de ejemplo, la Secretaría General estima que el costo de una página de un documento oficial es en promedio de 1.000 CHF teniendo en cuenta la edición, mecanografía, traducción, impresión, etc.). El estudio debería también tener en cuenta, en la medida posible, los costos indirectos, tales como investigación, redacción, necesidades logísticas, etc.<sup>18</sup> Algunos planes operacionales sectoriales ya incluyen cifras pertinentes que podrían servir de base para un documento más elaborado a fin de proporcionar a los Estados Miembros una visión clara de los recursos utilizados.

**28. Los Inspectores invitan a los diversos órganos de gobierno de la Unión a iniciar un examen y evaluación cuidadosos sobre el número y duración de los eventos de la UIT, sus procedimientos y documentación, al objeto de identificar áreas susceptibles de racionalización y elaborar recomendaciones para tomar medidas de eficiencia económica que puedan conllevar ahorros potenciales significativos.**

*Procedimientos de órganos subsidiarios*

29. Las normas que afectan a las funciones de los presidentes y vicepresidentes de los órganos de gobierno y subsidiarios (Grupos de Trabajo del Consejo, Grupos Asesores de los Sectores, Comisiones de Estudio y Grupos de Trabajo) son objeto de debate por los Estados Miembros a fin de clarificar aspectos pertinentes, tales como criterios de selección de los responsables de los comités, plazos de los mandatos y diversidad geográfica y de género.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Un ejemplo sería el informe del auditor externo de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) sobre la gobernanza de la organización y sus fondos, programas y entidades dependientes. Véanse los documentos 197/EX/28 y 197 EX/28.INF Rev.

<sup>19</sup> Decisión 11 (Rev. Busán, 2014) y Resolución 1333 (2011) y decisión 584 (2015) del Consejo.

Muchos delegados señalan la necesidad de actualizar las normas y reglamentos, así como el establecimiento de un sistema de rotación regular de las presidencias y los "puestos en los comités" de órganos intergubernamentales y de expertos. Los entrevistados mencionan, entre otras cosas, los riesgos inherentes a que ese tipo de funciones sea desarrollada por la misma persona durante largos periodos de tiempo. Se subraya la necesidad de ofrecer igualdad de oportunidades a representantes de distintas zonas geográficas. Los Inspectores acogen con satisfacción los pasos iniciales tomados para abordar esta situación en virtud de la decisión 584 del Consejo (2015) y toman nota de las tareas asignadas a este respecto al Grupo de Trabajo del Consejo Sobre Recursos Humanos y Financieros (GTC-RHF). No obstante, han constatado que la disposición sobre excepciones para los actuales responsables pueden retrasar la consecución de cambios significativos.

**30. A lo largo de su historia, la UIT ha evolucionado al ritmo de los avances tecnológicos, lo cual ha tenido efectos sobre sus requisitos operacionales. La estructura actual de la Unión se estableció hace casi 25 años. Desde entonces, el universo de las TIC se ha expandido enormemente en términos cuantitativos y cualitativos. Los Inspectores alientan a los Estados Miembros a reconocer la importancia de evaluar si la configuración actual de la Unión sigue siendo idónea para ejecutar con éxito sus mandatos a largo plazo desde una perspectiva holística y de eficiencia económica.**

### III. GESTIÓN

#### A. Dirección ejecutiva

31. Los actuales cinco funcionarios por elección (el Secretario General, el Vicesecretario General y los Directores de las tres Oficinas) fueron elegidos en la Conferencia de Plenipotenciarios en 2014 y asumieron sus responsabilidades en enero de 2015. Los delegados que fueron entrevistados durante la elaboración de este examen subrayaron en su respuesta a la DCI la constatación de un cambio positivo en términos de respuesta del actual equipo directivo de la UIT, al reconocer una actitud más abierta para abordar las preocupaciones de los Estados Miembros, Asociados y e Instituciones Académicas. Valoraron la capacidad de respuesta de la Dirección de la UIT a sus peticiones y la transparencia en la información transmitida sobre decisiones y actividades.

#### Equipo ejecutivo de dirección

32. De conformidad con el artículo 26 de la Constitución, el Comité de Coordinación, constituido por los cinco funcionarios por elección, debe actuar como un equipo de gestión interna. Este modelo difiere del de la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, que está encabezado por un único funcionario elegido que responde ante los Estados Miembros de todos los aspectos de gestión de la organización. Los Instrumentos Fundamentales asignan al Secretario General el papel de representante legal de la Unión y la gestión conjunta de los recursos de ésta.<sup>20</sup> Al mismo tiempo, los Directores de las tres Oficinas tienen un elevado grado de autonomía.<sup>21</sup> Además, como miembros del reglamentario Comité de Coordinación tienen, colectivamente, un papel clave en la gestión de la UIT.<sup>22</sup>

33. Durante las entrevistas, los funcionarios por elección expusieron sus argumentos favorables al modelo actual de abordar las cuestiones técnicas específicas de los Sectores, que ofrece control y equilibrio y permite diversidad en el liderazgo. Sin embargo, la existencia de cinco funcionarios por elección de alto nivel en una organización de un tamaño modesto puede imponer limitaciones en diversos aspectos de la gestión, tales como la necesidad de consultas adicionales para la creación de consenso, que puede retrasar y causar cierta inercia en la aplicación de las medidas. Puede exponer la Organización a potenciales riesgos, como tensiones entre los Sectores y el Secretario General, inconsistencias en las prácticas de gestión y falta de coherencia entre las actividades de los distintos componentes de la Unión.

<sup>20</sup> Artículo 11 de la Constitución: Secretaría General y artículo 5 del Convenio: Secretaría General.

<sup>21</sup> Los artículos 12, 15 y 18 del Convenio establecen las principales responsabilidades de los Directores de la BR, TSB y BDT, respectivamente. Varios artículos de la Constitución y del Convenio hacen referencia a algunas prerrogativas de los Directores de las oficinas.

<sup>22</sup> La dirección ejecutiva de la UIT ha estado en el pasado en el foco de atención de los Estados Miembros. La Conferencia de Plenipotenciarios (Marrakech, 2002) pidió al Consejo la creación de un Grupo de Trabajo para analizar las funciones del Comité de Coordinación, las tareas del Vicesecretario General y las funciones de otros funcionarios de elección. El Grupo de Trabajo, que fue establecido en 2003, informó de sus trabajos en 2005 (C05/41). La Conferencia de Plenipotenciarios (Antalya, 2006) lanzó un proceso similar y solicitó al Secretario General la elaboración de un estudio sobre la gestión y funcionamiento de la Unión, especialmente su estructura jerárquica; las funciones, la rendición de cuentas, el número de periodos de mandato de los funcionarios de elección, el funcionamiento del Comité de Coordinación, los procedimientos de elección; la responsabilidad, rendición de cuentas y transparencia de los grupos asesores (C08/48). Aunque en ambos casos de elaboraron propuestas concretas para mejorar la eficacia de la UIT, no se han tomado medidas específicas de relevancia al respecto.

34. La diversidad de la representación geográfica y el equilibrio de género entre los funcionarios por elección actuales fueron mencionados en las entrevistas como merecedoras de una mayor atención. Han existido disparidades de representación entre las regiones, habiendo una que no ha estado presente desde 2006. **Una representación geográficamente equitativa y que respete el equilibrio de género es una piedra angular de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Los Inspectores sugieren que se preste una mayor atención a estos aspectos cuando se celebren elecciones en la Conferencia de Plenipotenciarios, tal como prevé el artículo 9 de la Constitución.** Al mismo tiempo otros parámetros como la competencia técnica y de gestión de los candidatos siguen siendo indispensables.

35. El Convenio establece que los funcionarios por elección "sólo serán reelegibles una vez para el mismo cargo"; no obstante nada dice respecto a la elección para un cargo diferente. Ello ha dado lugar a la permanencia prolongada de algunos funcionarios de elección. En 2009, un informe de la DCI para todo el sistema recomienda limitar a dos periodos a los directores ejecutivos a fin de alentar una mejor representación regional y el equilibrio de género, e inyectar visiones frescas en la gestión y el liderazgo, una dimensión particularmente importante para la UIT que se desenvuelve en un entorno en constante evolución.<sup>23</sup>

36. Las tareas y funciones del Vicesecretario General se mencionan en términos generales en la Constitución y el Convenio.<sup>24</sup> Durante el periodo 2003-2005 se estableció un Grupo de Trabajo del Consejo para estudiar el cometido y funciones del Vicesecretario General. No se ha alcanzado ningún acuerdo para especificar con más detalle las tareas asignadas al Vicesecretario General. El Grupo de Trabajo concluyó con una posición favorable a mantener la flexibilidad y a reconocer "la cuestión fundamental de si el Secretario General puede definir las tareas del Vicesecretario General a su libre albedrío, o si se debe ajustar a los condicionamientos de los Instrumentos Fundamentales."<sup>25</sup>

37. En 2006 los Estados Miembros apoyaron el enfoque anterior, reconociendo no obstante que para maximizar la utilidad del cargo de Vicesecretario General en la dirección ejecutiva de la Unión, sus tareas deberían establecerse con responsabilidades operacionales y de gestión claras.<sup>26</sup> La práctica de elaborar directivas específicas sobre las responsabilidades del Vicesecretario General se introdujo en un documento presentado al Comité de Coordinación en 1999 y que se formalizó en 2002.<sup>27</sup> Aunque sucesivos órdenes de servicio han incrementado gradualmente la autoridad del Vicesecretario General, sigue estando limitado a áreas tales como los servicios generales, la gestión de conferencias y los servicios informáticos, así como la coordinación de actividades intersectoriales.

<sup>23</sup> Véase JIU/REP/2009/8: Selección y condiciones del servicio de los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

<sup>24</sup> El artículo 11 de la Constitución (número 77) establece que, "El Vicesecretario General será responsable ante el Secretario General; auxiliará al Secretario General en el desempeño de sus funciones y asumirá las que específicamente le confíe éste. Desempeñará las funciones del Secretario General en su ausencia". En artículo 5 del Convenio (Número 84) establece que el Secretario General "podrá delegar la gestión parcial de tales recursos en el Vicesecretario General".

<sup>25</sup> Véase C05/41: Informe del Presidente del grupo de Trabajo sobre la Resolución 108 (Marrakech, 2002).

<sup>26</sup> Véase la Resolución 148 (Antalya, 2006): Tareas y funciones del Vicesecretario General.

<sup>27</sup> Véase la Orden 02/14 y, subsiguientemente 07/01, 15/02.

38. No obstante, dichas responsabilidades no bastan para considerar como estratégicas las funciones del Vicesecretario General como segundo funcionario de máximo nivel de la Unión. Durante las entrevistas, los representantes de los Estados Miembros se manifiestan con cautela sobre el actual instrumento de delegación de autoridad al Vicesecretario General, tal como se expuso en el Consejo de 2015, que define responsabilidades a distintos niveles.<sup>28</sup> Los Inspectores consideran que este asunto necesita ser analizado de nuevo. Una posible opción sería transferir un conjunto más amplio de responsabilidades de la gestión del día a día de la Secretaría General al Vicesecretario General, bajo la autoridad del Secretario General. Ello permitiría al Secretario General concentrarse en el posicionamiento estratégico de la organización y actuar como portavoz público y máximo representante de la Unión

## Comités de gestión

### *Gestión ejecutiva*

39. Como órgano reglamentario, el Comité de Coordinación actúa como equipo de gestión interna que asesora y apoya al Secretario General en todos los asuntos administrativos, financieros y de cooperación técnica y de sistemas informáticos que no sean competencia exclusiva de un Sector o de la Secretaría General, así como en las relaciones exteriores y la información pública.<sup>29</sup> El análisis de la documentación facilitada a los Inspectores sobre las 22 reuniones del Comité de Coordinación durante el periodo 2012-2014 revela una atención especial a la gestión de los recursos humanos, particularmente en relación con la reclasificación, creación y supresión de cargos. **En opinión de los Inspectores, el Comité de Coordinación debería ser un foro de alto nivel que debería definir una visión clara y un posicionamiento estratégico para toda la Unión así como desarrollar y mantener una fuerte cultura de gestión interna.** Cabe recordar que en estudios previos sobre la gestión y el funcionamiento de la Unión, los Estados Miembros habían llegado a una conclusión similar y recomendado que el Comité de Coordinación sea coherente con su mandato y dedique más tiempo a garantizar la ejecución de la misión estratégica y de los objetivos de la Unión.<sup>30</sup>

40. El carácter reglamentario del Comité de Coordinación le otorga importantes responsabilidades en las esferas de gestión y administración. En Artículo 6 del Convenio establece que el Comité de Coordinación procurará adoptar sus conclusiones por unanimidad. Dicho esquema de toma de decisiones puede no conducir siempre a una gestión proactiva, eficaz y eficiente, tal como enfatizó el informe de la DCI en 2001. Durante las entrevistas, los funcionarios de elección han hecho hincapié en la actual dinámica positiva de los miembros del Comité y consideraron que el modelo de toma de decisiones permite que éstas sean más maduras y estén mejor soportadas y, en última instancia, refleja la fortaleza de la Unión. Sin embargo, existe un riesgo inherente de ralentizar el proceso de toma de decisiones y/o de adoptar un enfoque basado en el mínimo común denominador para la creación de consenso.

41. El Grupo de Coordinación de la Gestión es un órgano consultivo del Comité de Coordinación encargado de intercambiar información y puntos de vista sobre diversas

<sup>28</sup> C15/36: Tareas y funciones del Vicesecretario General

<sup>29</sup> Artículo 26 de la Constitución: Comité de Coordinación.

<sup>30</sup> Véase C05/41.

actividades y cuestiones políticas y acordar enfoques coordinados para abordarlas.<sup>31</sup> Su composición fue ampliada en 2015: además de los cinco funcionarios de elección, el Grupo incluye a todos los funcionarios de nivel D-2 (tres adjuntos a los Directores de las oficinas y el Jefe del Departamento de Planificación Estratégica y Relaciones con los Miembros) así como los jefes de los Departamentos de Recursos Humanos y de Finanzas (de nivel D-1). En opinión de la dirección de la UIT, el Grupo de Coordinación de la Gestión proporciona una perspectiva más amplia desde distintos ámbitos de la organización y aporta más coherencia a la gestión de la UIT.

42. Los Inspectores examinaron los informes de las reuniones del Grupo de Coordinación de la Gestión desde enero de 2013 a junio de 2015 (24 reuniones) y tomaron nota del contenido sustantivo y relevante en las áreas de gestión interna y de los procedimientos y programas, tal como figuran en su mandato. En particular, compartir la información sobre la situación de los trabajos de los Grupos de Trabajo del Consejo y de los Grupos Asesores de los Sectores es una buena práctica que debería sistematizarse en aras de la coherencia en la Unión. Otra buena práctica observada en el Grupo de Coordinación de la Gestión es el examen sistemático de una lista de puntos de acción y el seguimiento de las decisiones previamente tomadas.

43. Los Inspectores creen que la ambigüedad residual en la relación entre el Comité de Coordinación y el Grupo de Coordinación de la Gestión puede ser clarificada. El mandato del Grupo de Coordinación de la Gestión lo describe como un órgano asesor. Sin embargo, los informes de sus reuniones contienen referencias a decisiones tomadas en diversos ámbitos administrativos y de gestión, como por ejemplo, la política de viajes, la política de reclasificación, el sistema de evaluación, la creación de fondos financieros especiales, las estrategias de comunicación y de marca, etc. La dirección de la UIT ha señalado que el Grupo podría tratar esos asuntos sin intervención directa del Comité de Coordinación. Sin embargo, ello no está plenamente alineado con su mandato como órgano asesor. De acuerdo con su mandato, la misión del Grupo es asesorar y preparar recomendaciones para ser consideradas por Comité de Coordinación, aunque aún no está claro cómo se adoptan éstas formalmente en el Comité de Coordinación.

#### *Otros comités de gestión*

44. La Secretaría General tiene su propio Comité de Gestión que asesora al Secretario General y sirve de plataforma para el intercambio de información sobre políticas y prácticas de gestión. Su escueto mandato le otorga un cometido clave para elaborar el plan operacional y el presupuesto de la Secretaría General y una función de coordinación entre los componentes de la Unión.<sup>32</sup> Los Inspectores tomaron nota de que el mandato del Comité de Gestión de la Secretaría General aborda asuntos similares a los del Grupo de Coordinación de la Gestión, utilizando exactamente los mismos términos. Invitan a la dirección de la UIT a tomar las medidas adecuadas para evitar riesgos de duplicidades y solapes en el marco de los comités de gestión.

45. Cada Oficina tiene su propio Comité de Gestión presidido por el Director y compuesto por el personal de la categoría de consejero (D-1 y D-2) de la Oficina. Estos comités no tienen mandatos escritos. Algunos funcionarios consideran que dicha falta de

<sup>31</sup> Grupo de Coordinación de Gestión, documento 97/10: Establecimiento del Grupo de Coordinación de Gestión, enero de 2015.

<sup>32</sup> Véase el documento UIT 121-3 Rev., revisado en abril de 2007.

formalización es necesaria ya que el papel de estos comités en la gestión del día a día es evidente. Sin embargo, el personal que ha participado en la encuesta de la DCI ha hecho un conjunto de comentarios críticos, como por ejemplo, sobre la difusión de la información sobre las decisiones tomadas. Disponer de un mandato puede ayudar a clarificar los procedimientos de trabajo de los comités de gestión y las formas de difundir información sobre las decisiones adoptadas.

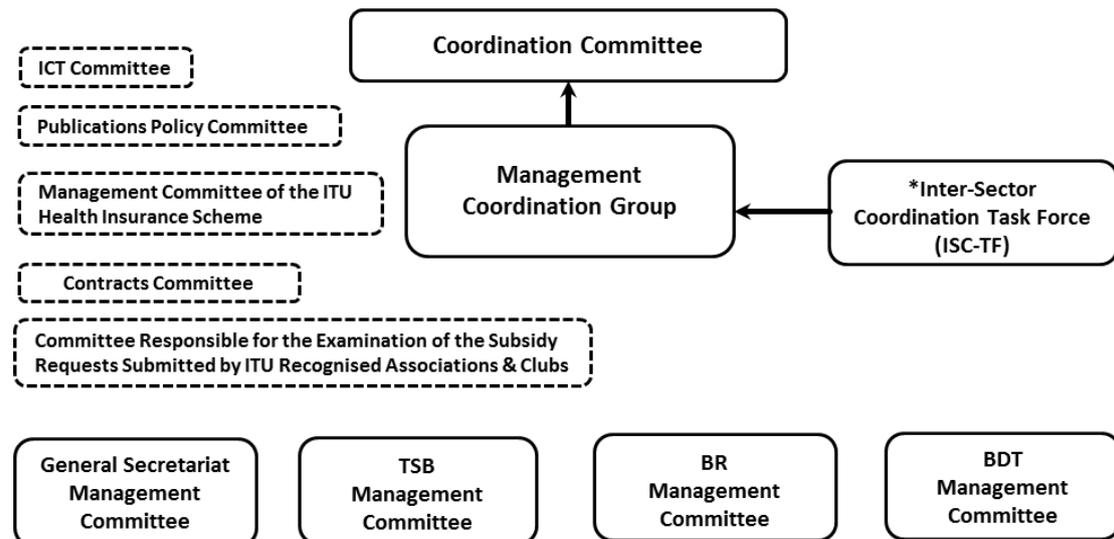
46. Se considera que la recomendación siguiente ayudaría a mejorar las sinergias y la complementariedad en el marco de los comités de gestión de la UIT.

### Recomendación 1

**El Secretario General debería examinar el marco de los comités de gestión para garantizar sinergias y complementariedades y evitar la duplicación de sus mandatos, especialmente mediante la actualización de los mandatos existentes o la creación de otros nuevos, según sea necesario.**

47. Otros comités de carácter reglamentario que reportan al Secretario General abordan funciones corporativas específicas y sus miembros pertenecen a todos los ámbitos de la Unión. Algunos se basan en reglamentos y normas de la UIT (a saber, Comité Mixto Asesor, Junta de Nombramientos y Promociones, Junta de Reclamaciones, Comisión de Compras) y otros en órdenes de servicio (Comité de Revisión de Clasificaciones, Comité de Política de Publicaciones (IPPC), Comité para las Tecnologías de la Información y la Comunicación (ICTC), Comité responsable del examen de peticiones de subsidios presentadas por asociaciones y clubs reconocidos de la UIT y Comité de Gestión del Plan de seguro médico de la UIT).

**Figura 1: Visión general del marco de los comités de gestión de la UIT**



*\*Consolidation of the 9 following groups: Resource Mobilisation; Web Editorial; Climate Change; Events Coordination; Communications; Emergency; Telecommunications; Gender; Bridging the Standards Gap; Accessibility.*

Fuente: elaborado por la DCI (2015).

#### Leyendas de la Figura 1:

Comité de las TIC      Comité de Coordinación

Comité de Política de Publicaciones      Grupo de Coordinación de la Gestión

Grupo Especial de Coordinación Intersectorial

(ISC-TF)

Comité de Gestión del Plan de seguro médico de la UIT

Comisión de Compras

Comité responsable del examen de peticiones de subsidios presentadas por asociaciones y clubs reconocidos de la UIT

Comité de Gestión de la Secretaría General  
BRComité de Gestión de la BDT

Comité de Gestión de la TSB Comité de Gestión de la

\* Consolidación de los 9 grupos siguientes: *Movilización de Recursos, Editorial de la Web; Cambio Climático; Coordinación de Eventos; Comunicaciones; Telecomunicaciones de Emergencia; Cierre de la Brecha en materia de Normalización; Accesibilidad*

## B. Gestión y administración general

48. La Secretaría General tiene la responsabilidad, bajo la dirección del Secretario General, de supervisar las funciones de gestión corporativas y de coordinar los servicios de apoyo administrativo a los Sectores con el objetivo de garantizar la utilización más eficaz y eficiente de los recursos. La Secretaría General se compone actualmente de los departamentos siguientes: Oficina del Secretario General (Auditoría Interna, Asuntos Jurídicos y Oficina de Ética); Planificación Estratégica y Relaciones con los Miembros, Conferencias y Publicaciones, Gestión de Recursos Financieros, Gestión de Recursos Humanos, Servicios Informáticos y TELECOM.<sup>33</sup>

49. En general, el personal que ha participado en la encuesta de la DCI evalúa positivamente el trabajo realizado por la Secretaría General. No se mencionan deficiencias importantes salvo algunos casos individuales, especialmente en relación a la capacidad de respuesta y rapidez de la misma.

**Cuadro 2: Opinión del personal de la UIT sobre la capacidad de los servicios de apoyo (porcentajes)**

	Muy buena	Buena	Satisfactoria	Mala	Muy mala	No es usuario regular
Finanzas	19,1	40,3	20,3	3,1	1,7	15,5
TIC	17,9	39,1	23,9	8,2	1,9	9
Viajes	26,8	32,1	17,4	2,4	1,0	20,3
Servicios de Conferencias	17,9	36,7	19,3	1,5	0,5	24,1
Procesamiento de documentos	16,2	39,4	18,4	2,9	0,7	22,4
Compras	11,6	27,5	22,0	5,1	1,2	32,6
Gestión del edificio	8,9	28,3	22,5	7,0	2,7	30,6

Fuente: encuesta de la DCI al personal (2015).

50. *Viajes*: en 2014 la UIT revisó las normas sobre viajes oficiales de conformidad con la política de viajes de las Naciones Unidas aprobada en 2013.<sup>34</sup> Además, en 2015 se aplicó una política revisada según el anexo 2 a la decisión 5 de la Conferencia de Plenipotenciarios de 2014 sobre medidas para la eficiencia, que posteriormente se integró en los procedimientos de los viajes del personal.<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Véase el organigrama de la organización en el Anexo III.

<sup>34</sup> ST/AI/2013/3 y AMEND.1.

<sup>35</sup> Orden de Servicio 13/4: Condiciones de los viajes oficiales y Orden de Servicio 15/09:

Procesamiento de formularios de autorización de viajes, salvoconductos, visas y otras condiciones de los pagos por viajes.

51. *Adquisiciones:* el volumen total estimado de adquisiciones de bienes y servicios durante 2015 ascendió a 45 millones de CHF. Los procedimientos se rigen por la Orden de Servicio 14/06<sup>36</sup> o Normativa básica de adquisición de equipos para proyectos de cooperación técnica y asistencia de la UIT.<sup>37</sup> La responsabilidad de las adquisiciones la tiene la División de Adquisiciones, en nombre de los Sectores y de todos los Departamentos de la Unión, con algunas excepciones (por ejemplo, las compras de la biblioteca, los viajes y los acuerdos de servicios especiales). Los procedimientos de adquisición dependen de la estimación de gastos/ingresos afectados (menos de 20.000 CHF, menos de 50.000 CHF, entre 50.000 CHF y 100.000 CHF y más de 100.000 CHF). La Orden de Servicio 14/06 también incluye el mandato de la Comisión de Compras, que asiste al Secretario General en sus responsabilidades de carácter financiero y especialmente en la supervisión de los contratos de gastos iguales o superiores a 50.000 CHF.

52. La UIT es miembro del Comité de dirección del Portal mundial de proveedores de las Naciones Unidas,<sup>38</sup> el portal de adquisición común del sistema de las Naciones Unidas que agrupa al personal responsable de las adquisiciones y a la comunidad de proveedores. Las licitaciones de la UIT con un volumen estimado superior a 20.000 CHF se publican por lo general en el Portal mundial de proveedores de las Naciones Unidas.

53. Las Oficinas también asumen algunas funciones de administración y gestión, en las que personal dedicado o unidades de la organización son responsables de la gestión financiera o de recursos humanos, servicios de conferencias y gestión de la documentación, comunicaciones externas y movilización de recursos, así como del soporte de las TIC. Durante este examen se han recopilado puntos de vista divergentes en relación con estos arreglos paralelos. Los representantes de las Oficinas consideran que son formas adecuadas de gestionar recursos sectoriales, recibir un mejor servicio y garantizar los intereses y especificidades del Sector. Por otro lado, algunos entrevistados señalan los riesgos de duplicación de tareas y servicios. Esta situación también puede plantear cuestiones en relación con la dependencia del personal con sus responsables en la Oficina al tiempo que mantienen una relación funcional con los departamentos homólogos de la Secretaría General.

54. La integración de funciones de gestión y de servicios administrativos y de apoyo es objeto de atención en la UIT, especialmente en épocas de restricciones del presupuesto y de adopción de medidas en aras de la eficiencia. La delimitación de una línea clara entre las funciones de la Secretaría General y de las Oficinas que asegure la eficiencia, la economía de los procesos y la coherencia deberían ser prioridades de la organización. Es recomendable realizar un estudio en profundidad de las funciones de gestión y de apoyo administrativo para evaluar su pertinencia desde el punto de vista de la eficiencia y eficacia. Los resultados deberían orientar a la dirección ejecutiva de la UIT en la elaboración del presupuesto del bienio 2018-2019, así como extraer conclusiones sobre el mantenimiento o modificación del modelo actual. Asimismo deberían ayudar a eliminar posibles solapes y duplicaciones en el funcionamiento de los diferentes componentes de la Secretaría General y las Oficinas.

55. Se considera que la recomendación siguiente ayudaría a mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión y los servicios de administrativos en la UIT.

<sup>36</sup> Orden de Servicio 14/06: Reglas y procedimientos que rigen la formalización de contratos.

<sup>37</sup> Reglas básicas para la adquisición de equipos para la cooperación técnica de la UIT y proyecto de asistencia aprobado por el Consejo de Administración en 1968 (revisado en 1992).

<sup>38</sup> Véase [www.ungm.org](http://www.ungm.org).

## Recomendación 2

**El Secretario General debería realizar un análisis en profundidad de la eficacia y eficiencia de las funciones de gestión y de los servicios de apoyo administrativo en todos los componentes de la Unión, teniendo en cuenta las especificidades y necesidades de cada Sector, e informar de los resultados y de sus propuestas al Consejo en el contexto de la elaboración del presupuesto de la UIT para el bienio 2018-2019.**

### Coordinación interna

56. Los Inspectores han recopilado ejemplos que sugieren la necesidad de una mejor **coordinación entre los componentes de la Unión en áreas como la comunicación externa, la movilización de recursos, la planificación de eventos y las relaciones con los Miembros del Sector**. Los entrevistados han subrayado algunos progresos logrados en los últimos años; sin embargo, aunque el personal ofreció una perspectiva a nivel de trabajo, señalan la persistencia de dificultades en este aspecto (véanse las figuras 2 y 3).

**Figura 2: Respuestas a la afirmación "Pienso que existe suficiente coordinación *dentro* de las unidades organizacionales de la Secretaría General y de las Oficinas/Sectores de la UIT"**



### Leyendas de las Figuras 2 y 3:

De acuerdo

De acuerdo en su mayoría

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo en su mayoría

En desacuerdo

**Figura 3: Respuestas a la afirmación "Pienso que existe suficiente coordinación *entre* las unidades organizacionales de la Secretaría General y las Oficinas/Sectores de la UIT"**



Fuente: entrevistas al personal realizadas por la DCI (2015).

57. Aunque cualquier organización puede tener que afrontar el desafío de la coordinación interna, la estructura de la UIT exige una mayor atención a este respecto. Durante muchos años los Estados Miembros han hecho hincapié en la necesidad de evitar la

duplicación de actividades de los Sectores y garantizar que los trabajos se realizan de forma eficaz, coherente y con un uso óptimo de recursos. En particular, la Resolución 71 (Rev. Busán, 2014) sobre el Plan Estratégico (2016-2019) y la Resolución 191 (Busán, 2014) reclamaban coordinación corporativa y una estrategia de cooperación. El Secretario General presentó un informe inicial sobre la aplicación de esta última resolución en la que describían las medidas adoptadas por la Secretaría General, las Oficinas y los Miembros.<sup>39</sup> En opinión de los Inspectores, dichas medidas deberían ampliarse y convertirse en una estrategia corporativa completa que incluya medidas concretas y objetivos acordados adicionales a los presentados hasta la fecha, y desarrolle las funciones, responsabilidades y mecanismos de rendición de cuentas que permitan alcanzar los objetivos.

58. A lo largo de los años, varios grupos de tareas especiales, comisiones y grupos de trabajo de áreas sustantivas específicas o de gestión y administración han participado con mayor o menor éxito en el fortalecimiento de la coordinación entre los componentes de la Unión. En respuesta a la Resolución 191 (Busán, 2014), la dirección de la UIT examinó los mecanismos existentes y optó por un enfoque centralizado mediante la creación de un Grupo Especial de Coordinación Intersectorial (ISC-TF) para impulsar la colaboración entre las Oficinas y la Secretaría General.<sup>40</sup> El ISC-TF está presidido por el Vicesecretario General y está formado por los Directores Adjuntos de las Oficinas, el Jefe del Departamento de Planificación Estratégica y Relaciones con los Miembros, todos los coordinadores intersectoriales para áreas temáticas específicas, los Directores Regionales y los jefes de departamentos de la Secretaría General. Esa composición aporta, según la dirección de la UIT, una amplia experiencia y el conocimiento de todas las áreas de la Unión, y se espera que alcance nuevos logros concretos.

59. Sin embargo, el documento presentado por la dirección de la UIT al Consejo sólo contiene una descripción del mandato del ISC-TF en términos generales.<sup>41</sup> No se ha ofrecido información adicional sobre su mandato o procedimientos de trabajo. Un examen de los informes de sus reuniones muestra que el ISC-TF ha comenzado a sentar las bases de una mayor colaboración en áreas tales como la comunicación, la coordinación de eventos y la movilización de recursos, incluido el establecimiento de plantel de trabajo comunes. El Grupo también ha analizado asuntos de carácter más amplio, como la gestión del riesgo y el seguimiento para la supervisión de las recomendaciones.

60. **En opinión de los Inspectores, es importante especificar con detalle las funciones del ISC-TF para diferenciarlo de órganos existentes con responsabilidades de coordinación. Ello contribuiría a reforzar su impacto y permitirle ampliar sus actividades a otras áreas, en el contexto de la coordinación corporativa y la estrategia de cooperación que debe desarrollarse.** Con el mismo espíritu, su forma de trabajo con el Equipo intersectorial sobre cuestiones de interés mutuo creado por los Grupos asesores de los Sectores debería integrarse en la estrategia y deberían definirse las relaciones entre ambos mecanismos para garantizar la sinergia de los esfuerzos.<sup>42</sup>

<sup>39</sup> Véase C15/38(Rev.1): Estrategia de coordinación de los trabajos de los tres Sectores de la Unión.

<sup>40</sup> ISC-TF ha sustituido a varios grupos temáticos de diversa naturaleza, a saber: Cambio Climático, Telecomunicaciones de Emergencia, Accesibilidad, Comunicaciones, Movilización de recursos, Cuestiones de Género, Coordinación de Eventos y Cierre de la Brecha en materia de Normalización.

<sup>41</sup> Véase C15/38(Rev.1).

<sup>42</sup> Este asunto se debatió durante la reunión de octubre de 2015 del GTC-RHF.

61. Se considera que la recomendación siguiente ayudaría a mejorar la eficacia de la coordinación interna en la UIT.

### **Recomendación 3**

**El Secretario General debería finalizar y someter a la aprobación del Consejo en su reunión de 2017 una estrategia de coordinación y cooperación en áreas de interés mutuo del Secretario General y de los tres Sectores, tal como solicitaron los Estados Miembros en la Resolución 191 (Busán, 2014) e informar anualmente al Consejo sobre su ejecución.**

### **Marco de rendición de cuentas y delegación de autoridad**

62. La DCI ha identificado referencias comparativas entre marcos sólidos de rendición de cuentas en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.<sup>43</sup> En los últimos años, además de su sistema de control interno, la UIT ha desarrollado o mejorado algunos elementos fundamentales que incluyen: la delegación de instrumentos de autoridad, una política de divulgación financiera, la revisión de herramientas de gestión del rendimiento, la inclusión de la gestión del riesgo en la planificación estratégica, esfuerzos para la ejecución de la gestión basada en resultados, la institucionalización del Comité Asesor Independiente sobre la Gestión y la introducción de normas de integridad y comportamiento ético del personal. Estos componentes se encuentran en distintas fases de madurez. La mitad del personal que participó en la encuesta de la DCI señaló que los administradores de la UIT cumplen los estándares en materia de rendición de cuentas correspondientes a su autoridad y responsabilidad delegadas.

63. La UIT se beneficiaría de la consolidación y fortalecimiento de los componentes mencionados en un documento marco formal y autónomo de rendición de cuentas para una mejor articulación de todas las dimensiones y mecanismos de rendición de cuentas en la UIT. Varias organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, a saber, la Secretaría de las Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos y la Organización Mundial de la Salud han puesto en marcha ese marco. Teniendo en cuenta la estructura de la UIT, con diversos grados de autonomía de sus componentes, este paso debería ser una cuestión de interés crítico. En este contexto los Inspectores han recibido con beneplácito el examen que la Dirección de la UIT ha realizado en 2015 de todas las órdenes de servicio, en virtud de la cual se ha derogado de una serie de documentos obsoletos y ha clarificado el marco general de gestión y administración.<sup>44</sup>

64. El informe de la DCI de 2001 reclamaba un marco exhaustivo o un instrumento formal único para definir los principios generales en los que se base la delegación de autoridad en la Unión. Desde entonces, la situación ha mejorado con la adopción de una serie de órdenes de servicio y memorandos internos que abarcan asuntos de personal y financieros, autorización de viajes y formalización de contratos. Estos documentos complementan las disposiciones de los textos fundamentales, el Reglamento Financiero y las Reglas Financieras, que también incluyen disposiciones generales para la delegación de

<sup>43</sup> Véase JIU/REP/2011/5: Marcos de rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas.

<sup>44</sup> Véase la Orden de Servicio 15/06: Órdenes de servicio y memorandos derogados.

autoridad.<sup>45</sup> A través de esos documentos, se otorga autoridad principalmente a los Directores de las Oficinas y a los jefes de departamento de la Secretaría General con la categoría de Consejeros Superiores (niveles D-1 y D-2). La Dirección de la UIT debería estudiar la opción de una autoridad delegada de menor nivel que pueda constituir un mecanismo efectivo de gestión y otorgue a un mayor número de administradores responsabilidad para la toma de decisiones cuando proceda.

65. La dirección de la UIT señaló que los Directores de las Oficinas tienen la potestad de firmar acuerdos de cooperación, protocolos y memorandos de entendimiento, así como acuerdos de proyectos y de asociación relacionados con sus Sectores. El examen no pudo identificar documentos oficiales que hayan concedido esa autorización que parece emanar más de la práctica que de una política.

66. Se considera que la recomendación siguiente ayudaría a mejorar la rendición de cuentas en la UIT.

#### **Recomendación 4**

**El Secretario General debería desarrollar aún más y consolidar los elementos fundamentales de rendición de cuentas en un marco autónomo de rendición de cuentas, someterlo a la aprobación del Consejo en su reunión de 2017 e informar anualmente sobre su ejecución.**

#### **Comunicación interna**

67. Además de las órdenes de servicio y los memorandos de las Oficinas, el principal canal de comunicación interna entre la dirección y el personal es el portal de la UIT. Proporciona al personal de la sede central y sobre el terreno medios en línea para acceder a información según perfiles definidos por la función y cometido en la jerarquía. El portal ha sido descrito como una herramienta sencilla de manejar y transparente para el acceso a información de toda la UIT, así como una herramienta clave de comunicación para la gestión en la Secretaría General y en las Oficinas. El Secretario General también organiza reuniones abiertas de información.

68. Un número significativo de respuestas a la encuesta realizada por la DCI al personal subraya la comunicación interna como un área de mejora. Los empleados reclaman una actitud más abierta de la dirección, incluida una comunicación más efectiva, mayor transparencia en las prácticas de gestión y una difusión más amplia y consistente de las decisiones. **Los inspectores creen que cada componente de la Unión debería reevaluar sus mecanismos de comunicación interna para garantizar que las decisiones apropiadas y la información no sólo se comparten con las partes interesadas sino que también se difunden en cascada hasta los niveles de gestión intermedios y los niveles operativos de una forma consistente que garantice la alineación y coordinación en toda la UIT.** Una comunicación transparente es un requisito clave para una gestión efectiva ya que tiene un efecto directo en la participación del personal y en su nivel de confianza en la dirección.

<sup>45</sup> Véanse las órdenes de servicio 03/17: Delegación de autoridad en asuntos de personal en la sede central; 14/03: Delegación de autoridad para la aprobación de autorizaciones de viaje; 14/06: Normas y procedimientos para la formalización de contratos; y 14/07: Delegación de autoridad para la aprobación de compromisos de gasto y facturas.

69. La elevada participación del personal en la encuesta de la DCI (63,3%) y la cantidad y calidad de los comentarios recibidos demuestran el gran interés del personal por expresar su opinión en aspectos claves de su trabajo y en asuntos organizacionales más generales. **La dirección de la UIT debería realizar con regularidad encuestas al personal y utilizar los resultados como una herramienta de comunicación y gestión interna.**

70.

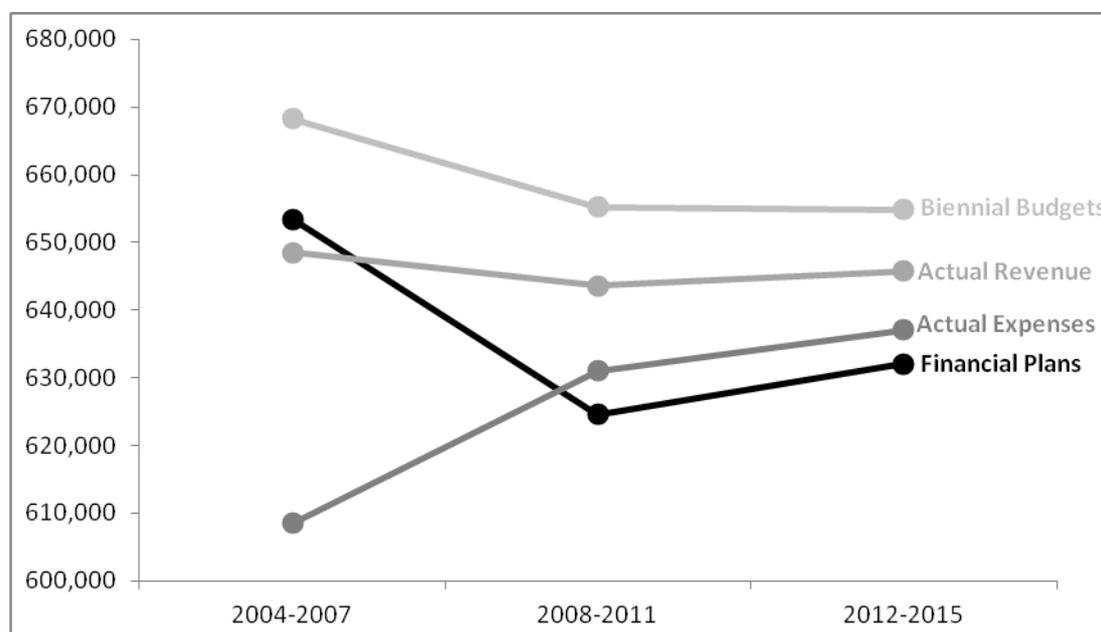
#### IV. MARCO FINANCIERO

##### A. Recursos financieros

70. El Plan Financiero aprobado por la Conferencia de Plenipotenciarios establece una perspectiva financiera de cuatro años para la Unión. Ello corresponde a dos presupuestos bienales preparados por la Secretaría General y las Oficinas y aprobados por el Consejo. Sin embargo, debido a que los presupuestos bienales se formulan en base a ingresos estimados y a las actividades y aportes concretos de los Estados Miembros, la suma de los dos presupuestos bienales puede diferir del importe previsto en el Plan Financiero. Hasta la elaboración del presupuesto para el bienio 2016-2017, se han utilizado fondos de la Cuenta de Provisión para compensar dicha diferencia a fin de equilibrar los presupuestos bienales regulares.

71. La base financiera de la UIT sigue siendo modesta en comparación con otras organizaciones del sistema de Naciones Unidas: el presupuesto del bienio 2012-2013 ascendió a una cantidad de 323,8 millones de CHF.<sup>46</sup> La figura 4 muestra los datos financieros desde el periodo financiero 2004-2007, que reflejan un ligero descenso de los presupuestos aprobados. Por ejemplo, los presupuestos para el periodo 2004-2007 ascendieron a un total de 668,3 millones de CHF, mientras que para el periodo 2012-2015 la cantidad fue de 654,8 millones de CHF (una disminución del 3,27 por ciento).<sup>47</sup>

**Figura 4: Datos financieros de la UIT desde 2004-2007 a 2012-2015 en términos nominales (miles de CHF)**



*Fuente:* elaborado en base a la información facilitada por la Secretaría General (véase también el anexo IV(a))

<sup>46</sup> Cifras finales más recientes disponibles en el momento de finalizar este informe.

<sup>47</sup> La disminución es más pronunciada (el 5,77 por ciento) si se compara la cantidad acumulada de presupuestos del periodo 2000-2003 (674,6 millones de CHF) con la previsión para 2016-2019 (635,7 millones de CHF).

**Leyendas de la Figura 4:**

Presupuestos bienales  
 Ingresos reales  
 Gastos reales  
 Planes financieros

72. Durante este periodo, los gastos de la UIT han crecido el 7,2 por ciento, desde 608,2 millones de CHF (2004-2007) a 637 millones de CHF (estimaciones para 2012-2015), aunque han permanecido consistentemente por debajo de las cantidades presupuestadas. La dirección de la UIT afirma que los mandatos y los costos a los que hace frente la Unión continúan creciendo, y por tanto sigue aumentando la necesidad de recursos adicionales para lograr los objetivos y entregar los productos previstos a pesar de los esfuerzos continuados de aplicar medidas de eficiencia y de reducción de gastos. Además, ha indicado su intención de revertir la tendencia de crecimiento persistente de los gastos y respetar el plan financiero aprobado. Otro aspecto destacable es la reducción de ingresos, que reiteradamente han sido inferiores a los presupuestados, lo que consecuentemente obliga a la dirección de la UIT a ajustar los gastos mediante la aplicación de medidas de eficiencia para.<sup>48</sup>

73. Durante la realización de este examen, los Estados Miembros y otras partes interesadas reiteraron su preocupación sobre la salud financiera de la Unión, en particular a la luz de las necesidades de financiación de las obligaciones actuales y futuras y de las inversiones necesarias en activos del inmovilizado. Teniendo en cuenta estas preocupaciones, los Inspectores toman nota del trabajo iniciado por el Grupo de Trabajo del Consejo Sobre Recursos Humanos y Financieros (GTC-RHF) en octubre de 2015 para definir un conjunto de indicadores financieros clave relevantes para la Unión. **Los Inspectores consideran que deberían refinarse dichos indicadores para permitir a los Estados Miembros y a la dirección de la UIT mejorar las capacidades de supervisión y ayudar a clarificar diversos aspectos de la situación financiera de la Unión.**<sup>49</sup>

## B. Modelo de financiación

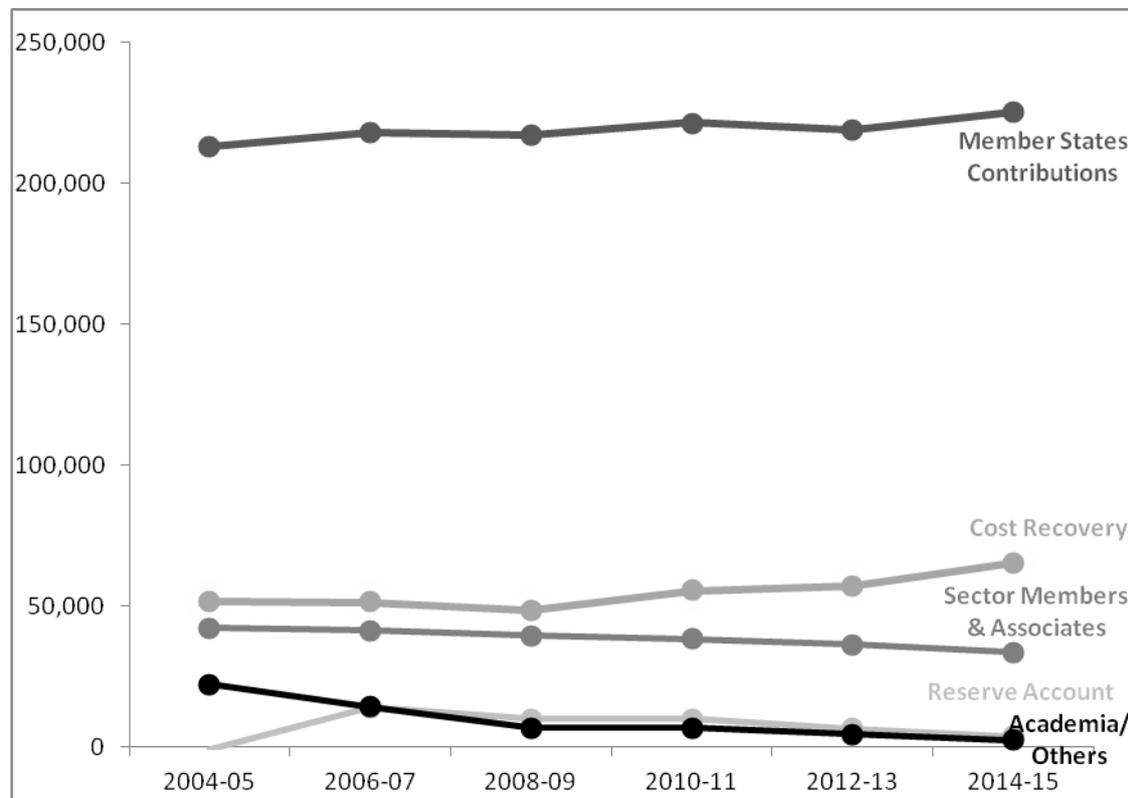
74. En el Plan Financiero 2012-2015, las contribuciones de los Estados Miembros representaron algo más del 68,25 por ciento de los recursos de la UIT. A ello hay que sumar las cuotas de afiliación de los Miembros del Sector, los Asociados e Instituciones Académicas (10,9 por ciento) y la recuperación de costos (18,3 por ciento) (véase la figura 5). El resto de fuentes de financiación son despreciables, salvo la cuenta de provisión que hasta hace poco se ha utilizado regularmente para equilibrar los presupuestos bienales.<sup>50</sup>

48 Para abordar en su integridad la situación financiera de la UIT, las tendencias descritas en esta sección se han analizado a la luz de las tasas de inflación durante el periodo. Las proyecciones aplicando la tasa de inflación calculada por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), revela una disminución del presupuesto del 20 por ciento, una reducción del gasto del 12 por ciento y una reducción de ingresos del 17 por ciento entre los bienios 2004-2005 y 2014-2015. Las cifras en términos reales se han estimado aplicando las tasas de inflación anuales calculadas por la OCDE para cada bienio desde 2004-2005 a 2014-2015, tal como aparecen publicadas en el sitio web de la OCDE. Las cantidades del presupuesto fueron consideradas al comienzo de cada bienio, mientras que los ingresos y los gastos lo fueron al final de cada periodo.

49 Véase GTC-RHF 5/6: Análisis financiero mediante indicadores clave.

50 El artículo 33 del Convenio establece que se mantendrá una cuenta de provisión para mantener el capital circulante necesario para los gastos esenciales y disponer de una reserva de tesorería a fin de

**Figura 5: Evolución de los recursos financieros de la UIT según categorías de ingresos para los bienios 2004-2005 a 2014-2015, en términos nominales (miles de CHF)**



Fuente: elaborado en base a la información facilitada por la Secretaría General.

**Leyendas de la Figura 5:**

- Contribuciones de los Estados Miembros
- Recuperación de costos
- Miembros del Sector y Asociados
- Cuenta de provisión
- Instituciones Académicas y otros

*Contribuciones de los Estados Miembros*

75. Los Estados Miembros financian la Unión en base a un sistema de unidades contributivas que permite elegir entre diferentes clases. Una de las principales características del modelo de financiación de la UIT es permitir a los Estados Miembros ajustar sus compromisos financieros en cada Conferencia de Plenipotenciarios para el siguiente periodo financiero. Este modelo de financiación difiere del sistema de contribuciones previstas, en el que el órgano de gobierno adecuado revisa y aprueba regularmente una escala de evaluación.

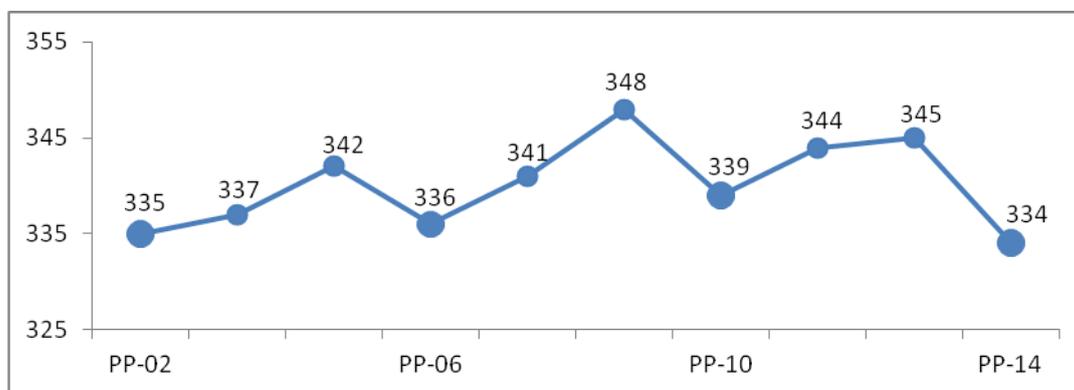
76. Durante la última década, el nivel de unidades contributivas comprometidas por los Estados Miembros en las Conferencias de Plenipotenciarios ha permanecido más o menos estable y ha sido ligeramente inferior al número de unidades contributivas realmente

---

evitar acudir a préstamos en la mayor medida posible. Además, el Reglamento Financiero establece los principios que rigen la gestión. En 2015, la provisión alcanzó los 26,3 millones de CHF (C15/14) cantidad bastante superior al nivel mínimo de financiación establecido por la Conferencia de Plenipotenciarios (un 6 por ciento del gasto total anual).

disponibles durante los subsiguientes periodos de presupuesto bienal (Figura 6). Por ejemplo, las 334 unidades comprometidas en la Conferencia de Plenipotenciarios de 2014 (en la que se aprobó el Plan Financiero 2016-2019) reflejan una disminución de 4 12/16 unidades en comparación con los compromisos alcanzados en 2010 (Guadalajara). De hecho, ello representa una reducción más reseñable de 10 5/8 unidades considerando el número de unidades realmente recibidas durante el bienio 2014-2015 (345 1/8). Sin embargo, teniendo en cuenta la práctica anterior de algunos Estados Miembros de aumentar sus contribuciones en el transcurso de los bienios, no está aún claro si la adopción del Plan Financiero 2016-2019 marca un punto en el que comienza a reducirse el apoyo de los Estados Miembros a la organización de forma significativa, tal como han expuesto algunos entrevistados. El análisis también muestra una cierta evolución del perfil de los principales financiadores: algunos contribuyentes tradicionales han reducido su participación en los últimos años, al tiempo que varias economías emergentes y países del Golfo han aumentado gradualmente sus contribuciones.

**Figura 6: Compromisos de los Estados Miembros en sucesivas Conferencias de Plenipotenciarios y número de unidades de contribución existentes en los subsiguientes bienios desde 2002**



Fuente: elaborado en base a la información facilitada por la Secretaría General.

#### *Contribuciones de los Miembros del Sector*

77. El nivel de las contribuciones de los Miembros del Sector está directamente relacionada con el número de miembros de las diversas categorías. Las contribuciones de los Miembros del Sector han disminuido de forma continuada durante el periodo analizado (de 42,3 millones de CHF en 2004-2005 a 36,5 millones de CHF en 2012-2013, y la estimación para 2014-2015 es aún menor, de 33,8 millones de CHF). La dirección de la UIT atribuye esta tendencia (una caída del 13,7 por ciento) a una serie de factores, tales como la consolidación de la industria y un pronunciado desplazamiento de los miembros a la categoría de Asociados, que pagan cuotas reducidas. En el periodo 2007-2011 se produjo una reducción importante de las contribuciones, por la aplicación estricta de las normas que rigen los atrasos en el pago de las contribuciones, lo cual condujo a la exclusión de entidades no pagadoras. La reintroducción en 2012 de flexibilidad en la gestión de los Miembros del Sector ayudó a frenar dicha reducción y sus consecuencias negativas.

78. La dirección de la UIT ha analizado los motivos de esta tendencia y ha previsto posibles medidas para frenar el declive. Ello responde a la Resolución 187 (Busán, 2014) que instó al Consejo a examinar la estructura, beneficios y metodologías de precios aplicables a los Miembros del Sector. La Secretaría General ha actualizado un documento originalmente preparado en 2014 para apoyar el trabajo del GTC-RHF, que actualmente está examinando

varios asuntos, tales como la reforma de la estructura de cuotas y de las exenciones concedidas, las categorías de miembros y los beneficios y derechos de cada categoría.<sup>51</sup> En opinión de los Inspectores, deberían intensificarse los esfuerzos para identificar soluciones innovadoras y sostenibles que aumenten el número de miembros de los respectivos Sectores y, por tanto, ampliar la base financiera de la organización. De hecho, la UIT ha previsto un aumento de los ingresos procedentes de Miembros del Sector y Asociados durante el bienio 2016-2017 con la hipótesis de un aumento del 5 por ciento que se espera alcanzar mediante la movilización activa de recursos. La dirección de la UIT ha indicado que los recursos que proceden de los miembros de Instituciones Académicas muestran una fuerte tendencia ascendente.

### *Recuperación de costos*

79. La recuperación de costos representa un importante recurso para la UIT que se rige por la Resolución 91 (Rev. Guadalajara, 2010). La recuperación de costos implica generar ingresos por el costo de los proyectos, la venta de publicaciones y los productos y servicios prestados, tales como las notificaciones de redes de satélite. Los recursos generados por la recuperación de costos no se asignan directamente a un Sector, sino que se gestionan y contabilizan de forma centralizada, junto con los ingresos totales de la UIT, mientras que los créditos presupuestarios se atribuyen de conformidad con las solicitudes de cada Sector.

80. Los recursos generados por la recuperación de costos generalmente son consecuencia de la expansión de los servicios prestados. Las actividades que contribuyen a la recuperación de costos no deben considerarse generadoras de beneficios, sino que se establece una política de precios de dos niveles según la cual los Estados Miembros, los Miembros del Sector y los Asociados pagan un precio basado en la recuperación de costos, mientras que otros, por ejemplo, los no miembros, pagan un precio de mercado. La dirección de la UIT ha indicado que la recuperación de costos ha jugado un papel esencial para compensar la reducción de las contribuciones. Por tanto, la definición de las actividades de recuperación de costos y la metodología de cálculo de los costos requiere exámenes y actualizaciones regulares por parte de la dirección y su aprobación por los Estados Miembros.

### *Mejora de la estabilidad financiera*

81. La mayoría de los Estados Miembros (60 por ciento) han indicado en entrevistas y encuestas que el actual modelo de financiación garantiza en general la predecibilidad y sostenibilidad financiera a medio plazo de la organización. Sólo se han recibido algunos comentarios disonantes favorables a introducir cambios en las modalidades de financiación. No obstante, los Inspectores consideran que el modelo actual genera incertidumbres sobre la estabilidad financiera a largo plazo de la Unión, dada la dificultad de prever el nivel de ingresos en un horizonte a cuatro años. Este modelo de financiación también podría imponer restricciones a programas y proyectos desarrollados por la UIT, ya que el nivel de compromiso de los Estados Miembros debe ser reconfirmado cada cuatro años.

82. La introducción de una mayor estabilidad y predecibilidad financiera puede ayudar a la UIT a desarrollar las actividades sustantivas que debe realizar en función de su mandato. Asimismo, permitiría una planificación más adecuada para abordar algunos de los desafíos

<sup>51</sup> Véase GTC-RHF 5/17, 5/18 y 5/1 sobre el Informe exhaustivo relativo a derechos, obligaciones y condiciones para la participación de Miembros del Sector, Asociados e Instituciones Académicas.

financieros a largo plazo, tales como la renovación de la sede o la financiación de sus obligaciones. Ello respondería a la petición de la Conferencia de Plenipotenciarios para que el Consejo estudie la posibilidad de establecer mecanismos para lograr una mayor estabilidad financiera de la UIT y hacer recomendaciones a este respecto.<sup>52</sup>

83. Durante muchos años, la Conferencia de Plenipotenciarios ha subrayado la necesidad de aumentar los ingresos de la Unión. En 2014 solicitó al Secretario General que estudiara y recomendara al Consejo a través del GTC-RHF posibles opciones de generación de ingresos adicionales. Este asunto no ha progresado suficientemente. Sólo se han hecho algunas propuestas concretas, pero la mayoría no han sido aceptadas debido a puntos de vista divergentes de los Estados Miembros, como por ejemplo, en relación con los sistemas de numeración internacional. Después de la Conferencia de Plenipotenciarios de 2014, la dirección de la UIT estableció un grupo interno (*Grupo del Anexo 2 de la Decisión 5*) presidido por el Vicesecretario General al que encargó el estudio de potenciales actividades o servicios generadores de ingresos que pueda prestar la UIT con el fin de mejorar la situación financiera.

84. Dado que los planes de generación de ingresos no han dado aún resultados suficientes, los Estados Miembros han impulsado la puesta en marcha de medidas de eficiencia y ahorro económico para mejorar las perspectivas financieras de la UIT. En respuesta a ello, la dirección de la UIT presentó un presupuesto equilibrado para el bienio 2016-2017 sin la utilización de recursos de la Cuenta de Provisión. Ello ha sido posible gracias a los esfuerzos de la dirección de la UIT para restringir los gastos, particularmente a través de una serie de medidas de ahorro de costos en áreas identificadas en las Conferencias de Plenipotenciarios de 2010 y 2014<sup>53</sup>. Puesto que los gastos de personal suponen la mayoría de los gastos de la Unión, uno de los primeros ajustes accionables en sucesivos presupuestos se ha centrado en la reducción de empleos de plantilla y el mantenimiento de una tasa de vacantes del 5%.

85. Las medidas de eficiencia están dirigidas a diversos procesos y actividades, tales como el apoyo financiero y administrativo, los recursos humanos, la organización de eventos, la gestión de documentación, el número de reuniones y apoyo conexo, entre otras. Sin embargo, tal como se ha señalado en la encuesta de la DCI al personal, la contención de costos y las medidas para una mayor eficiencia presionan a los empleados y pueden dificultar la ejecución de los mandatos y la prestación de servicios. Al mismo tiempo, los funcionarios entrevistados han reconocido que pueden existir otras vías para poner en marcha medidas de eficiencia (aumento de la digitalización frente a la documentación impresa, racionalizar o externalizar procesos administrativos o transaccionales, etc.). Los Inspectores alientan a la dirección de la UIT a continuar al análisis crítico de sus procesos internos para identificar potenciales ganancias de eficiencia adicionales. También hacen énfasis en la necesidad de un enfoque estratégico a largo plazo sobre este asunto. El primer informe de gestión sobre la aplicación de medidas de eficiencia incluía una compilación de acciones realizadas o previstas.<sup>54</sup> En opinión de los Inspectores, los próximos informes deberán incidir aún más en la justificación de dichas medidas y en los supuestos de los ahorros estimados, así como su impacto en las actividades y la prestación de servicios, de

---

52 Véase la Resolución 158 (Rev., Busán, 2014): Asuntos financieros que se someten a la consideración del Consejo.

53 Anexo 2 a los planes financieros de la Unión para los periodos 2012-2015 y 2016-2019.

54 Véase C15/45: Medidas de eficiencia.

forma que los Estados Miembros puedan establecer directrices sobre áreas prioritarias según convenga.

86. Se considera que la recomendación siguiente ayudaría a mejorar las bases financieras de la Unión.

**Recomendación 5**

**El Secretario General debería elaborar un plan integral para mejorar la estabilidad y predecibilidad de la base financiera de la Unión, aunando opciones que aumenten los ingresos y propuestas de ahorro de costos, y someterlo a la aprobación del Consejo en su reunión de 2017.**

### C. Gestión financiera

87. El Departamento de Gestión de Recursos Financieros (DGRF) tiene un papel fundamental para garantizar una sólida gestión de los recursos financieros de la UIT. En el Plan Operacional de la Secretaría General para el periodo 2013-2016 se describe como el elemento que aporta orientación estratégica sobre las políticas financieras, de presupuesto, contable y sobre adquisiciones, teniendo en cuenta las necesidades específicas de los departamentos y de las Oficinas, de conformidad con el Reglamento Financiero y las Reglas Financieras de la UIT.<sup>55</sup> El DGRF supervisa la ejecución del presupuesto y elabora informes trimestrales para la dirección de la UIT que también están a disposición de los Estados Miembros en el portal de la UIT.

88. El proceso de elaboración del plan financiero y del presupuesto sigue directrices internas que aplican los controladores financieros en las Oficinas, los departamentos y el DGRF en la preparación del borrador del presupuesto, que es validado por el Comité de Coordinación. El presupuesto es formulado y supervisado de forma centralizada por el DGRF; la contabilidad financiera también está centralizada. No obstante, la gestión financiera está parcialmente descentralizada ya que los funcionarios/controladores financieros con responsabilidades en la ejecución del presupuesto trabajan en otros departamentos de la Secretaría General y en las tres Oficinas, y se encargan de la supervisión y de las funciones de control financiero de los recursos asignados a su entidad. Estos funcionarios están bajo la dependencia de sus jefes jerárquicos o del Director de la Oficina. Esto puede plantear alguna inquietud en relación con la aplicación de prácticas armonizadas y consistentes y en relación con la independencia e integridad de los procedimientos de control. En el estudio mencionado en la Recomendación 2 de este informe deberán analizarse cuidadosamente todos estos aspectos.

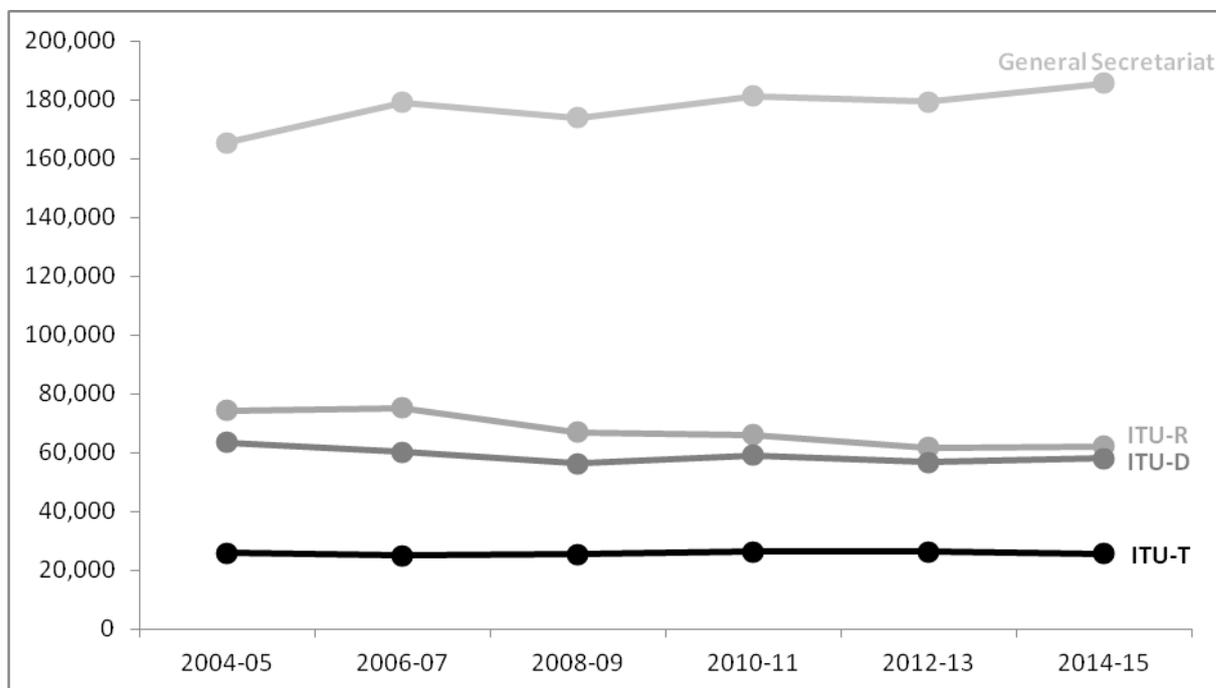
89. Los ingresos se consolidan de forma centralizada de la UIT. En la figura 7 se muestran los gastos desagregados de los principales componentes de la Unión de los últimos bienios.<sup>56</sup> Los gastos de la Secretaría General han supuesto más del 55 por ciento de todos los gastos en 2014-2015 (un porcentaje que ha aumentado ligeramente desde 2004-2005), ya que es donde se concentra la mayoría del personal que presta una amplia gama de servicios de apoyo corporativo a los Sectores. Los gastos de los Sectores han permanecido más o menos estables. Los gastos del UIT-R han disminuido en relación con los gastos totales de la Unión (del 22,5 por ciento en 2004-2005 al 18,7 por ciento en 2014-2015), mientras que el UIT-D ha aumentado su gasto presupuestado hasta el 19,3 por ciento. La parte del presupuesto asignada al UIT-T ha permanecido prácticamente constante (7,8 por ciento).

---

<sup>55</sup> Véase el Plan Operacional de la Secretaría General 2013-2016.

<sup>56</sup> Véase también en el párrafo 113 una descripción de la asignación de recursos según el presupuesto basado en los resultados.

**Figura 7: Evolución de los gastos de los principales componentes de la Unión desde el bienio 2004-2005 al 2014-2015 en términos nominales (miles de CHF)**



Fuente: elaborado en base a la información facilitada por la Secretaría General.

## D. Otros asuntos financieros

### Contribuciones extrapresupuestarias y movilización de recursos

90. Las contribuciones extrapresupuestarias representan actualmente una parte limitada de los recursos totales de la UIT (el 8,7 por ciento en 2014) y han permanecido estables durante los últimos años (véase el anexo IV (d)). Los Estados Miembros o los Miembros del Sector han realizado estas contribuciones para financiar proyectos concretos (fondos fiduciarios) o para complementar la financiación existente en un sector específico sin créditos asignados (contribuciones voluntarias). En términos de gestión financiera, el DGRF hace un seguimiento centralizado de las contribuciones extrapresupuestarias, pero estas son gestionadas bajo la responsabilidad de los administradores de los programas en los respectivos Sectores. El UIT-D capta el 90 por ciento de los recursos de fondos fiduciarios, mientras que las contribuciones voluntarias las comparten por igual los Sectores y la Secretaría General.

91. Las normas, procedimientos y disposiciones financieras para las contribuciones voluntarias y los fondos fiduciarios se especifican en el anexo 2 al Reglamento Financiero de la UIT. En una auditoría interna realizada en 2011 se identificaron algunas dificultades en relación con las políticas y procedimientos en esta área, tales como la distinción entre categorías de contribuciones extrapresupuestarias, actuaciones de seguimiento de compromisos adquiridos, gestión y mantenimiento de la información sobre cada caso, etc.<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Véase el informe de Auditoría Interna: Auditoría de contribuciones voluntarias (SG-SGO/IA/11-20).

La dirección de la UIT está trabajando para refinar y clarificar las diferencias entre las diversas categorías de recursos extrapresupuestarios y los procedimientos aplicables desde la perspectiva jurídica, pero también desde la perspectiva de una supervisión y control interno mejorados.

92. Actualmente, sólo se informa de los recursos extrapresupuestarios de manera global en el Informe de Gestión Financiera anual. También se elaboran informes separados sobre recursos extrapresupuestarios en base a las peticiones especiales de donantes o los requisitos del acuerdo sobre el proyecto. **Estas modalidades de informes deberían mejorarse a fin de ofrecer datos cuantitativos fiables y oportunos así como información específica sobre las medidas tomadas en relación con las contribuciones. De esta forma los informes serían más transparentes, se ajustarían al artículo 34 del Convenio y podrían atraer financiación adicional.**

93. En una época de limitaciones presupuestarias, muchas unidades buscan recursos adicionales y se aproximan a potenciales donantes para la ejecución de sus proyectos o la organización de eventos. Los entrevistados mostraron un consenso en que la función de movilización de recursos podría y debería integrarse en la organización. En 2014 se creó el Grupo Intersectorial sobre Movilización de Recursos<sup>58</sup> que posteriormente fue disuelto e integrado en el Grupo Especial para la Coordinación Intersectorial (ISC-TF), y actualmente la mayor parte del trabajo interno de apoyo a la coordinación transversal en la UIT sobre movilización de recursos se realiza en el Grupo para la ejecución y gestión de las relaciones con los clientes.

94. **En opinión de los Inspectores, los esfuerzos actuales se verían favorecidos por una Estrategia de Movilización de Recursos Corporativa que describiera los objetivos de la recaudación de fondos para la Unión y sus componentes, tal como se indicaba en un reciente estudio de la DCI.**<sup>59</sup> Esta estrategia debería definir la escala prevista de recursos extrapresupuestarios, el alcance de las actividades, especialmente en relación con las incluidas en los planes estratégicos y operacionales, y los subsiguientes procedimientos para garantizar un enfoque corporativo, incluidas las funciones y responsabilidades de la Secretaría General, las Oficinas, las Oficinas Regionales y de Zona y el ITU Telecom. Esta estrategia también debería incluir los principios que rigen los patrocinios, que actualmente están en elaboración.

### **Seguro médico después del servicio (ASHI)**

95. Desde 2010, los estados financieros de la UIT se elaboran de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP). De esta forma, las obligaciones de la UIT quedan reflejadas de forma más relevante en sus estados financieros, que han sido señaladas por el auditor externo como un área que debe ser supervisada estrechamente a medio plazo. El auditor externo también ha señalado que la salud financiera de la organización está garantizada a corto plazo.<sup>60</sup> La cantidad asignada al seguro médico después del servicio alcanzó los 512,7 millones de CHF a finales de 2014, que supone un fuerte incremento en comparación con años anteriores, algo causado por unas tasas de interés históricamente bajas (un factor crucial en el cálculo del valor presente de las obligaciones) y por el continuo crecimiento de los costos médicos del personal. Como

<sup>58</sup> Véase la Orden de Servicio 14/08: Grupo Intersectorial de Movilización de Recursos.

<sup>59</sup> JIU/REP/2014/1: Análisis de la función de movilización de recursos en el sistema de las Naciones Unidas.

<sup>60</sup> C15/65 y C/14/105(Rev.1): Informes del Auditor Externo.

consecuencia de ello, la UIT informó de activos netos negativos por valor de 386 millones de CHF en 2014.

96. Las medidas iniciales tomadas por la dirección de la UIT, tales como el establecimiento de un fondo dedicado al seguro médico después del servicio (por una cantidad de 7 millones de CHF en mayo de 2015) y la supresión del seguro médico con la OIT para que el titular del Plan Colectivo de Seguro Médico sea una compañía de seguros privada, han sido valoradas positivamente por muchas partes interesadas, aunque generó preocupación entre los partícipes del plan de seguro. Los Inspectores también consideran que estas medidas se ajustan a las modalidades de información mejorada destinadas a mantener informados a los Estados Miembros, en particular sobre propuestas para la financiación parcial de dichas obligaciones. Tal como recomendó el auditor externo, la dirección de la UIT ha indicado que se realizará un estudio actuarial exhaustivo a finales de 2016 sobre la base de los datos acumulados en los tres años transcurridos desde la puesta en marcha del Plan Colectivo de Seguro Médico.<sup>61</sup> Otras organizaciones internacionales como la Organización de Aviación Civil Internacional y la Organización Mundial del Comercio han realizado exámenes exhaustivos para evaluar todos los parámetros pertinentes y su posible evolución temporal y poder anticipar medidas que limiten y financien dichas obligaciones.

97. Debe señalarse que las obligaciones del seguro médico después del servicio constituyen un asunto de gran preocupación en todo el sistema de las Naciones Unidas. Ha sido objeto de atención por la Asamblea General de las Naciones Unidas durante varios años. A tal efecto, se encargó la identificación de prácticas idóneas de financiación y gestión de este tipo de obligaciones a un Grupo de trabajo presidido por la Secretaría de las Naciones Unidas en coordinación con la Secretaría de la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas para la coordinación (CEB) y a una firma de consultoría especializada. El informe, presentado a la septuagésima sesión de la Asamblea General de las Naciones Unidas, contiene una serie de recomendaciones para la gestión de las obligaciones del seguro médico después del servicio.<sup>62</sup> La dirección de la UIT ha indicado que dichos estudios están siendo seguidos con gran interés. En ese contexto, a la hora de realizar un análisis comparativo deben tenerse en cuenta las características individuales de cada entidad del sistema de las Naciones Unidas (aspectos específicos de los planes médicos, características de los miembros participantes, etc.). La UIT debería guiarse en primer lugar por los resultados del estudio actuarial y concentrarse en sus características específicas a fin de proponer a los Estados Miembros el plan de acción más adecuado.

### **Renovación de la sede**

98. Otro desafío financiero de la UIT durante los próximos años es la renovación de su sede central. Actualmente, la UIT es propietaria y ocupa tres edificios en Ginebra, si bien la utilización del suelo que ocupan se rige por el "*droit de superficie*" renovable otorgado por el país anfitrión. Los edificios son Varembe (1962), la Torre (1973) y Montbrillant (1999). Los tres edificios se construyeron de acuerdo con normas constructivas de cada época. Una preocupación actual es que los edificios de la Torre y Varembe incumplirán en breve la

---

<sup>61</sup> GTC-RHF 5/7: Contribución de la Secretaría: Seguimiento de las recomendaciones del Auditor Externo, septiembre de 2015.

<sup>62</sup> A/70/590, véanse también los informes del Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto: A/68/550 y A/70/7/Add 42.

normativa suiza, por lo que las medidas correctivas se convertirán en un requisito. Se han manejado varias opciones, incluyendo la reubicación de la sede, el alquiler a largo plazo de edificios, la construcción de edificios de sustitución y la renovación de los edificios actuales, todos los cuales tendrían un impacto significativo en la capacidad financiera de la Unión.

99. Tras la Conferencia de Plenipotenciarios de 2014 se estableció un Grupo de Trabajo del Consejo a fin de examinar las opciones para las instalaciones de la Sede de la Unión a largo plazo.<sup>63</sup> El Grupo celebró dos reuniones en 2015 y una en 2016 para analizar opciones desde las perspectivas financiera y operacional. Las recomendaciones del grupo de trabajo se centran en la sustitución del edificio de Varembé por un edificio nuevo que alojaría al personal que actualmente trabaja en los edificios de Varembé y la Torre como solución más económica. Esta solución incluye la venta de la Torre y de sus derechos de superficie para financiar parte de la inversión necesaria sobre la base de la aceptación por el país anfitrión y las autoridades locales a realizar los ajustes jurídicos necesarios que permitan la venta de los derechos de superficie y permitir una actividad económica en ese lugar.

100. El presente análisis no pretende promover una u otra opción. Sin embargo, los Inspectores llaman la atención sobre los pasos positivos emprendidos por la UIT para abordar este importante asunto. La dinámica entre los participantes en el Grupo de trabajo ha sido descrita como positiva con una buena participación de delegados. El conjunto acordado de observaciones y directrices transmitidas a la dirección de la UIT constituye un buen ejemplo de supervisión por parte de los Estados Miembros en el sentido de dirigir los pasos necesarios para la adopción de decisiones debidamente motivadas. El diálogo e integración entre la UIT y el país anfitrión también han sido encomiables.

101. La UIT iniciará así un gran proyecto que supondrá una intensa movilización de tiempo y recursos. Ello requerirá una gran capacidad de gestión y una adecuada gobernanza del proyecto. Los Estados Miembros deben seguir ejerciendo una estrecha supervisión sobre este asunto en cada etapa del proceso de ejecución del proyecto. En este contexto, los Inspectores valoran positivamente la sugerencia del grupo de trabajo de crear una estructura de gobernanza específica. Para garantizar la economía y pertinencia de las soluciones seleccionadas, es esencial que las decisiones se tomen sobre la base de información completa y precisa, no solo en base a elementos financieros (costos de construcción y reacondicionamiento, intereses de los préstamos, valor comercial del edificio de la Torre, etc.), sino atendiendo también a otros aspectos potencialmente conexos, como las condiciones de trabajo del personal, las necesidades de los delegados, la gestión de los espacios, etc. En este sentido, deberían tenerse en cuenta las prácticas idóneas identificadas en el informe de 2014 de la DCI sobre proyectos de capital/reacondicionamiento/construcción en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, según convenga.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Véase la Resolución 194 (Busán, 2014): Opciones para la Sede de la Unión a largo plazo. Para más información véase el documento de la Conferencia de Plenipotenciarios PP14/57/Rev.1 y en los documentos del Grupo de trabajo del Consejo CWQ/HQ /3, 2/2-3 y 3/3-5.

<sup>64</sup> JIU/REP/2014/3: Proyectos de capital/reacondicionamiento/construcción en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

## V. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE RIESGOS

### A. Planificación estratégica

102. En el sistema de las Naciones Unidas, la planificación estratégica se define como un instrumento que permite identificar y movilizar todos los recursos disponibles y establecer las prioridades para su asignación óptima a las metas acordadas y a los objetivos aprobados por los órganos de gobierno.<sup>65</sup> En la UIT, el plan estratégico es una función clave habida cuenta del entorno operacional en el que se desenvuelve (avance permanente de la tecnología, competencia de actores internacionales y regionales, etc.).

103. El proceso de planificación estratégica requiere de 16 a 18 meses para su plena realización y es impulsado por el Grupo de Trabajo del Consejo para la elaboración de los proyectos del Plan Estratégico y del Plan Financiero de la Unión (GTC PE-PF), que pretende recabar los puntos de vista de un amplio conjunto de partes interesadas de la UIT. Para preparar el plan estratégico 2016-2019, el GTC PE-PF celebró cuatro reuniones a fin de analizar las contribuciones de estados Miembros, Miembros del Sector y Grupos Asesores de los Sectores, así como las aportaciones de la Secretaría General y de las Oficinas. Por primera vez, el proceso incluyó consultas públicas. En sus respuestas al cuestionario de la DCI, los Estados Miembros expresaron su satisfacción por la oportunidad de contribuir al proceso de planificación estratégica y por el establecimiento de prioridades temáticas. No obstante, el las consultas sólo recibieron un número reducido de propuestas. **Los inspectores invitan a los Estados Miembros a participar activamente en el trabajo del GTC PE-PF ya que la elaboración del plan estratégico es una oportunidad para aportar visión y directrices al trabajo de cada componente de la Unión desde una perspectiva estratégica.**

104. La dirección de la UIT ha subrayado los positivos avances llevados a cabo para abordar las observaciones planteadas en el informe de la CDI de 2001 sobre falta de coherencia y cohesión en la planificación.<sup>66</sup> Actualmente, los principales componentes de la planificación estratégica son similares a las de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas: a) un Plan Estratégico y un Plan Financiero a cuatro años de conformidad con la Resolución 71 y la decisión 5 de la Conferencia de Plenipotenciarios respectivamente; b) un presupuesto bienal preparado por la Secretaría General y las Oficinas y aprobado por el Consejo; y c) planes operacionales cuatrienales renovables desarrollados por cada Oficina con aportaciones de su Grupo Asesor y el plan operacional de la Secretaría General con aportaciones de los Grupos Asesores de los Sectores, que son aprobados por el Consejo.

105. En este contexto, se reconoce que aún existen dificultades. Aparentemente la actual estructura y funcionamiento de la Unión no deja mucho margen para mejorar la alineación de los ciclos estratégicos financiero y presupuestario con la planificación operacional. La UIT se enfrenta al desafío de definir bajo un mismo paraguas los objetivos y las actividades de todos sus componentes, que trabajan con ciclos diferentes (es decir, sus órganos de gobierno se reúnen en años distintos y a intervalos diferentes). Los planes operacionales cuatrienales renovables deben cubrir periodos incluidos en el marco estratégico y financiero que aún han de ser aprobados por la Unión. Finalmente, el ciclo de planificación de la UIT no

<sup>65</sup> JIU/REP/2012/12: Planificación estratégica en el sistema de las Naciones Unidas.

<sup>66</sup> JIU/REP/2001/3: párrafos 65 a 100 y Recomendación 8.

está plenamente alineado con el ciclo cuatrienal completo del examen de la política, y la UIT no informa de los indicadores de ese examen.<sup>67</sup>

106. La consolidación de planes previamente independientes en un único documento ha sido un paso hacia la construcción de una visión más integrada de la UIT. El análisis comparativo de los planes estratégicos de los periodos 2012-2015 y 2016-2019 refleja la inclusión de una perspectiva y unas metas estratégicas para toda la UIT, así como objetivos intersectoriales.<sup>68</sup> Los Inspectores ven con beneplácito la vinculación entre las metas estratégicas de la Unión y los objetivos de cada Sector, pero observan que no existe una motivación suficiente que justifique esa vinculación y que ayude a una mejor comprensión de la estructura en cascada de objetivos y metas.<sup>69</sup> En el plan estratégico, las finalidades aprobadas para cada meta estratégica a menudo van más allá de las actuaciones atribuibles a la UIT, lo que complica la evaluación de su rendimiento y logros. Una buena práctica observada en la preparación del plan estratégico 2016-2019 es el análisis de las lecciones aprendidas en la ejecución de planes estratégicos anteriores. El hecho de que la UIT haya colaborado con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas como miembro de la Red de Planificación Estratégica desde 2013 es positivo, ya que la red ofrece un foro para compartir conocimientos e intercambiar prácticas idóneas.

107. El análisis de los documentos de planificación y de información ha confirmado algunas de las dificultades más relevantes y sugiere que los componentes de la Unión pueden encontrarse en distintas fases de madurez en relación con la aplicación de la gestión basada en los resultados, a pesar de los esfuerzos para armonizar la estructura de los planes operacionales. El proceso genera muchos y muy extensos documentos de planificación y de información que en ocasiones son repetitivos. La cantidad y detalle de los datos desagregados a menudo afecta a la claridad de la información que se traslada a las partes interesadas.

108. La lectura de los planes operacionales refleja la tendencia a considerar un gran número de eventos como resultados y/o productos de la Unión. Ello puede ofrecer una visión distorsionada del trabajo de la UIT y no demuestra suficientemente el valor añadido y el impacto de sus actividades. En los planes operacionales, las declaraciones sobre los resultados esperados no siempre indican finalidades claras y están vinculados a indicadores de rendimiento clave excesivamente generales, no suficientemente basados en elementos mensurables. En consecuencia, la información suministrada se centra en la descripción de actividades cuyos logros con frecuencia se basan en declaraciones generales más que en el impacto de las actividades. Ello contrasta con las cifras minuciosas de asignación de recursos por objetivos y productos, presentados con escasa justificación de las estimaciones. **La dirección de la UIT debe realizar un análisis crítico de los indicadores de rendimiento clave y reevaluar si miden con precisión los resultados del trabajo de la organización y sus componentes.**

109. La dirección de la UIT ha reconocido que la supervisión y evaluación se realiza de forma descentralizada (autoevaluación) en cada Oficina y en la Secretaría General y que no están coordinadas. Sólo en el caso del UIT-D encontraron los Inspectores un procedimiento definido para apoyar a los administradores de proyectos/programas (Directrices para la

---

<sup>67</sup> A/71/63-E/2016/8.

<sup>68</sup> Véase el anexo V.

<sup>69</sup> Véase el cuadro 4 del Plan estratégico de la Unión para 2016-2019.

Gestión de Proyectos).<sup>70</sup> Conscientes de la necesidad de introducir más claridad y consistencia, los Estados Miembros, encargaron al Secretario General y a los Directores de las Oficinas en la Resolución 151 (Rev. Busán, 2014) "que elaboren un marco de supervisión y evaluación del resultado exhaustivo para apoyar el marco de resultados de la UIT". **Los inspectores hacen hincapié en la necesidad de que los Estados Miembros hagan un estrecho seguimiento de la información facilitada por cada componente de la Unión mediante un análisis riguroso en el Consejo de la ejecución del plan estratégico.** En ese contexto, se recibe con satisfacción la intención de la Secretaría General de mejorar el formato y contenido del informe sobre la ejecución del plan estratégico.<sup>71</sup>

### Gestión basada en los resultados

110. En 2010 y 2014, la Conferencia de Plenipotenciarios aprobó resoluciones que hacían énfasis en la importancia de la gestión basada en los resultados.<sup>72</sup> Los funcionarios entrevistados hicieron hincapié en su compromiso de implantar la gestión basada en los resultados y los presupuestos basados en los resultados, reconociendo que se trata de "un trabajo en curso que requiere cambios en la cultura corporativa". En respuesta al cuestionario de la DCI, el 60 por ciento del personal indica poseer una comprensión conceptual básica de la gestión basada en los resultados, aunque consideran insuficiente la formación recibida. Un tercio del personal de la categoría Profesional está convencido de que la planificación estratégica de la UIT es eficaz y está bien apoyada por la gestión basada en los resultados, y menos de un tercio considera que las actividades de la UIT se miden con indicadores claros y significativos.

111. Los esfuerzos de la dirección de la UIT para integrar la gestión basada en los resultados parece haber estado enfocada principalmente al proceso de planificación para armonizar los enfoques de los distintos componentes de la Unión e integrar de una forma más sistemática el principio de la cadena de resultados en su programa de trabajo. Sin embargo, se pretenden integrar en todos los compromisos que asume la organización los principios de la gestión basada en los resultados, tal como subraya el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Además, las comparaciones de referencia propuestas en el informe de 2006 de la DCI establecen que una estrategia exhaustiva de gestión basada en los resultados debería incluir tres pilares principales: a) un ciclo de planificación-programación – presupuestación – supervisión – evaluación – información; b) el necesario conjunto de políticas de gestión de los recursos humanos; y c) los sistemas corporativos para apoyar la gestión de la información.<sup>73</sup>

112. En el área de la presupuestación basada en los resultados, el Consejo aprobó una metodología de asignación de costos (decisión 535, modificada en 2014) a fin de proporcionar directrices para la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas y objetivos de la Unión. Los criterios de asignación de recursos se basan en las evaluaciones realizadas por los Sectores y departamentos mediante encuestas para detectar las necesidades de recursos humanos. Esta metodología consta de cuatro pasos para asignar

<sup>70</sup> Véanse las Directrices para a Gestión de Proyectos del UIT-D, julio de 2013, pp. 23-26.

<sup>71</sup> GTC-RHF 5/26: Formato del Informe anual del Consejo sobre la ejecución del Plan Estratégico y las Actividades Anuales de la UIT.

<sup>72</sup> Véase la Resolución 151 (Rev., Busán, 2014): Aplicación de la gestión basada en los resultados en la UIT.

<sup>73</sup> Véase JIU/REP/2006/6: Gestión basada en los resultados en las Naciones Unidas en el contexto del proceso de reforma.

los costos desde las unidades de la organización a los objetivos y metas de la UIT.<sup>74</sup> Una mejora destacada es que los costos de los servicios de la Secretaría General se distribuyen entre las Oficinas y las actividades intersectoriales para reflejar con más precisión los recursos requeridos. La dirección de la UIT indicó que trimestralmente se supervisa y se informa de la eficacia de la presupuestación basada en los resultados. Los Inspectores tienen gran interés en la ejecución satisfactoria de la nueva metodología para una mayor integración en la organización de la gestión basada en los resultados y los presupuestos basados en los resultados.

## B. Gestión de riesgos

113. Como elemento esencial de buena gobernanza y rendición de cuentas, la gestión de riesgos empresariales constituye un enfoque sistemático en toda la organización para apoyar la consecución de objetivos estratégicos mediante la identificación, análisis, evaluación, priorización y control de riesgos en toda la organización.<sup>75</sup> Durante el examen, los Inspectores escucharon repetidamente declaraciones sobre que la gestión de riesgos es una prioridad de la UIT, que aborda la gestión de riesgos en los procesos de planificación estratégica y operacional, e incluye en el plan estratégico (2016-2019) una sección dedicada a riesgos estratégicos y medidas de mitigación, así como el análisis de riesgos en los planes operacionales. Mientras que la identificación de riesgos estratégicos se considera adecuada y refleja algunas de las preocupaciones expresadas por los Estados Miembros, las medidas de mitigación parecen ser de una naturaleza muy general y menos sólida.

114. De conformidad con los informes del Comité de Coordinación y el Grupo de Coordinación de la Gestión, la gestión de riesgos no se examina periódicamente. Además, a pesar de la creciente atención prestada a este asunto, la UIT no tiene un marco corporativo consolidado de gestión de riesgos con elementos tales como una declaración del riesgo corporativo que defina el nivel de tolerancia al riesgo, referencias comparativas aplicables y un manual/registro de riesgos para determinar papeles y responsabilidades específicas.

115. En su respuesta al cuestionario de la DCI, la dirección de la UIT ha enfatizado que la gestión de riesgos y la gestión de controles internos es parte integral del proceso global de gestión de las operaciones y, como tal, "es responsabilidad de los administradores de la UIT a todos los niveles". Este enfoque fragmentado puede dar lugar a inconsistencias por la forma en la que cada componente de la Unión aborda la gestión de riesgos. Los Inspectores están convencidos de que la gestión de riesgos empresariales requiere un enfoque más estructurado. Teniendo en cuenta el trabajo realizado en el contexto del Grupo Especial para la Coordinación Intersectorial (ISC-TF), los Inspectores apoyan el llamamiento hecho por la CIAG para desarrollar e implantar un sistema de gestión de riesgos exhaustivo en toda la UIT.<sup>76</sup>

116. **Los Inspectores consideran imperativo que los órganos de gobierno ejerzan sus funciones de supervisión de la eficacia del proceso de gestión de riesgos.** En su respuesta a la encuesta de la DCI, menos del 50 por ciento de los miembros del Consejo consideran que

<sup>74</sup> El proceso se resume en el apéndice de la decisión 535 del Consejo (modificada en 2014).

<sup>75</sup> Véase JIU/REP/2010/4: Examen de la gestión de riesgos en el sistema de las Naciones Unidas: marco comparativo.

<sup>76</sup> C15/22: Cuarto Informe anual del Comité Asesor Independiente sobre la Gestión (2015).

los principales riesgos a los que hace frente la Unión y sus Sectores, así como las correspondientes medidas de mitigación, han sido bien documentados y comunicados. Los Inspectores creen que cuando se analiza la implementación de planes estratégicos y operacionales, los miembros del Consejo y los miembros de los Grupos Asesores de los Sectores deben prestar la máxima atención a la gestión de riesgos para asegurar que ésta se ajusta a las prácticas idóneas en el sistema de las Naciones Unidas

117. Se considera que la recomendación siguiente ayudaría a mejorar la eficacia de la gestión de riesgos en la UIT.

**Recomendación 6**

**El Secretario General debería finalizar y someter a la aprobación del Consejo en su reunión de 2017, y posteriormente actualizar con regularidad, una política de gestión de riesgos que incluya todos los elementos de un marco corporativo sistemático y exhaustivo de gestión de riesgos, e informar anualmente al Consejo sobre su aplicación.**

## VI. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

118. Desde la aprobación de su Resolución 48 en 1994, la Conferencia de Plenipotenciarios ha elaborado directrices en el área de la gestión de los recursos humanos. El Grupo de Trabajo del Consejo sobre Recursos Humanos y Financieros supervisa los asuntos conexos en este marco. Los actuales procedimientos de información abarcan la mayoría de las áreas enumeradas en el anexo I a dicha resolución.<sup>77</sup> Sin embargo, los Inspectores han comprobado que los informes son excesivamente descriptivos e invitan a la dirección de la UIT a mejorar el análisis cualitativo que debe presentarse a los Estados Miembros.

119. La gestión de los recursos humanos la realiza el Departamento de Gestión de Recursos Humanos que incluye dos divisiones: a) la División de Administración, que se ocupa principalmente de los asuntos relacionados con salarios, derechos, beneficios, seguro, etc., y b) la División de Planificación y Políticas, encargada del desarrollo de la política, del personal y de aspectos como la clasificación y la contratación, entre otros. Debe señalarse que el nivel de experiencia del personal fue evaluado positivamente por los representantes de los Estados Miembros y por otras categorías de partes interesadas durante entrevistas y en encuestas.

120. Los gastos de personal representaron el 84 por ciento del total de gastos de la UIT en 2014. En el cuadro 3 se muestra que si bien dicho porcentaje ha disminuido ligeramente desde 2008 como consecuencia de las medidas adoptadas por la dirección de la UIT para estabilizar y reducir los costos de personal, sigue siendo una cifra significativamente elevada.

**Cuadro 3: Visión general de los gastos de personal de los principales componentes de la Unión (2008 y 2014)**

	2008	2014
Gastos totales de la UIT (miles de CHF)	146 424	165 208
Gastos de personal de la UIT <sup>78</sup> (miles de CHF)	125 076	138 826
Porcentaje de los gastos de personal respecto a los gastos totales de la organización	85,4 %	84 %
Porcentaje de gastos de personal (Secretaría General)	83,1 %	84 %
Porcentaje de gastos de personal (UIT-D)	81,6 %	75 %
Porcentaje de gastos de personal (UIT-R)	92,1 %	91,2 %
Porcentaje de gastos de personal (UIT-T)	91,4 %	89,2 %

<sup>77</sup> Los principales informes sobre el informe del secretario General sobre la ejecución de el Plan Estratégico de Recursos Humanos y la Resolución 48, así como el documento de información y estadísticas sobre recursos humanos presentado al Consejo.

<sup>78</sup> Los gastos de personal cubren todas las remuneraciones de los titulares de puestos permanentes y del personal contratado para las conferencias o acogido a contratos de corta duración, como sueldo base, ajuste por lugar de destino, asignación de idiomas, asignación de no residencia, asignación familiar y horas suplementarias, así como otros gastos de personal (véase nota 23 de C15/50).

Fuente: Informe de gestión financiera de 2014 (C15/50) e información suministrada por la Secretaría General.

## A. Plantilla

121. En 2008 el Consejo examinó y modificó el Reglamento de Personal y las Reglas del Personal a fin de alinear su marco contractual con el marco de la Comisión Internacional de Administración Pública, que se basa en tres tipos de contratos: permanente/continuo, de duración determinada o de corta duración/temporal, en la categoría Profesional y superior, o en la categoría de Servicios Generales. Este marco contractual fue establecido en la Orden de Servicio 09/09; al mismo tiempo, la Orden de Servicio 09/06 reguló los contratos a corto plazo/temporales, que habían sido ampliamente utilizados anteriormente.

122. En el cuadro 4 se muestra un análisis comparativo de la composición del personal por categorías en 2010 y 2014. En total, el personal ha disminuido en un 7 por ciento (de 836 en 2010 a 780 en 2014). Al mismo tiempo, existe una tendencia hacia la profesionalización de la plantilla, ya que la relación del personal en la categoría Profesional y del personal en la categoría de Servicios Generales, ha aumentado del 44 al 50 por ciento. Puede observarse una disminución en la relación entre contratos permanentes/continuos y de duración determinada: en 2010 los contratos permanente/continuos representaban el 72,9 por ciento, mientras que en 2014 representaban el 62,8 por ciento. Finalmente, ha habido una reducción del personal con contratos de corta duración, ya que la dirección de la UIT ha pasado a utilizar dichos contratos sobre todo para conferencias y apoyo a eventos.

**Cuadro 4: Visión general del personal de la UIT, 2010 y 2014, por categorías principales (y en porcentaje)<sup>79</sup>**

	2010	2014	2010/2014
Categoría de Consejero Superior (D-1 y D-2)	19	22	+ 16 %
Categoría Profesional	321	369	+ 15 %
Categoría Profesional (contratos de corta duración)	47	24	-49 %
Categoría de Servicios Generales	389	347	-11 %
Categoría de Servicios Generales (contratos de corta duración)	60	18	-70 %
<b>Total</b>	<b>836</b>	<b>780</b>	<b>-7 %</b>

Fuente: Informes y estadísticas de recursos humanos (a diciembre de 2014) (GTC-RHF 4/11).

### Representación geográfica

123. A diferencia de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, la UIT no ha formalizado una política sobre representación geográfica de su plantilla en la categoría Profesional. Los Inspectores constataron que el Grupo Tripartito sobre la Gestión de los

<sup>79</sup>Los años de la comparación se han elegido para garantizar la comparabilidad, teniendo en cuenta las modalidades contractuales implementadas en 2009. En el anexo VI se informa en detalle de la plantilla de la UIT. Las cifras incluidas en esta sección se han tomado del documento GTC-RHF 4/11: Informe y Estadísticas sobre Recursos Humanos y Financieros (2008-2014), febrero de 2015.

Recursos Humanos (predecesor del GTC-RHF) consideró en 2011 una propuesta para introducir una metodología de cálculo de la representación geográfica, pero no llegó a un acuerdo al respecto.<sup>80</sup> Ello ha dado lugar a un pronunciado desequilibrio en la representación de los Estados Miembros: sólo 101 de los 193 países están representados (52 por ciento). Además, 10 nacionalidades constituyen casi la mitad de la fuerza de trabajo (47 por ciento), en la que los nacionales de un país concreto alcanzan el 13,8 por ciento. Las cifras sobre contrataciones y promociones recientes no reflejan un cambio significativo a medio plazo en la diversidad de la plantilla. En opinión de los Inspectores, es necesario defender una metodología basada en factores objetivos y adecuados para mejorar la representación geográfica.

124. Los Instrumentos Fundamentales y el Reglamento del Personal y las Reglas del Personal hacen hincapié en la necesidad de garantizar los máximos niveles de eficacia, competencia e integridad del personal. Estos documentos también enfatizan la importancia de que la contratación se haga sobre una base geográfica tan amplia como sea posible. En la Resolución 48 (Rev. Busán 2014), los Estados Miembros subrayaron la necesidad de mejorar la representación geográfica del personal de la Unión. La dirección de la UIT ha indicado que este es un factor importante que se considera en el nombramiento de personal de la categoría Profesional y superior.

125. Los Inspectores reconocen las especificidades de la UIT, especialmente el hecho de que su modelo de financiación no está basado en contribuciones previstas, normalmente utilizadas para definir rangos deseables de representación, y que la capacidad profesional requerida no está fácilmente disponible en todo momento en cualquier país del mundo. Sin embargo, defienden firmemente la intensificación de los esfuerzos de la dirección de la UIT por una representación geográficamente diversa en cada componente de la Unión, en particular de países no representados. El establecimiento de un plan de acción con finalidades, plazos y mecanismos de supervisión específicos es un primer paso necesario.

126. Se considera que la recomendación siguiente ayudaría a mejorar la diversidad geográfica en la UIT.

#### **Recomendación 7**

**El Secretario General debería elaborar y someter a la aprobación del Consejo en su reunión de 2017 un plan de acción con finalidades, plazos indicativos y mecanismos de supervisión específicos destinado a mejorar la representación geográfica de todos los componentes de la Unión en la categoría Profesional y superior e informar anualmente al Consejo sobre su aplicación.**

#### **Gender balance**

127. El equilibrio de género del personal de la UIT se ha identificado desde hace tiempo como un área de mejora. El informe de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad entre los Géneros y el Empoderamiento de las Mujeres (ONUMujeres) sobre la representación de las mujeres, sitúa a la UIT en un lugar bajo de la clasificación comparativa

<sup>80</sup> Véase WG-RG-20/14 (Rev.1): Resumen del informe de la reunión conjunta del Grupo de Trabajo del Consejo sobre Reglamento Financiero y temas de gestión financiera conexos y del Grupo Tripartido sobre Gestión de Recursos Humanos.

con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.<sup>81</sup> Aunque las mujeres representan el 53,1 por ciento del personal, por lo general pertenecen a la categoría de Servicios Generales o a los grados básicos de la categoría Profesional (P-1 y P-2). En otros niveles profesionales, las mujeres van del 22,2 por ciento (grado P-5) al 40,8 por ciento (grado P-3), mientras que la categoría de Consejero Superior (niveles D-1 y D-2) muestra una situación completamente desequilibrada. El anexo VI (a) contiene una comparación detallada del equilibrio de género en los diferentes componentes de la Unión en 2010 y 2014 por categorías y grados.

128. Los Inspectores han tomado nota de los esfuerzos para mejorar el equilibrio de género en la organización con la creación en 2012 de un Grupo Especial sobre cuestiones de género y la aprobación en 2013 de una Política de Igualdad e Integración de Género (IIG).<sup>82</sup> La dirección de la UIT ha descrito las medidas tomadas como una forma de facilitar un entorno laboral respetuoso en cuestión de género y que mejora el equilibrio de género del personal. Ello incluye la designación de coordinadores de alto nivel en cuestiones de género, actividades de divulgación, mayor formación del personal, revisión de la composición de los tribunales de entrevistas y de la Junta de Nombramientos y Promociones, así como estadísticas mejoradas. Estos esfuerzos han producido hasta la fecha resultados modestos. Además, las cifras sobre la distribución de género en las contrataciones y promociones de los últimos cuatro años no reflejan una tendencia positiva significativa. Sin embargo, los Inspectores han observado una mejora en la representación de las mujeres entre los profesionales de la Oficina de Normalización de las Telecomunicaciones del 22 por ciento en 2008 al 40 por ciento en 2014.

129. La dirección de la UIT ha sugerido razones que explican el continuado desequilibrio de género. Una de ellas es que la UIT requiere conocimientos tecnológicos especializados, un ámbito tradicionalmente dominado por el hombre. No obstante, ello no debe obviar una actitud proactiva para abordar las preocupaciones expresadas por los Estados Miembros.<sup>83</sup> Por tanto, los Inspectores piden a la dirección de la UIT que intensifique sus esfuerzos teniendo en cuenta las lecciones aprendidas en la aplicación de las medidas existentes y su impacto. En particular, la Política de Igualdad e Integración de Género debe ser complementada con un plan de acción con finalidades y plazos acordados que permita la supervisión de las medidas orientadas a las cuestiones de género y promueva la rendición de cuentas de los responsables de la contratación de personal en relación con dicha política. Asimismo debe formalizarse el mandato del Grupo Especial sobre cuestiones de género.

130. Se considera que la recomendación siguiente ayudaría a mejorar el equilibrio de género en la UIT.

### **Recomendación 8**

<sup>81</sup> Véase el folleto disponible en [www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/how%20we%20work/unsystemcoordination/data/un/2013-factsheet/itu.pdf](http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/how%20we%20work/unsystemcoordination/data/un/2013-factsheet/itu.pdf).

<sup>82</sup> En 2013, el Consejo aprobó la Política de Igualdad e Integración de Género de la UIT, por la que adopta la política de todo el sistema de las Naciones Unidas sobre igualdad de género y el Plan de acción sobre Igualdad entre los Géneros y el Empoderamiento de las Mujeres. Véase también la Orden de servicio 14/09: Política de género en la UIT.

<sup>83</sup> En la Resolución 48 (Rev. Busán, 2014) se hace referencia a la preocupación sobre la contratación de mujeres en la categoría Profesional y superior, especialmente a niveles de dirección.

**El Secretario General debería someter a la aprobación del Consejo en su reunión de 2017 un plan de acción que complemente la Política de Igualdad e Integración de Género con finalidades, plazos indicativos y medidas de supervisión específicas a fin de mejorar el equilibrio de género, especialmente en puestos de alta dirección, en todos los componentes de la Unión e informar anualmente al Consejo sobre su aplicación.**

### **Personal no permanente y consultores**

131. El Acuerdo de Servicio Especial es la modalidad de contratación de expertos técnicos con carácter temporal (consultores locales o internacionales) para aportar sus conocimientos a proyectos/programas o para el personal necesario en conferencias y eventos.<sup>84</sup> El anexo VI (c) incluye cifras del personal no permanente en 2014 recopiladas por la dirección de la UIT. Los gastos totales ascendieron a 6 millones de CHF. Varias entidades de la Secretaría General gastaron aproximadamente 2,4 millones de CHF en servicios de consultoría y de traducción. La BDT utilizó aproximadamente 3,4 millones de CHF; la TSB casi 482.000 CHF y la BR aproximadamente 41.000 CHF.

132. En un informe más reciente, el auditor externo observó un considerable aumento de Acuerdos de Servicios Especiales, algo confirmado por la información facilitada por la dirección de la UIT. El auditor externo cuestiona el motivo de la utilización de contratistas para tareas administrativas y no para cubrir lagunas temporales.<sup>85</sup> Los Inspectores coinciden con la opinión de que la utilización de dichas modalidades contractuales para cubrir funciones permanentes no es coherente con las políticas de las Naciones Unidas y no se ajusta a prácticas laborales idóneas. Además, puede representar un obstáculo para la contratación de empleados cualificados, dada la incertidumbre asociada a dicho tipo de contratación.

133. Los Inspectores solicitaron acceso a todos los ficheros del personal contratado al amparo de Contratos de Servicios Especiales de septiembre de 2014 a marzo de 2015. Se habían contratado a 189 personas para apoyo de varias unidades de la organización en la sede y 186 expertos sobre el terreno. Para realizar su evaluación, los Inspectores examinaron una muestra de 30 casos de cada categoría. La información de los casos examinados estaba correctamente mantenida y contenía documentación básica, como la solicitud del personal adicional por la unidad contratante, un curriculum vitae del personal contratado y la autorización de pago por los administradores contratantes. Los ficheros consultados de contrataciones en la sede no siempre incluían el mandato del trabajo requerido y no se encontraron informes de evaluación. Por el contrario, los ficheros consultados de contratación sobre el terreno incluían sistemáticamente el mandato y un breve informe de evaluación del trabajo realizado. En ambos casos, el esquema de remuneración era por una cantidad total, gastos de viaje incluidos.

134. La contratación de personal no permanente se rige actualmente por un memorando de 2010 del Jefe del Departamento de Administración y Finanzas, que contiene disposiciones

<sup>84</sup> Ello incluye la contratación de traductores temporales, operadores en las unidades de procesamiento de documentos, personal adicional de logística y seguridad, así como personal de apoyo en instalaciones para la participación a distancia que se ofrecen a participantes en reuniones y conferencias de la UIT.

<sup>85</sup> Véase C15/65: Informe del auditor externo sobre la auditoría de los estados financieros de 2014.

con directrices sobre la remuneración pero no aporta una política corporativa. La dirección de la UIT debería formalizar una política exhaustiva sobre la utilización de personal no permanente para clarificar y armonizar las reglas aplicables a todos los aspectos conexos, tales como: criterios de utilización, tipo de funciones admitidas o excluidas, duración máxima del contrato, disposiciones para su ampliación, disposiciones en caso de conflicto de intereses, supervisión y evaluación del trabajo realizado etc. Esta política se ha considerado durante muchos años, pero finalmente no se ha materializado. Es una cuestión que debe ser tratada con prioridad, teniendo presente la cantidad significativa de recursos dedicados a la contratación de personal no permanente (véase anexo VI (c)). En ausencia de una política formal, el cometido del Departamento de Gestión de Recursos Humanos se limita a verificar las cualificaciones requeridas para el personal contratado y la remuneración en consonancia con el esquema corporativo.

135. Para poner en marcha una política exhaustiva al respecto, deberían introducirse modalidades mejoradas de suministro de información. La información sobre la contratación y las condiciones de empleo de dichas categorías de personal se encuentran actualmente fragmentadas en la UIT. Los Inspectores han observado que se utilizan varios tipos de contratos de consultoría en función de los productos requeridos, la duración de los servicios o tasas diarias, de forma que resulta difícil su consolidación. La consolidación de cifras precisas, posiblemente integradas en estadísticas y documentos de información existentes sobre recursos humanos, ayudaría a la dirección de la UIT a identificar necesidades organizacionales y a ajustar su plantilla cómo y dónde sea necesario. Dicho sistema de reporte de información permitiría al Consejo supervisar la utilización de personal no permanente mediante su examen regular.

136. Se considera que la recomendación siguiente ayudaría a mejorar la transparencia y rendición de cuentas en relación con la contratación de personal no permanente en la UIT.

#### **Recomendación 9**

**El Secretario General debería elaborar y someter a la aprobación del Consejo en su reunión de 2017 una política exhaustiva sobre contratación de personal no permanente y proporcionar al Consejo un informe anual consolidado y analítico de su aplicación en cada componente de la Unión.**

## **B. Otros aspectos de la gestión de recursos humanos**

### **Planificación de recursos humanos**

137. El Plan Estratégico de Recursos Humanos 2010-2015 contiene consideraciones generales sobre dimensiones clave de la gestión de los recursos humanos de la UIT, especialmente en términos de gobernanza, cultura organizacional, dotación de personal, gestión de carreras profesionales y bienestar de los empleados.<sup>86</sup> En opinión de los Inspectores, el Plan no es suficiente para una gestión estratégica de los recursos humanos, algo que es de crucial importancia dado que el mandato y los servicios de la UIT requieren una constante actualización de habilidades y conocimientos. Además, el Plan de Aplicación y Acción, tal como se presenta en el documento TGHM7-2) y el informe anual del Secretario General sobre su aplicación, son principalmente descriptivos y no aclaran suficientemente

<sup>86</sup> Véase C09/56 y su corrigendo: Proyecto de plan estratégico sobre recursos humanos.

las actuaciones realizadas para abordar deficiencias o para avanzar en las mejoras estratégicas identificadas en el Plan.

138. El Plan Estratégico de Recursos Humanos 2016-2019 está actualmente en preparación para ser sometido y aprobado por el Grupo de Trabajo del Consejo sobre Recursos Humanos y Financieros (GTC-RHF) y, subsiguientemente, por el Consejo. **Los Inspectores recomiendan que se haga una evaluación en profundidad de la aplicación del plan actual a fin de utilizar las constataciones y conclusiones pertinentes como aportaciones relevantes para la preparación del plan estratégico de recursos humanos.**

### **Políticas de recursos humanos y su aplicación**

139. En sus decisiones 1107 y 1108, el Consejo dotó de flexibilidad a la gestión de recursos humanos, en particular en términos de creación, supresión o reclasificación de puestos financiados con el presupuesto (con la excepción del personal de la categoría de Consejero Superior). El Consejo ha dejado de aprobar la dotación de personal y la flexibilidad en la gestión queda bajo la autoridad del Secretario General para reorganizar, ajustar y reestructurar de conformidad con los requisitos operacionales.<sup>87</sup>

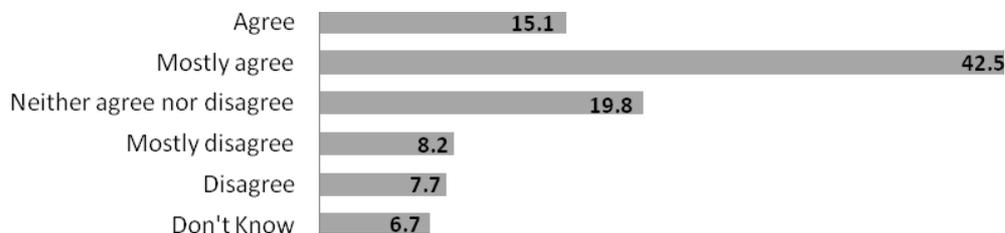
140. El Capítulo IV del Reglamento del Personal y las Normas del Personal sólo proporciona principios rectores para la contratación, nombramiento, traslado y promoción en términos generales. Estos se complementan con una serie de órdenes de servicio y algunas disposiciones incluidas en los mandatos de comités reglamentarios sobre recursos humanos. Para documentar mejor estos procedimientos, el Departamento de Gestión de Recursos Humanos redactó varias directrices que no forman parte del marco reglamentario per se.

141. Las figuras 8 y 9 muestran que aunque el personal de la UIT valoró positivamente la claridad y comprensión de las reglas y procedimientos de la gestión de recursos humanos, la valoración de su consistencia y aplicación transparente fue más matizada. En las respuestas se señaló la existencia de diferencias en el tratamiento de casos individuales, lo que afecta a la moral del personal. **El modesto tamaño de la UIT, junto con el hecho de que está prácticamente concentrada en su sede, ha generado una cultura corporativa específica en la gestión de los recursos humanos que se traduce en contactos directos frecuentes entre los empleados y la alta dirección. En este contexto, el desafío es garantizar una gestión efectiva con procedimientos y prácticas consistentes a todos los niveles de la Unión.** Los Inspectores enfatizan las funciones del Departamento de Gestión de Recursos Humanos en términos de supervisión de las prácticas de cada componente de la Unión para garantizar la aplicación armonizada de reglas y procedimientos.

---

<sup>87</sup> Los Inspectores examinaron una muestra de casos de reclasificación y encontraron motivos suficientes para apoyar las decisiones tomadas, especialmente en base a la mayor responsabilidad o complejidad del trabajo asociado al puesto.

**Figura 8: Respuestas a la afirmación "Creo que la UIT tiene un conjunto de reglas y procedimientos claros y exhaustivos en el área de la gestión de los recursos humanos"**



**Figura 9: Respuestas a la afirmación "Creo que las políticas sobre recursos humanos de la UIT se aplican de forma consistente y transparente"**



*Fuente:* Encuesta al personal realizada por la DCI (2015).

**Leyendas de las Figuras 8 y 9 (de arriba a abajo):**

De acuerdo – En gran parte de acuerdo – Ni de acuerdo ni en desacuerdo – En gran parte en desacuerdo – En desacuerdo – No se

142. Los Inspectores consideran que la dirección de la UIT necesita ampliar su marco reglamentario y consolidarlo en un manual que abarque todas las facetas de la gestión de recursos humanos. Teniendo en cuenta las características específicas de los procesos de recursos humanos de la UIT, también sería una oportunidad para reexaminar algunos aspectos de los procedimientos y asimilarlos aún más a prácticas generalmente aceptadas en el sistema de las Naciones Unidas. Un ejemplo de ello sería la introducción en el proceso de contratación de pruebas escritas y/o entrevistas como pasos obligados, que no es el caso actualmente.

143. Se considera que la recomendación siguiente ayudaría a mejorar la transparencia y rendición de cuentas de la gestión de recursos humanos.

**Recomendación 10**

**El Secretario General debería garantizar que los procesos relacionados con los recursos humanos, como la contratación, los nombramientos y las promociones, se incluyan en los procedimientos formales del marco reglamentario y que se consoliden en un manual exhaustivo sobre recursos humanos antes de finalizar 2017.**

## Evaluación del rendimiento

144. Los procedimientos actuales que rigen la evaluación del personal con contratos permanentes/continuos o de duración determinada, son similares a los de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas con algunas excepciones de menor importancia.<sup>88</sup> En las respuestas a la encuesta de la DCI, el personal de la UIT considera que el proceso de evaluación es oportuno, transparente y objetivo, pero cuestiona su uso como herramienta de gestión (reconocimientos por buen rendimiento o sanciones a quienes muestren un bajo rendimiento, impacto en el desarrollo de la carrera profesional, etc.).

145. El sistema de evaluación del personal ha sido objeto de examen en los últimos años sin que se haya tomado una decisión final. El Comité de Coordinación y el Grupo de Coordinación de la Gestión acordaron implementar un sistema de evaluación electrónico integrado en el sistema de planificación de recursos corporativos (ERP) y el portal de la UIT. En 2015 se lanzó una petición de ofertas sobre este asunto. Sin embargo, los elementos que describen el proceso de evaluación siguen siendo objeto de debate. **Los inspectores instan a la dirección de la UIT a finalizar y aplicar los principios del sistema de evaluación, basado tanto en iniciativas internas existentes como en la modernización del marco de competencias de la UIT y la integración de la gestión basada en los resultados.** Según las actas del Grupo de Coordinación de la Gestión, la dirección de la UIT pretende abandonar una evaluación general del rendimiento del personal que sería sustituido por una evaluación separada de cada una de las tres categorías de los planes del personal (objetivos, competencias, desarrollo) utilizando una escala de tres niveles "con la esperanza de que ello promueva un mejor rendimiento del personal".

## Movilidad

146. El Plan Estratégico de Recursos Humanos incluye una sección sobre rotación y movilidad. En ausencia de una política formal sobre movilidad, las Órdenes de Servicio 01/12 (Rev.1) y 12/05 relativas a cesiones internas/externas de personal proporcionan la base de la movilidad del personal. En la práctica, la movilidad es prácticamente inexistente en la UIT ya que se trata de una organización pequeña, altamente especializada, con una organización centrada en su sede, con pocas oportunidades de movimiento geográfico y la movilidad entre Sectores limitada por consideraciones técnicas.<sup>89</sup>

147. Sin embargo, la movilidad debería considerarse una oportunidad para el desarrollo profesional del personal, siempre que esté acompañada de medidas adecuadas como programas de introducción, de apoyo al personal, etc. Al mismo tiempo, es una posible forma de mejorar la cohesión de la Unión, ofreciendo una ventana en el trabajo y la cultura propia de cada Sector a un conjunto más amplio del personal. Los intercambios temporales de personal podrían reforzar la capacidad de las Oficinas Regionales y de Área en el espíritu

<sup>88</sup> Véase la Orden de Servicio 08/09: Sistema de evaluación del rendimiento (2009).

<sup>89</sup> Véase la Orden de Servicio 01/12 (Rev.1): Cesiones en caso de puestos de duración determinada publicados (revisada en enero de 2013) y la Orden de Servicio 12/05: Política de cesiones de personal (2012).

de la Resolución 25 (Rev. Busán 2014), que solicita el fortalecimiento de la presencia regional para mejorar la representación de la UIT. En ese contexto, las discusiones e iniciativas internas en curso para explorar formas innovadoras de movilidad interna y externa (incluido el intercambio de personal con instituciones intergubernamentales o regionales, un nuevo impulso al programa de Programa Funcionario Profesional de Grado Inferior o las cesiones de personal a otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas) deberían merecer mayor atención y formalización, según proceda.

### **Desarrollo profesional y capacitación**

148. El sistema de ascensos personales fue suspendido en 2004.<sup>90</sup> El personal puede promocionar en virtud de procesos de contratación competitivos para nuevos puestos o vacantes o mediante la reclasificación de sus puestos cuando se cumplen determinadas condiciones (aumento de la complejidad, financiación disponible, etc.). La encuesta realizada por la DCI ha recopilado muchos comentarios sobre la preocupación del personal en relación con las limitadas oportunidades de desarrollo profesional. Los requisitos de conocimientos técnicos especializados en constante evolución junto con las limitaciones financieras son obstáculos que pueden impedir el desarrollo de las carreras profesionales. A pesar de ello, debe destacarse que la UIT ofrece más oportunidades que otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para que su personal pase de la categoría de Servicios Generales a la categoría Profesional.

149. Actualmente no existe un conjunto definido de criterios que rijan la apertura de un proceso de contratación de candidatos externos o para limitarlo a candidatos internos. Los administradores responsables de la contratación juegan, junto con el departamento de Gestión de Recursos Humanos, un papel decisivo a este respecto. **En opinión de los Inspectores, la dirección de la UIT debería desarrollar un conjunto de criterios para definir más claramente la justificación de los procesos de contratación internos o externos.** Ello ofrecería mejores oportunidades profesionales al personal, conforme a las disposiciones de la Resolución 48 (Rev. Busán, 2014) que establece que "dentro de los recursos financieros disponibles y en la medida de lo posible, se cubran las vacantes mediante una mayor movilidad del personal existente" y que "se deben seguir ofreciendo posibilidades razonables de ascenso al personal existente".

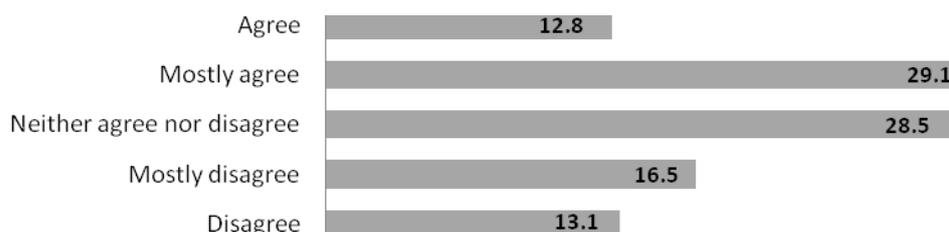
150. El presupuesto de capacitación de la UIT de 2014 ascendió a 461.000 CHF, lo que representa menos del 0,5 por ciento del gasto de personal, inferior a la tasa habitual del sistema de las Naciones Unidas y sensiblemente inferior a lo esperado según señala la Resolución 48 (Rev. Busán, 2014) que sugiere "un objetivo del tres por ciento de la parte del presupuesto asignada a gastos de personal". Tres cuartas partes de los fondos para capacitación los gestiona de forma centralizada el Departamento de Gestión de Recursos Humanos para organizar programas de capacitación en idiomas y apoyar las iniciativas de capacitación centralizadas o peticiones de capacitación individual de la Secretaría General. La cuarta parte restante está descentralizada en el presupuesto de cada una de las Oficinas, pero los Inspectores observaron que estas no han desarrollado planes de capacitación sectoriales para identificar las lagunas de conocimientos y las necesidades de capacitación. Además, el Departamento de Servicios Informáticos dispone de presupuesto de capacitación independiente.

---

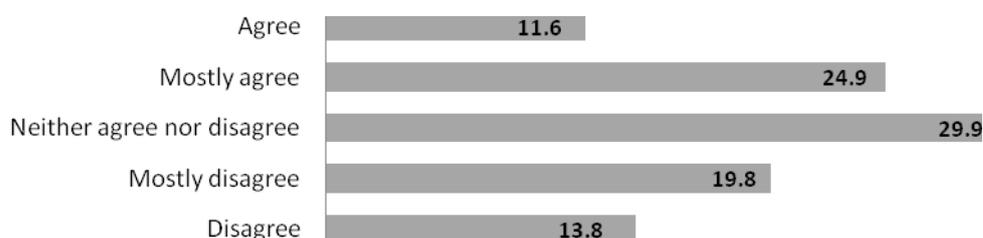
<sup>90</sup> Véase la Orden de Servicio 04/19: Suspensión del sistema de ascensos personales.

151. La dirección de la UIT ha descrito sus esfuerzos de apoyo al aprendizaje continuo del personal como razonablemente exitoso, por ejemplo, en relación a programas externos de ciberaprendizaje. Sin embargo el personal considera que la capacitación es un área que merece más atención, especialmente desde la perspectiva de las actividades realizadas sobre el terreno (véase las figuras 10 y 11). La UIT no ha formalizado una política en materia de aprendizaje y desarrollo a nivel de toda la organización para articular sus programas de capacitación con prioridades y objetivos concretos. **El Secretario General debería desarrollar y promulgar una política en materia de aprendizaje y desarrollo a nivel de toda la organización y someterla a la aprobación del Consejo en su reunión de 2017.** Dicha política debería determinar las áreas y el alcance más apropiado del aprendizaje, los métodos de prestación y las responsabilidades de cada parte interesada. A fin de tener en cuenta las necesidades de todos los componentes de la Unión, un prerequisite sería realizar un "inventario de habilidades y competencias" en toda la organización que identifique las fortalezas y debilidades actuales del personal de la UIT. Dicha política e inventario global serían la base para el desarrollo de planes de capacitación de los Sectores centrados en sus respectivas competencias técnicas. El Consejo debería ser informado adecuadamente sobre la aplicación de esta política en cada componente de la Unión.

**Figura 10: Respuestas a la afirmación "La formación y las oportunidades de desarrollo que proporciona la UIT son adecuadas para mejorar mis habilidades y competencias y realizar adecuadamente mis funciones"**



**Figure 11: Respuestas a la afirmación "La oportunidades de formación y desarrollo que proporciona la UIT están adaptadas a las necesidades de mi carrera profesional"**



*Fuente:* encuesta al personal de la UIT realizada en 2015.

**Leyendas de las Figuras 8 y 9 (de arriba a abajo):**

De acuerdo – En gran parte de acuerdo – Ni de acuerdo ni en desacuerdo – En gran parte en desacuerdo – En desacuerdo

152. La UIT no dispone de un programa de aprendizaje obligatorio. **Los Inspectores recomiendan establecer un programa de capacitación obligatorio para todo el personal en base a requisitos corporativos, y crear así una base común de habilidades y competencias.** Por lo general, otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas complementan esta base con módulos para grupos particulares, como directivos, administradores de línea, personal de áreas técnicas (adquisiciones, recursos humanos TIC y otras) o para personal en actividades de campo. En la misma línea, la dirección de la UIT debería considerar el establecimiento de un número mínimo de días anuales de capacitación para el personal, e incluirlo como un elemento del sistema revisado de evaluación del rendimiento para reforzar el aprendizaje continuo.

### **Relaciones entre el personal y la dirección**

153. Según las conclusiones del examen realizado por la DCI hace varios años, la calidad de las relaciones entre el personal y el equipo directivo de la UIT se deterioraron durante el periodo 2009-2012.<sup>91</sup> La evaluación global de quienes han respondido a la encuesta realizada por la DCI sigue siendo crítica en algunos aspectos. Si bien la mayoría del personal (85 por ciento) considera que las relaciones entre el personal y el equipo directivo es satisfactoria, sólo una proporción significativamente más baja (35 por ciento) considera que los mecanismos y procedimientos internos existentes son efectivos para prevenir y resolver conflictos y quejas. Aunque la UIT dispone de los mecanismos esenciales para garantizar la representación del personal y para tratar las quejas y reclamaciones del personal, las entrevistas y la encuesta al personal reflejan que algunos de esos elementos no son bien conocidos o ampliamente utilizados (en particular la función de mediación y la política sobre acoso y abuso de autoridad).

154. Los Inspectores han detectado una situación compleja en relación con la representación del personal. El Consejo del Personal está reconocido en el Reglamento de Personal, en las Reglas de Personal y por el Consejo, como interlocutor con la dirección de la UIT, y representa al personal en órganos consultivos reglamentarios sobre recursos humanos y asuntos relacionados con el personal (Comité Asesor Conjunto, Junta de Nombramientos y Promociones, Comité de Revisión de Clasificaciones y Junta de Reclamaciones). El Sindicato del Personal, establecido en base a la libertad de asociación, es el portavoz de las preocupaciones sobre asuntos en materia de recursos humanos y ofrece diversos servicios a sus miembros. El Consejo del Personal y el Sindicato del Personal han permanecido activos durante años con características propias.

155. En 2013 se modificaron el Reglamento de Personal y las Reglas de Personal y se publicaron dos órdenes de servicio para clarificar el marco reglamentario de la representación del personal.<sup>92</sup> Se espera que este marco responda al objetivo básico de disponer de mecanismos de representación del personal que permitan abordar las

<sup>91</sup> Para un análisis detallado de las relaciones entre el personal y la dirección de la UIT con una perspectiva histórica véase el documento complementario JIU/REP/2012/10 sobre las relaciones personal-dirección en los organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas y el sistema común, disponible en el sitio web de la DCI (JUI): ([www.unjiu.org](http://www.unjiu.org)).

<sup>92</sup> Véase el capítulo VIII del Reglamento del Personal y de las Reglas del Personal de la UIT (específicamente el apartado 8.1 del Reglamento: Representación del personal; la Regla 8.1.1: Consejo de Personal; y Regla 8.3.1: Asociaciones y clubs del personal); y las órdenes de servicio 13/2 sobre la concesión al Consejo de Personal de recursos e instalaciones y 13/03 sobre criterios y condiciones para el reconocimiento de asociaciones y clubs del personal.

preocupaciones y reclamaciones de éste de manera eficaz y equilibrada. Teniendo presente este objetivo, una posible solución podría ser disponer de un órgano representativo de elección que incluya todas las opiniones y que permita una participación efectiva en decisiones que afecten a la política y prácticas de recursos humanos. Los Inspectores consideran que este es un elemento importante para promover un entorno de trabajo positivo que, en última instancia, beneficia a la organización. Cabe recordar que los Estados Miembros han manifestado su interés en las relaciones entre el personal y la dirección, especialmente a través de la decisión 517 del Consejo (2004, revisada en 2009) sobre el fortalecimiento del diálogo entre el Secretario General y el Consejo del Personal.

### **Función de ética**

156. Mediante la Orden de Servicio 02/05 publicada en 2002, la UIT se adhirió a las normas de conducta de administración pública internacional (Resolución 56/244 de la Asamblea General de las Naciones Unidas). Además, la dirección de la UIT ha desarrollado un completo marco ético cuyos elementos principales son el Código Ético del personal de la UIT (2011), la Política sobre divulgación financiera (2011) y la Política de la UIT para la protección del personal contra represalias por notificar conductas indebidas (política de protección de denunciantes, 2011).<sup>93</sup> Estas políticas complementan las disposiciones pertinentes del Reglamento y de las Reglas del Personal sobre la conducta del personal. Se han publicado diversos órdenes de servicio y memorandos internos sobre asuntos relacionados con aspectos éticos y de conducta del personal en general (acoso, abuso de autoridad, prevención del acoso sexual, etc.).

157. El Responsable de Ética tiene como función principal orientar en la aplicación de los principios incluidos en los documentos mencionados. En ese contexto, los Inspectores han expresado su preocupación porque el cargo de Responsable de ética permanece vacante desde julio de 2013. **Los Inspectores instan a la dirección de la UIT a acelerar la regularización de la función sobre ética y consideran satisfactoria la firma de un acuerdo de entendimiento con la Organización Meteorológica Mundial para establecer un Responsable de ética común para ambas organizaciones.**

158. El nombramiento de un Responsable de ética debe ser seguido de una nueva etapa de formación para la concienciación en materia de ética que debería institucionalizarse mediante sesiones de capacitación corporativa obligatorias sobre ética e integridad para todo el personal de la UIT, incluidos administradores a todos los niveles.

### **Función de mediación**

159. La UIT carece de un puesto de "defensor" ("Ombudsman") que ofrezca su ayuda en el contexto de un proceso informal y confidencial de resolución de un conflicto. En 2001, y tras una decisión del Consejo de 1998, se estableció una función de mediación. La mediación está actualmente regulada por una orden de servicio de 2014, según la cual el proceso de mediación es opcional y la realizan mediadores voluntarios nombrados de entre el personal en activo o jubilado.<sup>94</sup>

160. Tal como han reconocido mediadores actuales y anteriores en entrevistas mantenidas al efecto, y han confirmado los resultados de la encuesta de personal de la DCI,

<sup>93</sup> Publicados como Órdenes de Servicio 11/02, 11/03 y 11/04, respectivamente.

<sup>94</sup> Véase la Orden de Servicio 14/05: Función de mediación

la función que actualmente se realiza tienen limitaciones obvias. No todo el personal es consciente de esta función y, por tanto, no se hace un uso extensivo de la misma en la resolución de problemas; los mediadores sólo gestionan unos diez casos al año, la mayoría sobre relaciones entre personal y supervisores.

161. **Los inspectores creen que la UIT se beneficiaría de una función de mediación fortalecida y más visible que propiciara una primera vía de resolución informal de conflictos en lugar arreglos basados en la aplicación de mecanismos administrativos formales.** Dicha función sería beneficiosa para la dirección de la UIT pues permitiría identificar aspectos sistémicos y realizar recomendaciones para abordarlos.

162. Por otra parte, teniendo en cuenta las limitaciones financieras de la UIT y el bajo nivel actual de casos, una posible opción sería analizar la posibilidad de establecer conjuntamente con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en Ginebra un servicio compartido de defensor con financiación también compartida.

## VII. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y GESTIÓN INFORMÁTICA

163. El Departamento de Servicios Informáticos gestiona la infraestructura de las TIC y presta los servicios necesarios a los departamentos de la Secretaría General y de los Sectores. Es responsable de las principales funciones centralizadas en materia de TIC, tales como el sistema ERP, los servicios web, el sistema de relaciones con los clientes y el portal de la UIT. Presta soporte a la participación a distancia en reuniones y gestiona aproximadamente 20.000 cuentas del servicio TIES (Servicio de Intercambio de Información de Telecomunicaciones). El Departamento enmarca las relaciones con sus clientes internos mediante la firma de acuerdos de nivel de servicio diferenciados que supervisan el tiempo de prestación y la calidad de sus servicios a través de indicadores de rendimiento acordados. Además del Departamento, cada Oficina dispone de servicios de apoyo informático (por ejemplo, la BDT tiene una unidad de apoyo con cuatro empleados del nivel Profesional).

### Marco reglamentario

164. En términos de gobernanza en materia de las TIC, la Orden de Servicio 11/06 establece formalmente el Comité para las Tecnologías de la Información y la Comunicación de la UIT (ICTC), presidido por el Vicesecretario General y compuesto por representantes de todos los Sectores y los cuatro departamentos de la Secretaría General (Servicios Informáticos, Conferencias y Publicaciones, Planificación Estratégica y Relaciones con los Miembros y Gestión de Recursos Financieros). En dependencia del Secretario General, el ICTC es un foro consultivo para el intercambio de información para supervisar la aplicación de la política en materia de TIC, desarrollar un plan de inversiones en TIC y examinar al avance de los proyectos TIC. El ICTC examina y aprueba la financiación de proyectos TIC a través del Fondo para la Tecnología de Información y Comunicación, creado por el Consejo en 2001 destinado a financiar el desarrollo de los principales sistemas informáticos (ha tenido un presupuesto de un millón de CHF en el bienio 2014-2015). Durante la preparación del presente informe, la dirección de la UIT no señaló ninguna preocupación concreta sobre la financiación de los proyectos TIC.

165. Los Inspectores han observado que se han establecido distintos comités de dirección con sus propios mandatos para los principales proyectos corporativos en materia de TIC, tales como la implantación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), el sistema ERP, el sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) y las mejoras en el ámbito de la seguridad. La dirección de la UIT ha indicado que aún no se han encargado al ICTC responsabilidades operacionales y que los motivos para la creación de distintos comités ha sido garantizar que la dirección de dichos proyectos cuenta con conocimientos y habilidades específicas. **Teniendo en cuenta el carácter estratégico de dichos proyectos, los Inspectores sugieren que dichos conocimientos se integren en el marco del ICTC a través de grupos de trabajo dedicados (tal como se prevé en su mandato) a fin de mejorar la coherencia de la gobernanza en materia de TIC.** En términos de suministro de información, además de las auditorías internas de cada uno de los proyectos, se han hecho presentaciones y entregado informes a los Estados Miembros (Consejo, Grupos de Trabajo del Consejo, Grupos Asesores de los Sectores) sobre el impacto operacional de estos proyectos. **Los Inspectores también invitan a la dirección de la UIT a que informe con detalle a los Estados Miembros sobre la gestión general de los proyectos, teniendo en**

**cuenta que los proyectos corporativos requieren inversiones significativas a lo largo de varios años.**

166. La UIT revisó en 2009 su Estrategia de gestión informática y de las tecnologías de la información, que ofrece un marco exhaustivo para la gestión de las habilidades, información y sistemas TIC, "basados en prácticas idóneas para la gestión del valor y del riesgo", con referencias a las normas de la Organización Internacional de Normalización generalmente adoptadas en el sistema de las Naciones Unidas. Además, desarrolla los principios de gobernanza de las TIC y de los procesos internos y, como buena práctica, establece un marco de aseguramiento de la calidad. La dirección de la UIT debería actualizar la estrategia y formalizarla en una orden de servicio para garantizar la concienciación y aplicación a nivel corporativo.

### **Principales herramientas de gestión informática**

167. El sistema ERP ha sido introducido gradualmente desde 1988-1989, con una última actualización importante en 2010. Gestiona algunos procesos administrativos en áreas como recursos humanos (nóminas, autoservicios de empleados y responsables) y gestión financiera (contabilidad, adquisiciones, facturación de servicios). La dirección de la UIT ha indicado que un ERP de SAP centralizado permite la integración global de los procesos administrativos, proporciona información en tiempo real y reduce la posibilidad de errores por redundancias. La UIT dispone de un sistema de gestión de documentación corporativo que constituye un repositorio central de documentación para conferencias y reuniones, recomendaciones de la UIT (normas), publicaciones, documentación de administración interna, etc.

168. Una orden de servicio de 2011 sobre gestión informática reconoce la información como un activo vital para la organización que debe gestionarse para preservar la autenticidad, integridad, seguridad, accesibilidad y fiabilidad de los registros de la organización a lo largo de todo su ciclo de vida, con independencia de la forma o medio creado o percibido por la organización, o en nombre de la misma.<sup>95</sup> Complementa la orden de servicio sobre gestión de registros y archivos publicada en 2001. Tal como ha reconocido la dirección de la UIT, éstas deberían complementarse con políticas y directrices que garanticen la aplicación de programas específicos de gestión de registros (planes de clasificación, plazos de conservación, eliminación de registros y su transferencia a archivos corporativos) en todas las unidades de la organización de la Secretaría General y de los tres Sectores. Debe prestarse una especial atención a los registros digitales, teniendo en cuenta el tipo de información y registros creados y gestionados.

169. Otro aspecto es el relacionado con el conocimiento generado por los componentes de la Unión. Las actividades realizadas por la UIT son fuente de un acervo de conocimientos, por ejemplo, a través de los estudios técnicos de las Comisiones de Estudio, los Grupos de Trabajo y los programas de creación de capacidad. Actualmente, el conocimiento es capturado de una forma no coordinada mediante procedimientos informales y numerosas bases de datos, ya que la UIT no tiene una estrategia o función en materia de conocimientos aplicable a toda la organización.

170. En este contexto, los inspectores invitan a la dirección de la UIT a considerar en la actualización de su estrategia de gestión informática y tecnologías de la información, a la

---

<sup>95</sup> Orden de Servicio 11/07: Gestión de la Información.

adopción de un sistema integrado que contemple todos los aspectos de la gestión de la información y el conocimiento y que ponga bajo un mismo paraguas la gestión de documentos, registros, conocimientos y las TIC. Ello garantizaría que todos los proyectos se diseñen, desarrollen y ejecuten con los conocimientos pertinentes y teniendo en cuenta todos los requisitos.

171. Otro aspecto notable es la participación de la UIT en la coordinación entre organismos. La UIT tiene una función de liderazgo reconocido en varios proyectos temáticos, por ejemplo, en la esfera de la seguridad de la información y la ciberseguridad. El Secretario General de la UIT preside el grupo sobre TIC y redes de la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación (CEB).

172. Se considera que la recomendación siguiente ayudaría a mejorar la eficacia de la tecnología de la información y la gestión informática en la UIT.

### **Recomendación 11**

**El Secretario General debería someter a la aprobación del Consejo en su reunión de 2017 una versión actualizada de la Estrategia de tecnologías de la información y gestión informática que contemple todas las dimensiones de la gestión de la información e informe anualmente al Consejo sobre su aplicación.**

## VIII. SUPERVISIÓN

173. La supervisión interna es realizada principalmente por la Unidad de Auditoría Interna. Se complementa con mecanismos de supervisión externa, que incluyen al Comité Asesor Independiente sobre la Gestión (CAIG), al auditor externo y a la Dependencia Común de Inspección. En este marco de supervisión, las distintas funciones y responsabilidades están gobernadas por resoluciones de los Estados Miembros y los correspondientes mandatos. Los Inspectores han sido informados de que existe una buena coordinación entre los órganos de supervisión, especialmente en la planificación del trabajo y la compartición de información

174. Los Grupos Asesores de cada Sector y el Grupo de Trabajo del Consejo sobre Recursos Humanos y Financieros también tiene funciones de supervisión. Actualmente el GTC-RHF está encargado de examinar las recomendaciones del auditor externo y del CAIG, así como las recomendaciones de la DCI que afecten a la gestión de los recursos humanos y financieros.

### Supervisión interna

#### *Auditoría interna*

175. La Unidad de Auditoría Interna está bajo la autoridad directa del Secretario General y administrativamente forma parte de su Oficina. Es responsable de "realizar auditorías e inspecciones independientes para garantizar una gestión eficaz, eficiente y económica y utilizar los recursos financieros, humanos, tecnológicos e intangibles de la UIT".<sup>96</sup> En términos de independencia, la situación y dependencia jerárquica de las unidades de auditoría varía según las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, principalmente en función de su tamaño y el tipo de riesgos a los que hacen frente. Su ubicación en la oficina del director ejecutivo es aceptable siempre que el director de la auditoría interna tenga acceso directo e informe al órgano de gobierno, que es el caso en la UIT.

176. Además de las disposiciones del Reglamento Financiero y las Reglas Financieras de la UIT sobre control interno y auditoría interna, la Carta de Auditoría, aprobada en 2013, establece los principios que rigen las auditorías. La Carta contiene los principales elementos necesarios conforme a los estándares profesionales y a las recomendaciones de la DCI sobre este asunto.<sup>97</sup> Teniendo en cuenta que la versión previa del documento data de 1999, **los inspectores invitan a la dirección de la UIT a que examine su Carta de Auditoría Interna y los correspondientes Reglamento Financiero y Reglas Financieras relativas a la auditoría interna de forma más regular, por ejemplo, cada tres o cinco años; además, creen que la Carta debería ser sometido a la aprobación del Consejo.** Ello garantizaría un mejor cumplimiento de los estándares profesionales y mejoraría la independencia, cometido y situación de la función en la organización.

177. La Unidad de Auditoría Interna, como la mayoría de las entidades de auditoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas utiliza las Normas Internacionales para la

<sup>96</sup> Véase la Orden de Servicio 13/09: Carta del auditor interno, punto 4.

<sup>97</sup> Véase JIU/REP/2010/5: La función de auditoría en el sistema de las Naciones Unidas, recomendación 1.

Práctica Profesional de Auditoría Interna y el Código Ético establecidos por el Instituto de Auditores Internos (IIA) como base de su trabajo. Como buena práctica, en 2014 realizó una autoevaluación de su actividad de auditoría, que fue validada por un equipo de asesores externos independientes en 2015.<sup>98</sup> El equipo de validación consideró que la labor de la Unidad de Auditoría Interna se ajusta a los estándares profesionales, e hizo varias recomendaciones para fortalecer la actividad de auditoría, especialmente en las áreas de planificación, gestión de recursos y gestión de riesgos. La dirección de la UIT indicó que se habían tomado medidas para avanzar en esas áreas. **Los inspectores alientan a la dirección de la UIT a realizar dicha evaluación independiente de forma regular.**

178. Se considera que los recursos asignados a la función de auditoría son suficientes para que la Unidad de Auditoría Interna lleve a cabo su mandato. En 2015 constaba de tres puestos de la categoría Profesional (un P-5 como Jefe de la Unidad, un P-3 Auditor Interno, un P-2 Auditor Interno Subalterno y un asistente de la categoría de Servicios Generales. La capacidad de la Unidad ha variado en los últimos años.<sup>99</sup> **Los inspectores creen que el Secretario General debería fortalecer la capacidad general de la Unidad de Auditoría Interna para que pueda ampliar su campo de actuación a los riesgos principales y críticos de la Unión, tal como recomiendan el Comité Asesor Independiente sobre la Gestión y el auditor externo.**

#### *Evaluación*

179. En su análisis de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas realizado en 2014, la DCI concluyó que había una carencia de disposiciones estructurales en relación con una función de evaluación interna en la UIT.<sup>100</sup> Durante las entrevistas, representantes de los Estados Miembros coincidieron en que la existencia de dicha función podría beneficiar a la UIT y mejorar la capacidad de demostrar sus resultados y reestructurar sus actividades según proceda. La Secretaría General realizó un estudio en 2015 para evaluar los potenciales beneficios y determinar los recursos necesarios para la institucionalización de dicha función. Como consecuencia, el Grupo de Coordinación de la Gestión respaldó la propuesta de establecer una función central de evaluación corporativa dentro de la Unidad de Auditoría Interna, a la que se le pidió que elaborara una Política de Evaluación y un plan de trabajo para analizar los requisitos en términos de capacidad y proponer pasos ulteriores para el establecimiento de la función de evaluación. **Los inspectores son conscientes de las implicaciones financieras, pero creen que la institucionalización de una función de evaluación contribuiría al reposicionamiento estratégico, al aprendizaje y al intercambio de conocimientos entre todos los componentes de la Unión, siempre que se le dote de conocimientos profesionales y de una capacidad suficiente.** La disposición para la transición descrita anteriormente se considera aceptable; sin embargo, la visión a largo plazo debería consistir en vincular la función de evaluación con la planificación operacional, la supervisión del rendimiento y la información sobre los logros alcanzados.

#### *Investigación*

<sup>98</sup> C15/INF/11 (Anexo 1): Autoevaluación con validación externa independiente. Actividad de auditoría interna, Informe de los validadores independientes, febrero de 2015.

<sup>99</sup> La Unidad de Auditoría Interna elaboró seis informes de auditoría en 2015, cuatro en 2014 y cuatro en 2013.

<sup>100</sup> Véase JIU/REP/2014/6: Análisis de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas.

180. La UIT no dispone de una unidad de investigación independiente ni se ha informado de casos de investigación recientes. En lo que se refiere a la Carta de Auditoría Interna, la Unidad de Auditoría Interna investiga denuncias o casos de presunción de fraude o gestión indebida de conformidad con las Directrices comunes para las investigaciones aprobadas en 2009 por la Conferencia de Investigadores Internacionales. La política de la UIT sobre acoso y abuso de autoridad (2005) y la política para la protección del personal contra represalias por notificar conductas indebidas (2011) son otros documentos pertinentes.<sup>101</sup> La dirección de la UIT ha informado que el Departamento de Gestión de Recursos Humanos también tiene responsabilidades a este respecto. Ello significa que la función de investigación está dispersa y no se ajusta a las buenas prácticas que garantizan que las quejas formales por discriminación o acoso sean investigadas por investigadores profesionales. Tampoco existe una política específica sobre investigación que describa los procedimientos para tratar casos que involucren a directores o funcionarios de elección. **Los inspectores consideran que la dirección de la UIT debería desarrollar un marco sobre la investigación (política y procedimientos) y considerar opciones adecuadas para garantizar que las investigaciones son realizadas por investigadores profesionales.**

### **Comité Asesor Independiente sobre la Gestión**

181. El Comité Asesor Independiente sobre la Gestión (CAIG) fue institucionalizado como órgano subsidiario del Consejo por la Conferencia de Plenipotenciarios de 2014 tras un exitoso periodo de prueba de cuatro años. Al igual que otros comités similares del sistema de las Naciones Unidas, el CAIG "presta asesoramiento especializado y asistencia al Consejo y al Secretario General para el ejercicio efectivo de sus responsabilidades de supervisión, y más concretamente para garantizar el funcionamiento de los sistemas de control internos, la gestión de riesgos y los procesos de gobernanza, incluida la gestión de recursos humanos".<sup>102</sup>

182. EL CAIG informa al Secretario General después de cada reunión y anualmente al Consejo. Los Estados Miembros entrevistados han expresado consenso en considerar que el CAIG contribuye al fortalecimiento del marco de gobernanza y supervisión de la Unión. Sus informes han generado un creciente interés sobre asuntos claves para la buena gobernanza, la gestión del riesgo, la integridad financiera y la rendición de cuentas. El CAIG realiza recomendaciones al Secretario General (27 en 2011, de las que sólo unas pocas tuvieron que ser reiteradas). Los miembros del CAIG han hecho comentarios positivos sobre la cooperación con la dirección de la UIT y subrayan los progresos logrados durante los últimos años en la aplicación de las recomendaciones. Para reforzar esta tendencia positiva, en 2015 el CAIG invitó al Consejo a aprobar sus recomendaciones "para que puedan adoptarse cuanto antes medidas eficaces que refuercen el principio de rendición de cuentas".<sup>103</sup>

### **Auditor externo**

<sup>101</sup> Véanse las órdenes de servicio 11/04: Política de la UIT para la protección del personal contra represalias por notificar conductas indebidas (2011), y 05/05: Política de la UIT sobre acoso y abuso de autoridad (2005).

<sup>102</sup> Véase la Resolución 162 (Rev., Busán, 2014) y anexo: Comité Asesor Independiente sobre la Gestión.

<sup>103</sup> Véase C15/22: Cuarto informe anual del Comité Asesor Independiente sobre la Gestión.

183. El Control Federal de Finanzas suizo ha realizado la función de auditoría externa en la UIT durante 120 años. Tras un proceso de selección realizado por el Secretario General y un comité de evaluación compuesto de cinco Estados Miembros, el Consejo nombró al organismo superior de auditoría de Italia, Corte dei Conti (Tribunal de Cuentas), auditor externo para los periodos financieros 2012-2013 y 2014-2015. Esta designación fue confirmada por la Conferencia de Plenipotenciarios de 2014. Los Inspectores comparten la idea de que la rotación periódica del auditor externo mejora la independencia de éste y ofrece una experiencia más enriquecedora que resulta beneficiosa para una organización, tal como se indicó en el informe de la DCI de 2010 sobre la función de auditoría en el sistema de las Naciones Unidas.<sup>104</sup>

184. El auditor externo manifestó opiniones de auditoría sin salvedades en relación con los estados financieros de la UIT de los últimos años, al tiempo que subrayó aspectos tales como los activos netos negativos derivados de las obligaciones actuariales relacionadas con las prestaciones a largo plazo adeudadas al personal. El auditor externo elogió la respuesta de la dirección de la UIT durante el proceso de auditoría así como por las mejoras introducidas en la presentación de los estados financieros tras la aplicación de las NICSP. En su reunión de 2015, el Consejo aprobó la renovación del mandato del auditor externo para la auditoría de los estados financieros durante un periodo de dos años, 2016 y 2017.

### **Dependencia Conjunta de Inspección**

185. La DCI ha realizado una labor de supervisión externa independiente de todas las áreas de la UIT desde 1977, cuando la organización aceptó su Estatuto. La Resolución 57 (Kyoto, 1994) reconoció la utilidad de la labor de la DCI y encargó al Secretario General que continuara cooperando con la misma y que remitiera al Consejo los informes de la DCI relativos a la UIT. También encargó al Consejo "que examine los informes de la DCI sometidos por el Secretario General y adopte las medidas que considere adecuadas al respecto."<sup>105</sup> Los Inspectores han observado que el encargo de los Estados Miembros no se ha sido convertido en una práctica regular y sólo recientemente la dirección de la UIT ha comenzado a formalizar los procedimientos oportunos.

186. A pesar del proyecto preparado por la Secretaría General en 2003,<sup>106</sup> la UIT no ha llegado a un acuerdo específico con la DCI para definir y establecer procedimientos a fin de tener en cuenta sus informes y garantizar el seguimiento de las recomendaciones pertinentes. En la práctica, los únicos informes y comentarios de gestión trasladados al Consejo han sido el examen de la dirección y administración en la UIT (2001) y el examen de la eficacia de su presencia regional (2009).<sup>107</sup> En lugar de ello, sólo un breve apartado del informe del Secretario General al Consejo sobre la colaboración con el sistema de las

<sup>104</sup> Véase JIU/REP/2010/5.

<sup>105</sup> Véase la Resolución 57 (Kyoto, 1994): Dependencia Conjunta de Inspección.

<sup>106</sup> Véase C03/36: Informe del Secretario General: Tratamiento de los informes de la Dependencia Común de Inspección por la UIT.

<sup>107</sup> Véase C01/48: Informe del Secretario General, Comentarios al informe de la Dependencia Común Independiente y C10/18: Informe del Secretario General sobre fortalecimiento de la presencia regional.

Naciones Unidas proporciona algunas indicaciones sobre otros informes y actividades de la DCI.<sup>108</sup>

187. Durante muchos años, la UIT ha tenido un nivel de aceptación y aplicación relativamente bajo de las recomendaciones recogidas en el sistema de seguimiento de la web de la DCI. Se ha recibido con satisfacción las recientes iniciativas para corregir esta situación, especialmente el reconocimiento de la función del GTC-RHF para examinar las recomendaciones de la DCI y el ejercicio de actualización realizado por la Secretaría General para acabar con el retraso en la puesta en práctica de recomendaciones pendientes desde hace tanto tiempo. El Grupo Especial para la Coordinación Intersectorial también ha establecido un procedimiento interno para recabar aportaciones de los coordinadores temáticos de los departamentos y Sectores relacionadas con las recomendaciones de la DCI y su consolidación para ser aprobadas por el Grupo de Coordinación de la Gestión. El resultado ha sido una mayor aceptación de las recomendaciones de los informes que la DCI realizados entre 2008 y 2014, desde menos del 50 por ciento a cerca del 85 por ciento en 2015.

**188. Esta evolución positiva debería ir seguida de la institucionalización de un mecanismo formal que garantice la adecuada consideración por los órganos de gobierno de los informes y recomendaciones de la DCI así como de los comentarios de la dirección de la UIT sobre recomendaciones dirigidas a los órganos de gobierno y las dirigidas al Secretario General. Ello garantizaría la alineación de la UIT con las disposiciones reglamentarias de la DCI y con numerosas resoluciones de la Asamblea General de las Naciones Unidas.**

---

<sup>108</sup> Véase C15/INF/4: Informe del Secretario General: Colaboración con el sistema de las Naciones Unidas.

## Supervisión de productos y recomendaciones

189. Los informes de auditoría temáticos se distribuyen principalmente al Secretario General, a los miembros del CAIG y a los administradores afectados. Además, el director de la Unidad de Auditoría Interna informa anualmente sobre las actividades de auditoría interna al Secretario General, al CAIG y al Consejo con el objetivo de presentar, en términos generales, las actuaciones y constataciones de la auditoría, así como estadísticas sobre la situación de aplicación de las recomendaciones de auditoría. En relación con la accesibilidad a los informes de supervisión, durante los últimos años se han tomado medidas positivas, ya que los informes del CAIG y de los auditores externos están ahora disponibles en el sitio web público de la UIT.

190. Los informes de la auditoría interna están a disposición de los Estados Miembros previa solicitud por escrito;<sup>109</sup> sin embargo, la Unidad de Auditoría Interna ha señalado que en 2014 no hubo solicitudes. Algunos delegados han señalado que la naturaleza muy general del informe anual no favorece plantear cuestiones adicionales, al tiempo que algunos de ellos no son plenamente conscientes del procedimiento para obtener copias de los informes de auditoría. Este asunto está siendo analizado por la dirección de la UIT y el Secretario General ha propuesto un nuevo procedimiento para agilizar el proceso utilizando el sitio web en Internet del Consejo.<sup>110</sup>

191. La dirección de la UIT mantiene la buena práctica de ofrecer regularmente información actualizada al GTC-RHF en relación con el estado de aplicación de las recomendaciones del auditor externo y del CAIG, complementado con comentarios sobre las medidas adoptadas. Esta buena práctica se recibe con satisfacción como medida para fomentar la participación de los Estados Miembros en el análisis de las constataciones y recomendaciones de la supervisión. **En este sentido, los inspectores creen que la información anual de la Unidad de Auditoría Interna debería ser más analítica en sus constataciones y conclusiones. Otra posible mejora sería realizar un análisis consolidado de los asuntos tratados en las recomendaciones de los diversos órganos de supervisión que pueda llamar la atención sobre aspectos sistémicos y garantizar así la aplicación de dichas recomendaciones de una forma holística al tiempo que sirve como herramienta de gestión dinámica.**

<sup>109</sup> Si bien esta práctica ha sido adoptada por varias organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, la tendencia actual es una mayor divulgación pública de los productos de supervisión. El argumento tiene dos aspectos diferenciados: uno en pro de una mayor transparencia y rendición de cuentas, sobre todo a los Estados Miembros, y otro que la publicación automática pueda conducir a una cierta autocensura.

<sup>110</sup> Véase GTC-RHF 5/5: Informe del Secretario General: Acceso a los informes finales de auditoría interna.

192.

## **IX. PRESENCIA REGIONAL**

192. La UIT mantiene su presencia sobre el terreno mediante 13 Oficinas Regionales y de Área permanentes con cuatro empleados de nivel de Director, 31 en la categoría Profesional y 24 en la categoría de Servicios Generales.<sup>111</sup> Al frente de cada Oficina Regional se encuentra un Director Regional que depende del Director de la Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones y, por su parte, las Oficinas de Área están dirigidas por un empleado de la categoría Profesional (categoría P-5) que depende del Director Regional. En su informe de 2009 sobre la eficacia de la presencia regional de la UIT, la DCI hizo un análisis detallado de aspectos operacionales tales como la gestión de recursos humanos y financieros, los procedimientos de trabajo entre la sede y la actividad de campo, programas y actividades, etc.<sup>112</sup> El informe fue recibido con beneplácito por el Consejo en su reunión de 2009 y algunos de sus elementos fueron utilizados para redactar la resolución de la Conferencia de Plenipotenciarios sobre el fortalecimiento de la presencia regional aprobada en 2010. También se ha utilizado en la reestructuración de la Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones realizada en 2011. Para la elaboración de este informe, los Inspectores han examinado la presencia regional de la UIT en términos generales.

193. Las funciones y principios generales de la presencia regional de la UIT fueron inicialmente establecidos en 1994 en virtud de la Resolución 25 de la Conferencia de Plenipotenciarios, que hizo hincapié en "la necesidad de una presencia regional fortalecida para permitir a la Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones realizar más eficazmente sus tareas sobre el terreno".<sup>113</sup> Los Estados Miembros han seguido refinando de manera consistente la Resolución 25 para definir de forma más precisa la misión y objetivos de la presencia regional y para establecer directrices sobre su funcionamiento operacional general en la sede y en las Oficinas Regionales y de Área. Este proceso no ha alcanzado aún su plena madurez. Las aportaciones de los representantes de Estados Miembros durante la preparación de este informe (figuras 12 y 13) apoyan la necesidad de enmarcar la presencia regional como "una herramienta de la UIT para trabajar lo más estrechamente posible con sus miembros, funcionar como canal de difusión de información sobre sus actividades, establecer vínculos más estrechos con organizaciones regionales y subregionales y proporcionar asistencia técnica a los países que la necesitan especialmente".<sup>114</sup>

---

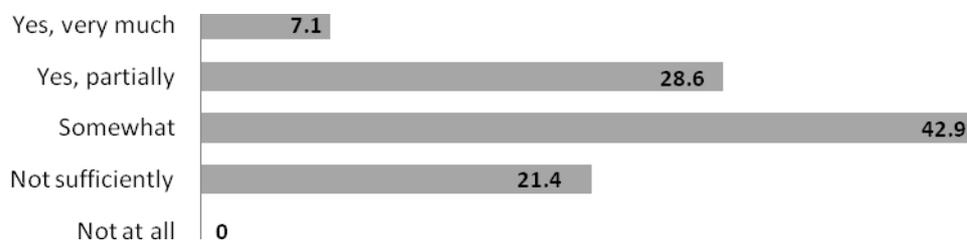
<sup>111</sup> Datos de 2014. Ello incluye las Oficinas Regionales en Addis Abeba (para África), Brasilia (para las Américas), El Cairo (para los Estados Árabes), Bangkok (para Asia y Pacífico), la Unidad de Coordinación para Europa en la sede de la UIT (para países europeos) y Moscú (para países del CIS); y las Oficinas de Área en Dakar, Harare y Yaundé; Bridgetown, Santiago, Tegucigalpa y Yakarta. Véase el documento C15/25.

<sup>112</sup> JIU/REP/2009/3 y C09/55. En 2010, el Secretario General presentó un informe con información sobre la aplicación de algunas recomendaciones de la DCI (C10/18).

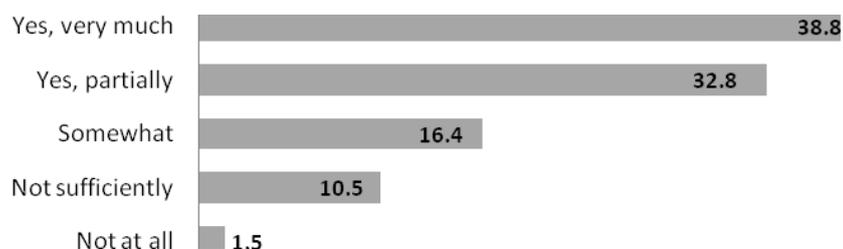
<sup>113</sup> Véase la Resolución 25 (Kyoto, 1994).

<sup>114</sup> Véase la Resolución 25 (Rev. Busán, 2014).

**Figura 12: Respuestas de los miembros del Consejo a la pregunta "En su opinión, ¿definen claramente los mandatos asignados a la presencia Regional de la UIT sus funciones y objetivos?"**



**Figura 13: Respuestas de representantes de los Estados Miembros en la Conferencia de Plenipotenciarios a la pregunta "En su opinión, ¿definen claramente los mandatos asignados a la presencia Regional de la UIT sus funciones y objetivos?"**



Fuente: encuestas de la DCI (2015).

**Leyendas de las Figuras 12 y 13, de arriba a abajo:**

Sí, mucho - Sí, parcialmente - Algo - No lo suficiente - En absoluto

194. Existen numerosas referencias de los órganos de gobierno a la función de la presencia regional como representación de "Una UIT", especialmente a que las actividades de las Oficinas Regionales y de Área deberían reflejar los objetivos coordinados de los tres Sectores.<sup>115</sup> Sin embargo, los Inspectores no han encontrado evidencia suficiente de la plena implantación de dichas directrices. Aunque en los últimos años ha mejorado la coordinación y el intercambio de información entre los Sectores a fin de evitar problemas anteriores (duplicación de actividades, representación descoordinada, competencia entre Sectores), es necesario señalar lo siguiente en relación con la presencia regional:

- En términos de dependencia jerárquica: aunque el cometido de las Oficinas Regionales debería estar vinculada a las actividades de los tres Sectores, formalmente los Directores Regionales dependen del Director de la Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones;

<sup>115</sup> Véase en particular la Resolución 25 (Rev. Busán, 2014) sobre el fortalecimiento de la presencia regional.

- En términos de planificación: la presencia regional no se refleja adecuadamente en el Plan Estratégico de la Unión. Además los Inspectores han observado que no existen referencias a la presencia regional en los planes operacionales de la Oficina de Radiocomunicaciones ni de la Oficina de Normalización de las Telecomunicaciones, como tampoco a la contribución esperada de las Oficinas Regionales y de Área a sus respectivos objetivos. Igualmente, el plan operacional de la Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones proporciona muy poca información sobre la existencia de un enfoque coordinado entre los Sectores. En general, las actividades conjuntas o con participación transversal deberían estar mejor identificadas en los planes operacionales de los Sectores.
- En términos de capacidad: las Oficinas Regionales y de Área no están suficientemente equipadas para apoyar las actividades de todos los Sectores, pese a los refuerzos realizados en 2011-2012. El Secretario General y los Directores de las Oficinas deberían explorar oportunidades y formas prácticas de reforzar con conocimientos profesionales especializados las Oficinas Regionales lo cual podría incluir nombramientos o traslados temporales desde la sede.
- En términos de gestión: los informes de auditoría interna llaman la atención sobre aspectos relacionados con la gestión administrativa y financiera, la gestión de proyectos y la gobernanza en las Oficinas Regionales.<sup>116</sup> El CAIG ha recomendado que el Secretario General debería considerar si las constataciones, tomadas en su conjunto, reflejan la necesidad de una gestión y supervisión más rigurosa en las Oficinas Regionales y de Área.

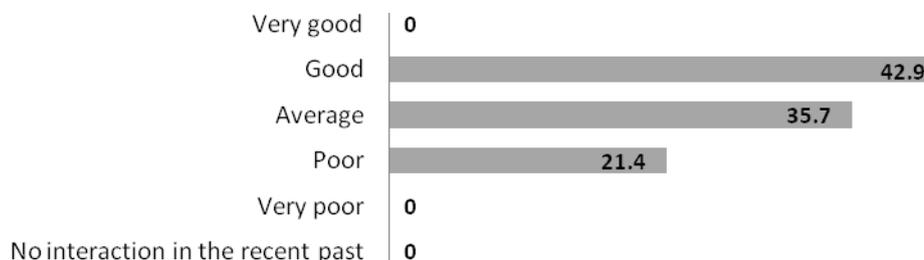
195. En 1999 el Consejo definió en su Resolución 1143 el cometido y funciones de la presencia regional. Puede interpretarse que las actividades previstas de la presencia regional, recogidas en su anexo, constituyen el mandato de las Oficinas Regionales y de Área. Sin embargo, los Inspectores no han encontrado mandato específico alguno de las entidades sobre el terreno con la excepción de la Oficina de Coordinación de Nueva York, que no se considera parte de la presencia regional. **En opinión de los Inspectores, sigue siendo pertinente la recomendación incluida en el informe de 2009 de la DCI al Consejo de "aprobar un mandato consolidado y formulado con claridad para la presencia regional de la UIT y con objetivos específicos para cada Oficina Regional". La dirección de la UIT debería formalizar un mandato específico para cada Oficina Regional y de Área que clarifique sus cometidos y funciones teniendo en cuenta las especificidades de las regiones, las iniciativas regionales y las prioridades y condiciones de las operaciones.** Ello ayudaría a definir los elementos fundamentales para evaluar su actividad de forma más precisa y aplicar la Resolución 25 (Rev. Busán, 2014) en la que los Estados Miembros solicitaron una evaluación adecuada de la presencia regional de la UIT y se adoptaron elementos indicativos para dicha evaluación. También debería señalarse que no se ha realizado el ejercicio de evaluación exhaustiva que la Conferencia de Plenipotenciarios de 2010 preveía que fuera presentada al Consejo de 2012.

196. Durante las entrevistas, y a través de sus respuestas a la encuesta de la DCI, los miembros del Consejo han evaluado de formas muy distintas el rendimiento de las Oficinas Regionales y de Área (véase la figura 14). Merece la pena señalar que casi la mitad de los Miembros del Sector, Asociados e Instituciones Académicas (45,7%) han preferido no

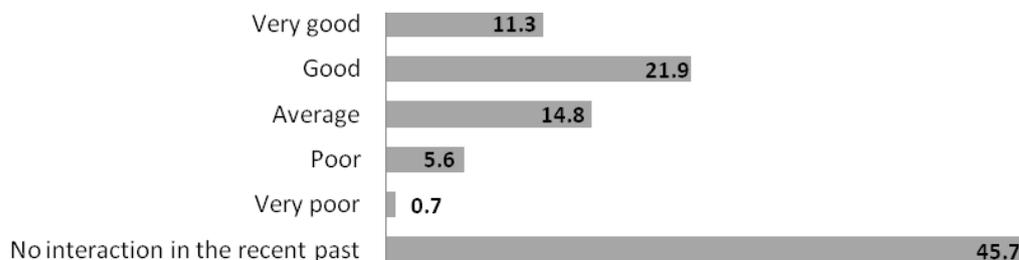
<sup>116</sup> Véase, por ejemplo, el informe anual sobre actividades de auditoría interna que ofrece información general sobre las auditorías realizadas en varias Oficinas Regionales (C15/43, C14/47 y C13/INF/4).

realizar dicha evaluación, probablemente por un conocimiento insuficiente de sus actividades (véase la figura 15).<sup>117</sup>

**Figura 14: Respuestas de los miembros del Consejo a la pregunta: "¿Cómo evalúa el rendimiento de las Oficinas Regionales en su tarea de representación de la UIT en su conjunto?"**



**Figura 15: Respuestas de representantes de Miembros del Sector, Asociados e Instituciones Académicas a la pregunta "¿Cómo ha sido la experiencia de su interacción con las Oficinas Regionales /de Área en la prestación de servicios a su entidad?"**



Fuente: encuestas de la DCI (2015).

**Leyendas de las Figuras 14 y 15, de arriba a abajo:**

Muy buena - Buena – Media – Mala – Muy mala

197. Las modalidades de información relativa a la presencia regional han mejorado desde 2014 (por ejemplo con la inclusión en el informe del Secretario General de una sección sobre actividades y logros a nivel regional), pero sigue siendo en su mayor parte descriptiva. Además, las contribuciones de las Oficinas Regionales y de Área no están suficientemente descritas en el informe de rendimiento de la Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones. **Los inspectores creen que la dirección de la UIT debería presentar a las partes interesadas análisis adicionales de los logros y desafíos a los que se enfrentan cada una de las oficinas a fin de identificar plenamente las lecciones aprendidas y compartir las buenas prácticas existentes en todos los órganos de la presencia regional. Ello ayudaría a mostrar más fielmente el papel jugado por la presencia regional y a una mayor concienciación y apoyo de los Miembros de la UIT.**

198. Se considera que la recomendación siguiente ayudaría a mejorar la eficacia de la presencia regional de la UIT

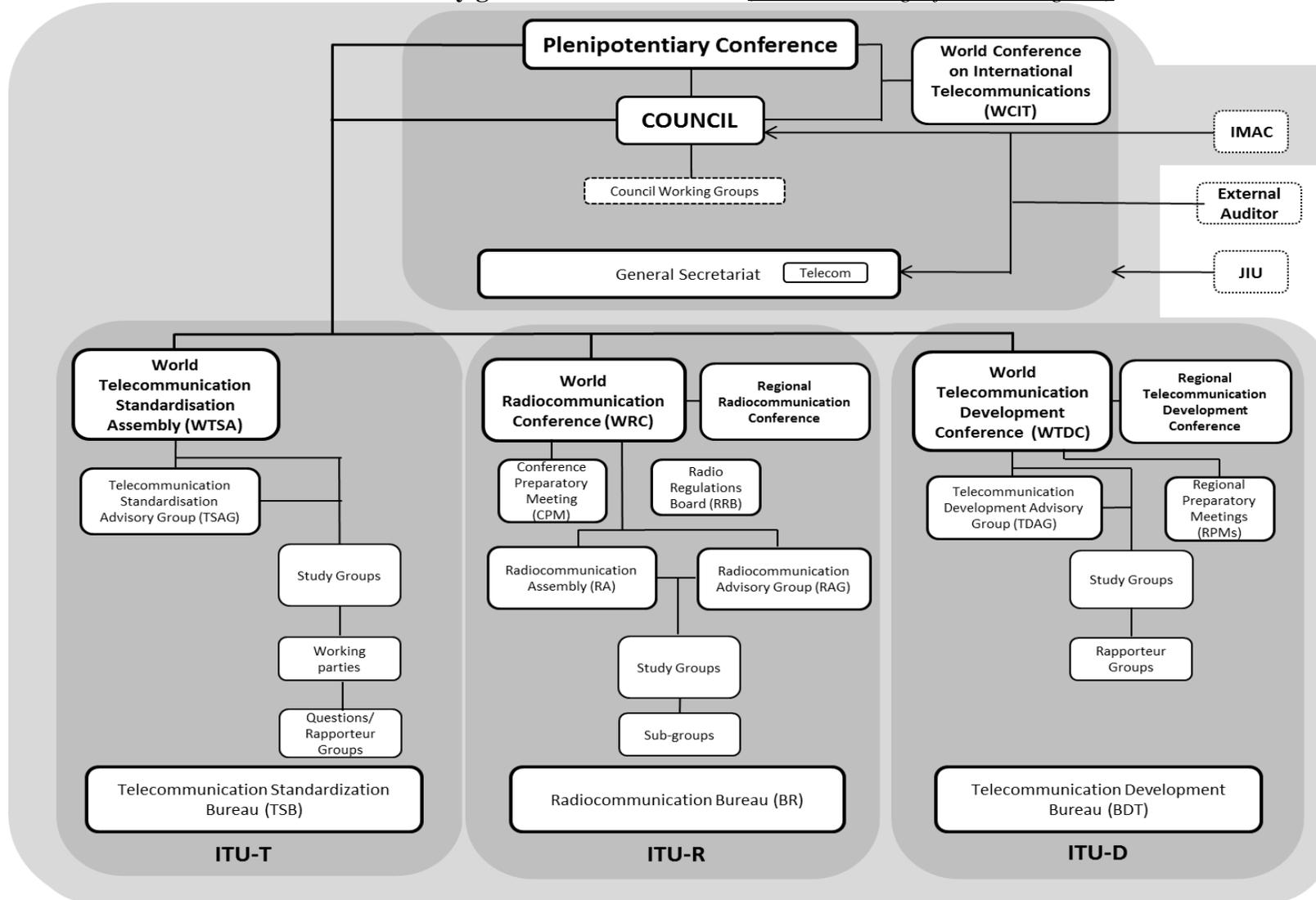
<sup>117</sup> Esta evaluación se ajusta a lo constatado en la encuesta realizada en 2009 por la DCI para evaluar el nivel de satisfacción de los Estados Miembros con la presencia regional (JIU/REP/2009/3 anexo I).

**Recomendación 12**

**La Conferencia de Plenipotenciarios de 2018 debería garantizar que el cometido de la presencia regional para lograr "Una UIT" se integra en el Plan Estratégico de la Unión, y el Consejo debería asegurar que ese cometido se traslada adecuadamente en cascada a los planes operacionales de cada Sector.**

**199.**

**Anexo I: Estructura y gobernanza de la Unión** *(con el diseño gráfico del original)*



	<b>Conferencia de Plenipotenciarios</b>		<b>Conferencia Mundial de Telecomunicaciones Internacionales (CMTI)</b>		
	<b>CONSEJO</b>			CAIG	
	Grupos de Trabajo del Consejo			Auditor Externo	
	Secretaría General [Telecom]			DCI	
		<b>Conferencia Mundial de Radiocomunicaciones</b>	<b>Conferencia Regional de Radiocomunicaciones</b>	<b>Conferencia Mundial de Desarrollo de las Telecomunicaciones (CMDT)</b>	<b>Conferencia Regional de desarrollo de las Telecomunicaciones (CRDT)</b>
<b>Asamblea Mundial de Normalización de las Telecomunicaciones (AMNT)</b>		Reunión Preparatoria de la Conferencia (RPC)	Junta del Reglamento de Radiocomunicaciones (JRR)	Grupos Asesor de Desarrollo de las Telecomunicaciones (GADT)	Reuniones Preparatorias regionales (RPR)
Grupo Asesor de Normalización de las Telecomunicaciones (GANT)		Asamblea de Radiocomunicaciones (AR)	Grupo Asesor de Radiocomunicaciones (GAR)	Comisiones de Estudio	
	Comisiones de estudio				
	Grupos de trabajo	Comisiones de Estudio		Grupos de Relator	
	Cuestiones/Grupos de Relator	Subgrupos			
Oficina de Normalización de las Telecomunicaciones (TSB)		Oficina de Radiocomunicaciones (RB)		Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones (BDT)	
<b>UIT-T</b>		<b>UIT-R</b>		<b>UIT-D</b>	

## Anexo II: Cifras indicativas sobre las principales conferencias y reuniones de la UIT

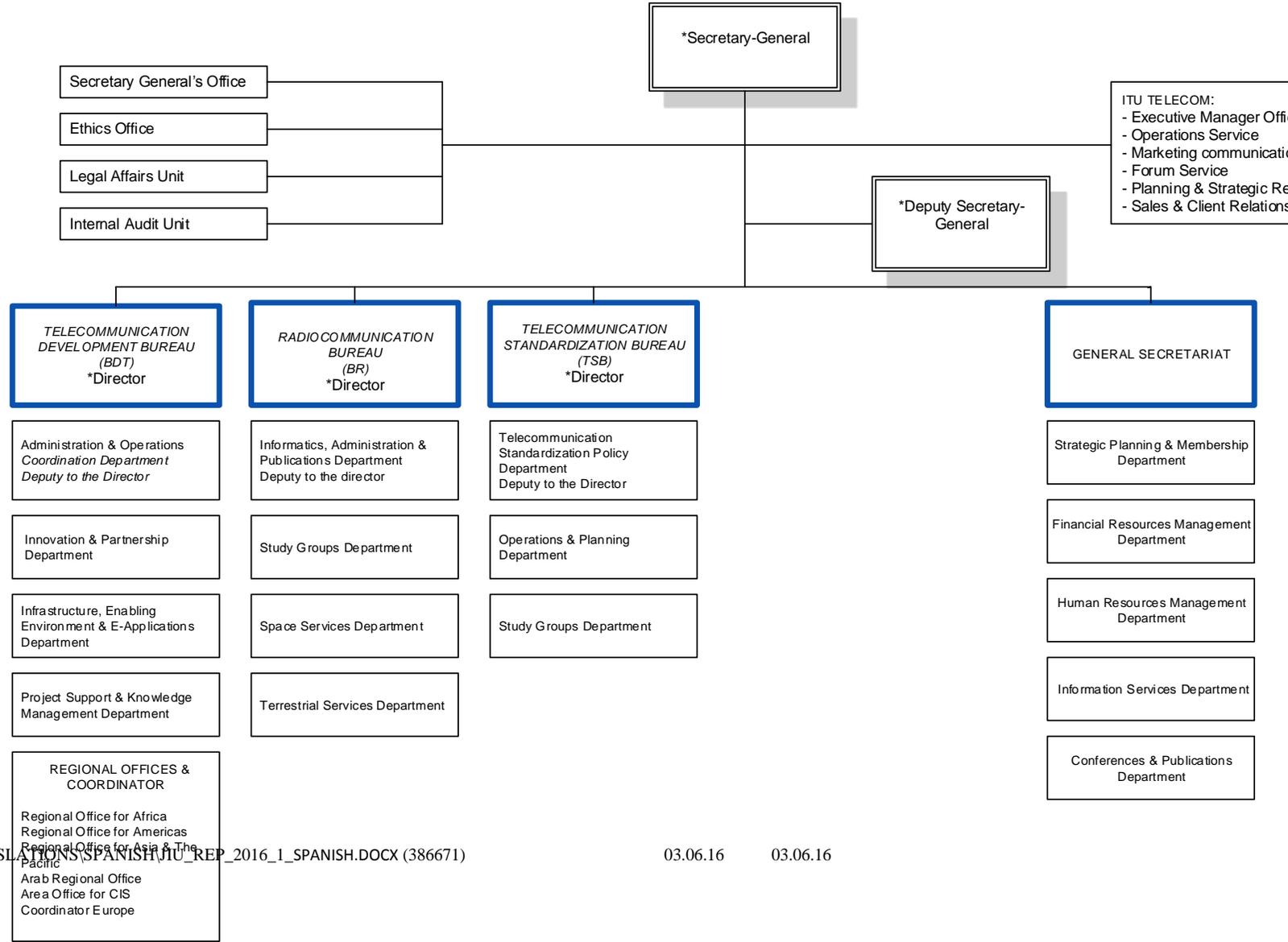
		Reuniones/año	Días/año	Documentos/año	Páginas/año	Traducción	Servicios de interpretación
Unión	Conferencia de Plenipotenciarios	1	15	408	6.306	ACEFRS	ACEFRS
	Consejo	3	10	173	3.768	ACEFRS	ACEFRS
	Grupos de Trabajo del Consejo	7	10,5	142	3.166	Sólo E	
	GTC PE-PF	2	3	64	320	ACEFRS	ACEFRS
		13	38,5	787	13.560		
UIT-R	Conferencia de Radiocomunicaciones (2012)	1	20	1615	9.604	ACEFRS	ACEFRS
	Asamblea de Radiocomunicaciones (2012)	1	5	209	1.042	ACEFRS	ACEFRS
	Grupo Asesor	1	4	47	264	ACEFRS	ACEFRS
	Junta del Reglamento de Radiocomunicaciones	3	15	90	3.365	ACEFRS	EFRS
	Seminario Mundial de Radiocomunicaciones	1	2	24	235	ACEFRS	ACEFRS
	Comisiones de Estudio y Subgrupos (Grupos de trabajo, JTGs, TGs, etc.)	39	213	4800	66.376	Sólo E	ACEFRS
		46	259	6.785	80.886		
UIT-T	Asamblea Mundial de Normalización de las Telecomunicaciones (2012)	1	8	400	5377	ACEFRS	ACEFRS
	Grupo Asesor/GANT	1	4	250	106	ACEFRS	ACEFRS
	Comisiones de Estudio/Grupos de Trabajo	45	216	6413	12.769	ACEFRS	ACEFRS
	Reuniones de Grupos de Relator	342	1.021	NA	NA	E	E
	Otras reuniones	82	133		419		
		471	1382	7.063	18.671		
UIT-D	Conferencia Mundial de Desarrollo de las Telecomunicaciones	1	10	802	4.860	ACEFRS	ACEFRS
	Grupo Asesor	1	3	49	545	ACEFRS	ACEFRS
	Comisiones de Estudio	1	10	312	690	ACEFRS	ACEFRS
	Reuniones de Grupos de Relator (2013)	18	20	356	3307	EF	EF
	Otros eventos (con interpretación en los seis idiomas)	2	7	NA	NA		ACEFRS
	Otros eventos (con interpretación en 2 idiomas)	4	15	NA	NA		EF o ES o EA
	Otros eventos (sin interpretación)	33	92	NA	NA		
		60	157	1.519	9.402		
<b>Total</b>		<b>590</b>	<b>1.836,5</b>	<b>16.154</b>	<b>122.519</b>		

Fuente: preparado con información suministrada por la Secretaría General.

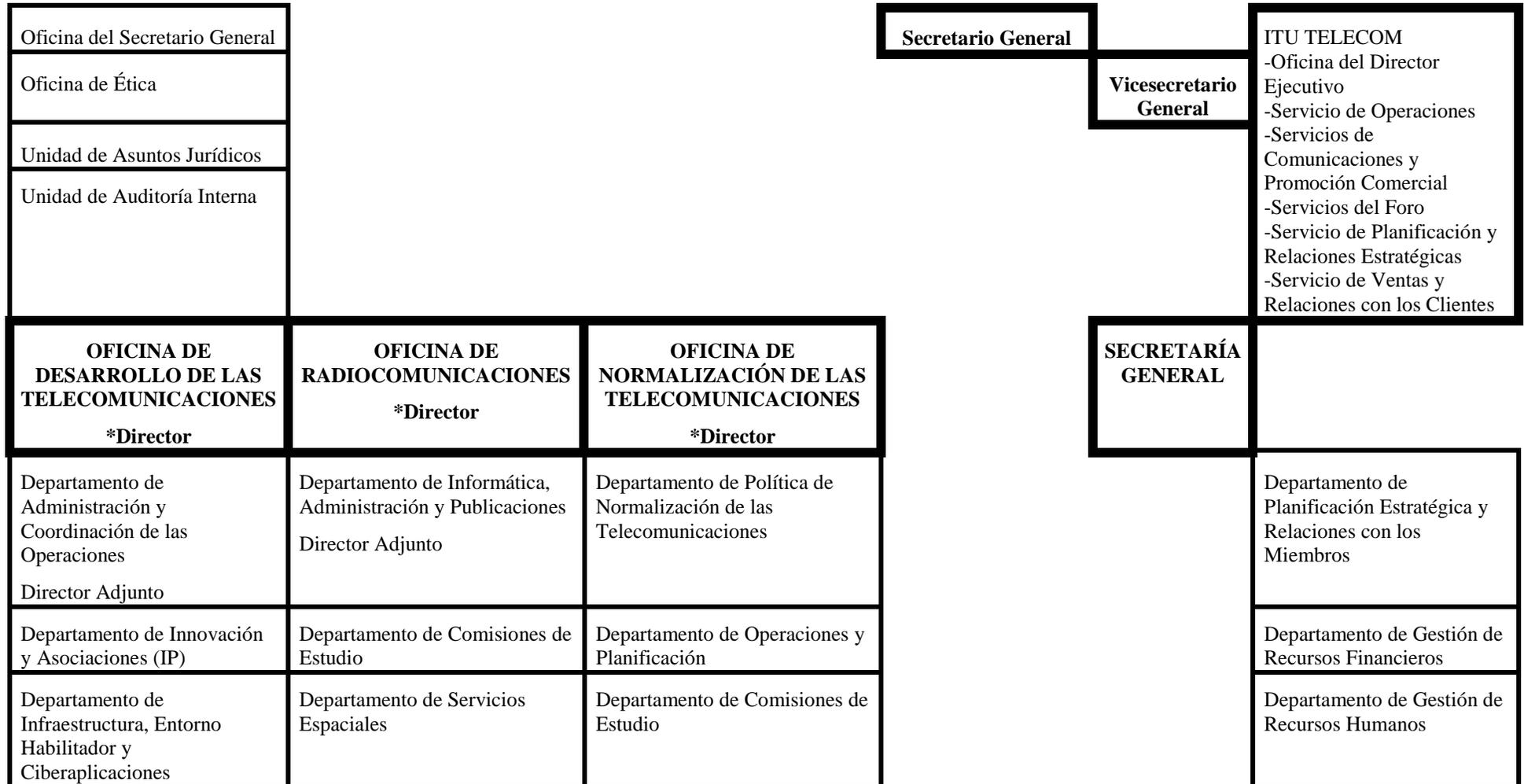
**Anexo III: Organigrama de la UIT** *(con el diseño gráfico del original)*

Date:  
03.02.2016

UNION INTERNATIONALE  
DES TÉLÉCOMMUNICATIONS



Fecha: 03.02.2016



Departamento de Apoyo a los Proyectos y Gestión del Conocimiento	Departamento de Servicios Terrenales	
OFICINAS REGIONALES Y COORDINADOR Oficina Regional para África Oficina Regional para Las Américas Oficina Regional para Asia y Pacífico Oficina Regional para los Países Árabes Oficina Regional para la CIS Coordinador para Europa		

Departamento de Servicios Informáticos
Departamento de Conferencias y Publicaciones

### Anexo IV: Información financiera

#### (a) Datos financieros de la UIT desde 2004-2007 a 2012-2015 (miles de Francos Suizos)

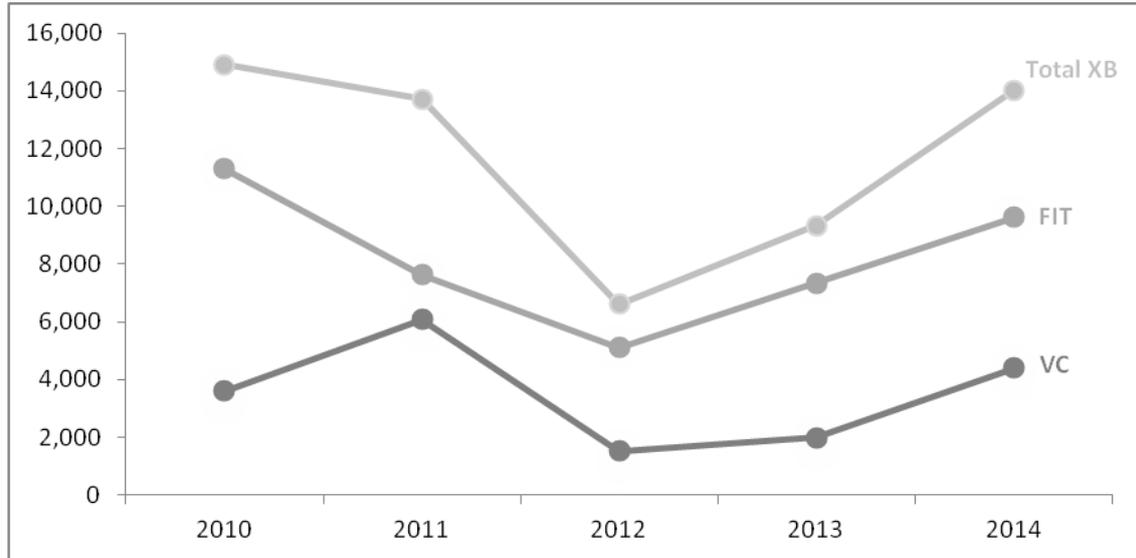
	2004-2007	2008-2011	2012-2015
Previsión del Plan Financiero	653.385	624.614	632.007
Presupuestos bienales	668.307	655.242	654.889
Gastos reales	608.451	630.986	637.028
Ingresos reales	648.531	643.635	645.769

#### (b) Ingresos de la UIT por origen desde 2004-2005 a 2014-2015 (miles de Francos Suizos)

	2004-05	2006-07	2008-09	2010-11	2012-13	2014-15
Contribuciones de los Estados Miembros	212.822	217.830	217.194	221.328	218.983	225.144
Contribuciones de los Miembros del Sector y de los Asociados	42.365	41.484	39.700	38.520	36.536	33.811
Recuperación de costos	51.815	51.615	48.601	55.683	57.100	65.500
Detracciones y pagos de la cuenta de provisión	-587	14.150	10.108	10.108	6.614	4.000
Instituciones Académicas, contribuciones de conferencias, intereses, otros ingresos	22.457	14.356	7.000	7.000	4.601	2.600

#### (c) Gastos de la UIT por los componentes principales de la Unión desde 2004-2005 a 2014-2015 (miles de Francos Suizos)

	2004-05	2006-07	2008-09	2010-11	2012-13	2014-15
Secretaría General	165.307	179.047	173.778	181.344	179.222	185.515
UIT-R	74.286	75.250	67.009	66.003	61.800	62.059
UIT-T	25.795	24.925	25.450	26.170	26.200	25.529
UIT-D	63.484	60.213	56.366	59.122	56.612	57.952

**(d) Contribuciones extrapresupuestarias anuales desde 2010 a 2014 (miles de Francos Suizos)**

	2010	2011	2012	2013	2014
Fondos fiduciarios	11.319	7.629	5.104	7.342	9.617
Contribuciones voluntarias	3.592	6.093	1.517	1.991	4.405
Contribuciones extrapresupuestarias totales	14.911	13.722	6.621	9.333	14.022
Presupuesto ordinario	185.577	170.073	179.395	163.532	162.083
Porcentaje de extrapresupuestario respecto al presupuesto ordinario	8,0 %	8,1 %	3,7 %	5,7 %	8,7 %

*Fuente:* cuadros y gráficos preparados con información suministrada por la Secretaría General.

## Anexo V: Principales elementos de la planificación estratégica de la UIT (2012-2015 y 2016-2019)

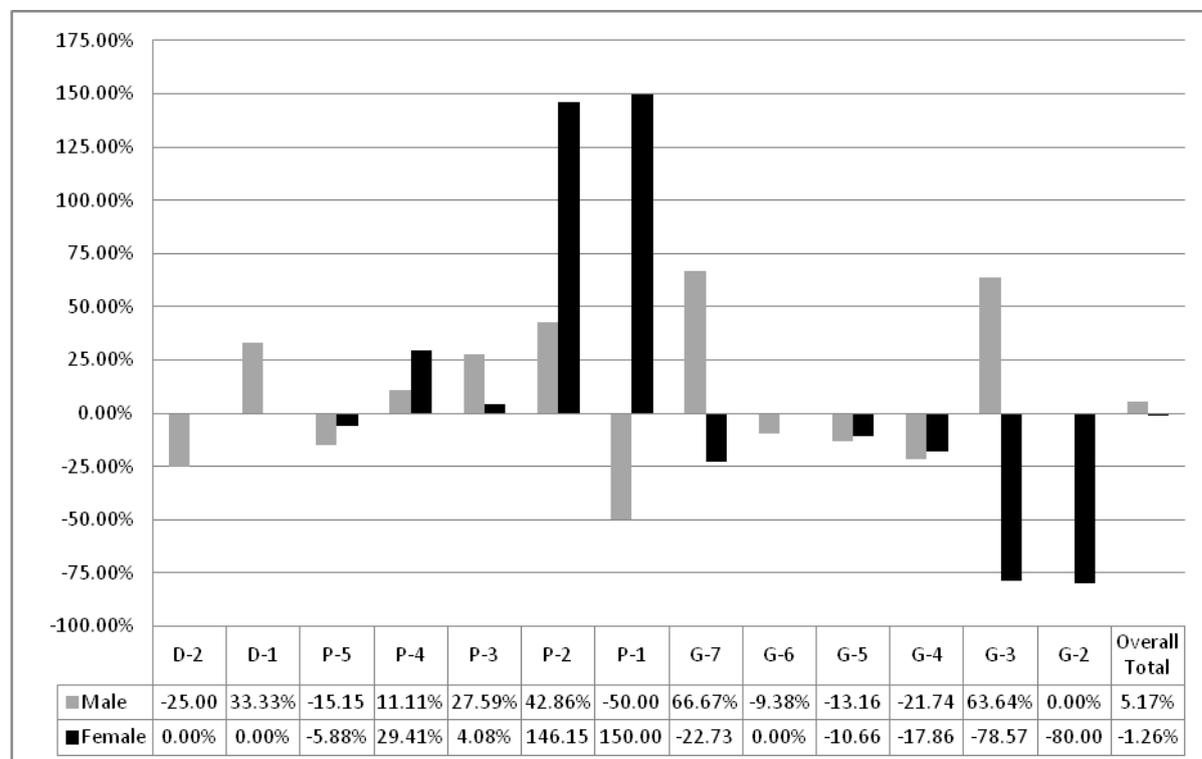
	2012-2015	2016-2019
<b>Plan Financiero</b>	No se definen metas a nivel global de la UIT	4 metas a nivel global de la UIT
	3 metas del UIT-R (5 objetivos)	3 objetivos del UIT-R (15 resultados)
<b>Plan Estratégico</b>	3 metas del UIT-T (4 objetivos)	5 objetivos del UIT-T (6 resultados)
	3 metas del UIT-D (6 objetivos)	5 objetivos del UIT-D (45 resultados)
	1 meta de la SG (6 objetivos)	5 objetivos intersectoriales (7 resultados)
<b>Presupuestos bienales</b>	2012-2013: 326.723 CHF (real) 2014-2015: 331.055 CHF (estimado)	2016-2017: CHF 321.303 (estimado)
<b>Planes Operacionales (renovables anualmente)</b>	Basado en el informe operacional 2012-2015: 13 productos UIT-R (10 resultados esperados, 11 Indicadores fundamentales de rendimiento IFR ) 13 productos UIT-T (10 resultados esperados, 11 IFR) 34 productos UIT-D (34 resultados esperados, 32 IFR) 21 productos de la SG (31 resultados esperados, 38 IFR)	Basado en el informe operacional 2015-2018: 14 productos del UIT-R 13 productos del UIT-T 15 productos del UIT-D 9 productos Intersectoriales
<b>Informes de carácter general</b>	<i>Informe del Secretario general sobre la ejecución del Plan Estratégico</i>  Secretaría General (no existe informe de rendimiento)	<i>Informe mejorado del Secretario General sobre la ejecución del Plan Estratégico</i> que incluirá información sobre el rendimiento de la UIT y los avances hacia las metas estratégicas del UIT y los objetivos de los Sectores e intersectoriales.
<b>Informes de rendimiento</b>	UIT-T (no existe informe de rendimiento, pero sí un informe de actividad del Director de la TSB para cada reunión del grupo asesor)  UIT-D desde 2012  UIT-R desde 2007	

## Anexo VI: Cifras de recursos humanos

### (a) Equilibrio de género en la UIT (2010 vs 2014)

	2010					2014				
	F	%	M	%	Subtotal	F	%	M	%	Subtotal
D-2	1	20,00	4	80,00	5	1	25,00	3	75,00	4
D-1	2	14,29	12	85,71	14	2	11,11	16	88,89	18
Total de la categoría de Consejero Superior	3	15,79	16	84,21	19	3	13,64	19	86,36	22
P-5	17	20,48	66	79,52	83	16	22,22	56	77,78	72
P-4	34	35,05	63	64,95	97	44	38,60	70	61,40	114
P-3	49	45,79	58	54,21	107	51	40,80	74	59,20	125
P-2	13	48,15	14	51,85	27	32	61,54	20	38,46	52
P-1	2	50,00	2	50,00	4	5	83,33	1	16,67	6
Total de la categoría Profesional	115	36,16	203	63,84	318	148	40,11	221	59,89	369
G-7	22	88,00	3	12,00	25	17	77,27	5	22,73	22
G-6	88	73,33	32	26,67	120	88	75,21	29	24,79	117
G-5	122	76,25	38	23,75	160	109	76,76	33	23,24	142
G-4	28	54,90	23	45,10	51	23	56,10	18	43,90	41
G-3	14	56,00	11	44,00	25	3	14,29	18	85,71	21
G-2	5	62,50	3	37,50	8	1	25,00	3	75,00	4
Total de la categoría SG	279	71,72	110	28,28	389	241	69,45	106	30,55	347
<b>Total de todas las categorías</b>	<b>397</b>	<b>54,68</b>	<b>329</b>	<b>45,32</b>	<b>726</b>	<b>392</b>	<b>53,12</b>	<b>346</b>	<b>46,88</b>	<b>738</b>

### (b) Comparación del cambio en el equilibrio de género en cada categoría/grado (2010 vs 2014)



Fuente: preparado en base a la información contenida en informes y estadísticas de recursos humanos (a diciembre de 2014), GTC-RH 4/11. *En el cuadro sustituir Male por Hombres y Female por Mujeres*

## (c) Cifras indicativas del personal no permanente (2014)

	Consultoría		Traducción		Total CHF
	Número de personas con al menos un contrato de servicio de consultoría	Remuneración total en CHF	Número de personas con al menos un contrato de servicio de traducción	Remuneración total en CHF	
<b>Secretaría General</b>	174	2.121.182,86	31	269.366,75	<b>2.390.549,61</b>
SPM	45	735.594,65	7	19.310,00	
Telecom	36	621.370,50			
Sistemas Informáticos	21	331.268,00			
Varios*	49	194.719,41			
DGRH	15	130.486,55			
C & P	6	101.134,50	24	250.056,75	
Oficina del SG	2	6.609,25			
<b>Oficinas</b>					<b>3.963.476,81</b>
<b>TSB</b>	61	481.766,37			
<b>BR</b>	17	40.803,15			
<b>BDT</b>	297	3.333.104,54	13	107.802,75	
<b>Total</b>		<b>5.976.856,92</b>		<b>377.169,50</b>	<b>6.354.026,42**</b>

*Fuente:* preparado en base a la información facilitada por la Secretaría General (información del número de personas con al menos un contrato de servicio en 2014. Personas que han prestado servicios a más de un Sector o departamento de la Secretaría General).

\* Iniciativas de la secretaría General pagadas con fondos extrapresupuestarios, es decir, CMSI, Comisión de la Banda Ancha, Proyecto de Terminología, premios GEMTech.

\*\* Nómina y contabilizaciones FI = CHF 6.290.552,46. La dirección de la UIT indicó que la diferencia de 63.473,96 CHF se debe a diversas imputaciones contables negativas.



## Anexo VII: Encuestas en línea de la DCI

De conformidad con sus prácticas estandarizadas para los exámenes de gestión y administración, la DCI ha solicitado puntos de vista y opiniones a las principales categorías de partes interesadas de la UIT sobre diversos aspectos analizados en este informe. Se han realizado cuatro encuestas dirigidas a las audiencias siguientes: a) Estados Miembros (una dirigida a los miembros del Consejo y otra a los representantes de los Estados Miembros en la Conferencia de Plenipotenciarios); b) coordinadores de los Miembros del Sector, Asociados e Instituciones Académicas; y c) todos los empleados de la UIT. Todas las encuestas incluían preguntas con varias respuestas alternativas y preguntas que permitían comentarios abiertos, que dan a los participantes la oportunidad de hacer sugerencias y realizar aportaciones cualitativas. Estas encuestas han permitido recabar un enriquecedor conjunto de opiniones y percepciones que se han utilizado en este informe de la manera más conveniente. El índice de participación en las encuestas se ha considerado estadísticamente representativa de las respectivas audiencias.

### Participación en las encuestas en línea de la DCI (septiembre y octubre de 2015)

	Receptores	Contestaciones	Tasa de participación
Personal de la UIT	754	477 (405 completas)	63,3 %
Miembros del Sector, Asociados y Academia,	620*	147 (140 completas)	23,7 %
Miembros del Consejo	48	15 (14 completas)	31,9 %
Representantes de los Estados Miembros en la Conferencia de Plenipotenciarios	193	76 (67 completas)	39,4 %

\* Cifras basadas en resultados confirmados.

Fuente: encuestas de la DCI (2015).

### Encuestas dirigidas a Estados Miembros

Para consultar a los Estados Miembros se realizaron dos encuestas diferentes: como miembros del Consejo (septiembre 2015) y como representantes de los Estados Miembros en la Conferencia de Plenipotenciarios (octubre 2015). En conjunto, los Estados Miembros manifiestan una percepción positiva de la UIT y del rendimiento de cada uno de sus componentes. No se observan diferencias significativas en las respuestas proporcionadas por los miembros del Consejo y por los representantes de los Estados Miembros en la Conferencia de Plenipotenciarios, con excepción de la evaluación de la presencia regional que es más positiva en la segunda encuesta.

### Encuesta dirigida a Miembros del Sector, Asociados e Instituciones Académicas

Esta encuesta ha proporcionado puntos de vista de las restantes categorías de Miembros de la UIT. La información facilitada ha sido en general positiva aunque la falta de respuestas a algunas preguntas ha puesto de manifiesto un relativo desconocimiento de algunos de los procesos internos de la UIT. Las cuotas de

afiliación ha sido un aspecto sensible y muy pocas partes interesadas han apoyado un aumento de las mismas, que ya se consideran elevadas en relación con los beneficios obtenidos. Algunas respuestas mencionaron la dificultad de realizar un trabajo técnico eficaz en una organización intergubernamental política, aunque su número fue limitado.

### **Encuesta al personal de la UIT**

La participación del personal de la UIT ha sido destacable, tanto del personal de la sede como de otras ubicaciones, y en todas las categorías, tal como reflejan las cifras desagregadas que se muestran a continuación. Debe señalarse que un tercio de los participantes tenía 10 años de experiencia en la UIT, y por tanto ofrecen una perspectiva a largo plazo y una visión crítica más profunda de la organización. También merece la pena destacar que la mitad de quienes respondieron tenían experiencia profesional en el sector privado.

En líneas generales, las respuestas han valorado positivamente el entorno de trabajo, desde el punto de vista de las condiciones de trabajo, atmósfera de trabajo y equilibrio entre trabajo y vida privada. Sin embargo un número significativo de empleados ha hecho comentarios recurrentes sobre prácticas de gestión en la UIT, especialmente sobre una insuficiente consistencia y transparencia. Asimismo, se han recibido comentarios rotundos sobre la capacidad de gestión de algunos administradores. También se han recibido observaciones sobre la infradotación de personal, la distribución desequilibrada de la carga de trabajo y quejas sobre los riesgos percibidos en relación con las actuales disposiciones sobre flexibilización del trabajo.

Sólo la mitad de quienes respondieron apoyan la afirmación de que la estructura de la organización tiene un funcionamiento eficaz y que las responsabilidades de los departamentos de la Secretaría General y de las Oficinas están claramente diferenciadas. Además, la misma proporción considera que la organización no está llevando a cabo las reformas necesarias para mejorar su eficacia y eficiencia.

### **Participación por categorías de personal, ubicación y componentes de la Unión**

	<b>Receptores</b>	<b>Contestaciones</b>	<b>Participación (aproximada)</b>
Categoría de Consejero Superior (D1 y D2)	22	10	45,5 %
Profesionales	369	277	75,1 %
Servicios Generales	347	188	54,2 %
Sede en Ginebra	674	435	64,5 %
Oficinas Regionales , de Área o de Enlace s	64	42	65,6 %
Secretaría General	395	237	60,0 %
Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones	148	97	65,5 %
Oficina de Radiocomunicaciones	134	75	56,0 %

Oficina de Normalización de las Telecomunicaciones	61	50	82,0 %
--	----	----	--------

*\*El índice de participación aproximado se calculó en base a las cifras presentadas en el Informe y Estadísticas de Recursos Humanos (GTC-RHF 4/11, febrero de 2015).*

*Fuente:* encuesta realizada por la DCI al personal (2015).

