



## MATERIALES PARA ASISTIR A LOS MIEMBROS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### Introducción

1.1 De conformidad con el artículo 11 de la Constitución, el Secretario General "preparará, con ayuda del Comité de Coordinación, los datos necesarios para la elaboración de un informe sobre las políticas y el Plan Estratégico de la Unión, y coordinará la aplicación de ese plan". La disposición de referencia se modificó en Minneápolis. Anteriormente, correspondía al Secretario General preparar "las políticas y los planes" y no solamente "los datos necesarios ...".

1.2 El primer Plan Estratégico de la Unión abarcaba el periodo de 1995 a 1999 y el Plan actual rige para el periodo 1999-2003. De acuerdo con la tendencia a hacer corresponder los diversos ciclos de planificación de la Unión (véase el Documento C01/20), el Grupo de Trabajo sobre la Reforma de la UIT ha propuesto que el próximo plan abarque el periodo que va de 2004 a 2007 (es decir, cuatro años en lugar de cinco), de modo que coincida con el Plan Financiero, los dos presupuestos bienales y un plan operacional renovable a lo largo de varios años. El proyecto de plan lo elaborarían los Miembros, se examinaría en la reunión de 2002 del Consejo y lo aprobaría la PP-02. Cabe señalar que la Resolución 71 (PP-98) se pronunció por un Plan Estratégico que abarque el periodo 2003-2007.

1.3 Los primeros dos planes han seguido la misma estructura. Después de una breve introducción, se abre una sección de análisis del entorno y una sección sobre políticas y objetivos generales. Seguidamente, cada uno de los tres Sectores es objeto de una sección separada. Al final, una sección se ocupa de las Oficinas y de la Secretaría General.

1.4 Las contribuciones de los Miembros recibidas por los Grupos Asesores de los Sectores indican que el plan actual sería demasiado largo y que el siguiente "debería ser más corto y sucinto" y estar más estrechamente vinculado a los otros ciclos de planificación de la Unión. También se ha manifestado que los Grupos Asesores de los Sectores deberían desempeñar una función directriz en la elaboración de sus respectivos Planes Estratégicos sectoriales.

## 2 Materiales

2.1 Teniendo en cuenta el nuevo enfoque que se está adoptando para la preparación del próximo y definitivo Plan Estratégico, es importante que el Consejo proporcione una orientación sobre los pasos que han de seguir los Miembros en la elaboración del plan. Se han identificado los siguientes materiales:

- el Informe del Grupo de Trabajo sobre la Reforma de la UIT (Documento C01/25), que contiene una serie de recomendaciones con vistas a la reforma de la gestión, el funcionamiento y la estructura de la Unión;
- el Informe del Secretario General y los Directores de las Oficinas en relación con la reforma de la UIT (Documento C01/28);
- el Informe de la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas (Documento C01/37) sobre la reforma de la UIT;
- un informe sobre la vinculación entre los ciclos de planificación estratégica, financiera y operacional de la Unión (C01/20), en el que se propone una serie de mejoras del proceso;
- sendos informes del Secretario General y los Directores de Oficina al Grupo de Trabajo sobre la Reforma, que figuran en los Documentos del GTR 115, 107, 127 y 128;

- el documento sobre el Fondo para la Tecnología de la Información y la Comunicación (C01/08), que plantea la cuestión del uso de la ICT para alcanzar los objetivos estratégicos de la Unión;
- un proyecto de "Análisis del entorno y materiales de referencia", incorporado como anexo al presente informe. Se somete al debate y para su eventual inclusión, si procede, en forma revisada, en el proyecto de Plan Estratégico que examinará la reunión de 2002 del Consejo;
- otros documentos del Consejo y contribuciones de los Miembros que guardan relación con la planificación estratégica.

### **3 La planificación estratégica en los Grupos Asesores de los Sectores**

3.1 Además de los materiales mencionados y conforme al nuevo enfoque de la planificación estratégica adoptado en Minneápolis, varios otros documentos preparados por los Grupos Asesores de los Sectores pueden demostrar su utilidad.

3.2 En el Sector de Normalización, se ha creado un Grupo de Planificación Estratégica de carácter permanente bajo los auspicios del GANT, que ha elaborado un anteproyecto de Plan Estratégico (consúltese TSAG R-7, Anexo 2 en: <http://www.itu.int/itudoc/itu-t/tsag/reports/01-04/tsag-r7.html>).

3.3 En el Sector de Radiocomunicaciones, tuvo lugar un primer debate sobre planificación estratégica en la reunión del GAR celebrada en marzo de 2001. Se ha elaborado un conjunto preliminar de observaciones, disponible como Anexo 5 al informe de la reunión (consúltese: [http://www.itu.int/itudoc/itu-r/rag/rag2001/42r2\\_wv9.doc](http://www.itu.int/itudoc/itu-r/rag/rag2001/42r2_wv9.doc)). Se ha establecido un grupo por correspondencia para profundizar en la materia.

3.4 En el Sector de Desarrollo, la próxima CMDT-2002 sólo precederá en unos pocos meses a la Conferencia de Plenipotenciarios. Podría constituir una excelente oportunidad para concluir las propuestas relativas al Plan Estratégico y el tema ya se ha concluido en el proyecto propuesto de orden del día de la CMDT-02 (véase el Documento C01/39). En preparación de la CMDT-02 se han celebrado varias reuniones regionales preliminares (consúltese: <http://www.itu.int/ITU-D-Events/events.html>).

### **4 La planificación estratégica en la Secretaría General**

4.1 Las principales actividades de la Secretaría General están dirigidas a apoyar a los Sectores y, por consiguiente, forman parte de los planes de los Sectores. Existen, no obstante, varias actividades que involucran a más de un Sector y se ofrecen directamente a los Miembros (por ejemplo, Conferencia de Plenipotenciarios, Consejo, Foro Mundial de Política de las Telecomunicaciones, Actualidades de la UIT, etc.). Cabe además al Secretario General la responsabilidad por la gestión financiera, de recursos humanos y de servicios de información.

4.2 A los efectos de preparar un proyecto de Plan Estratégico con inclusión de las políticas y objetivos generales de la Unión y las actividades intersectoriales, tal vez el Consejo desee considerar el establecimiento de un grupo, como se ha hecho en el Sector de Radiocomunicaciones.

## ANEXO

### **Análisis del entorno y materiales de referencia**

En los anteriores Planes Estratégicos figuraba una sección dedicada al análisis del entorno general del mercado de tecnologías de la información y la comunicación y sus posibles repercusiones para la UIT. A continuación se presenta, para su debate, un análisis preliminar. Se mencionan, además, algunos materiales de referencia que podrían asistir a los Miembros al efectuar su propio análisis.

#### **A1 Tendencias y evolución del entorno de las telecomunicaciones**

A1.1 En el periodo que siguió a la Conferencia de Plenipotenciarios de 1998, varios sucesos han tenido lugar en el entorno más general de tecnologías de la información y la comunicación (ICT), con fuertes repercusiones para la UIT.<sup>1</sup>

A1.2 El crecimiento de la **red de líneas fijas** ha proseguido a ritmo estable y el número de líneas fijas en el mundo ha sobrepasado la marca de mil millones a principios de 2001. Los usuarios de servicios telefónicos generan anualmente más de 100 mil millones de minutos de llamadas telefónicas internacionales y fax, y cerca de dos billones de minutos de llamadas nacionales. El gasto por concepto de servicios de telecomunicaciones representa cerca del 2,5 por ciento de la economía mundial.<sup>2</sup>

A1.3 Cuando se celebraba la Conferencia de Plenipotenciarios de 1998, había menos de 300 millones de usuarios de **servicios celulares móviles** en el mundo, pero para la Conferencia de Plenipotenciarios de Marrakech 2002 esta cifra alcanzará a más de mil millones. En un número creciente de Estados Miembros de la UIT hay más usuarios de teléfonos móviles que usuarios de líneas telefónicas fijas. En el curso de los últimos años se han invertido miles de millones de dólares en la adquisición de licencias de nuevas redes móviles de la tercera generación. En el próximo

---

<sup>1</sup> Un resumen de las tendencias generales del entorno de las telecomunicaciones aparece en las ediciones sucesivas del Informe sobre el Desarrollo Mundial de las Telecomunicaciones de la UIT y en los Informes Regionales de Indicadores de las Telecomunicaciones, respectivamente para África, América, los Estados Árabes y Asia-Pacífico, disponibles en: [www.itu.int/ti](http://www.itu.int/ti). Para los países desarrollados constituye una base útil de información la publicación de la OCDE Communications Outlook. La edición de 2001 puede consultarse en:

<http://www.oecd.org/dsti/sti/it/cm/>. En materia de tendencias internacionales, es otra fuente adicional el informe anual TeleGeography, disponible en: [www.telegeography.com](http://www.telegeography.com).

<sup>2</sup> Las estadísticas aquí citadas provienen de la base de datos de los Indicadores de las Telecomunicaciones Mundiales de la UIT, disponible en: <http://www.itu.int/ti/publications/world/world.htm>.

periodo entre las Conferencias de Plenipotenciarios, el trabajo de normalización se centrará en tecnologías y servicios que van más allá de IMT-2000.<sup>3</sup>

A1.4 También **Internet** ha proseguido su fantástico crecimiento y hoy cuenta con más de 350 millones de usuarios en el mundo. La capacidad interregional de las redes básicas de Protocolo Internet ha aumentado el 280 por ciento anualmente hasta septiembre de 2000 y ahora es superior a la capacidad disponible de tráfico internacional de señales vocales. No obstante el pesimismo registrado en los mercados bursátiles acerca del futuro de las empresas "dot.com", el gasto por concepto de comercio electrónico presenta un enorme crecimiento desde 1998 y el volumen de correo electrónico ha aumentado exponencialmente. Cada vez más las comunicaciones vocales se llevarán a cabo a través de redes basadas en Internet.<sup>4</sup>

A1.5 En lo que se refiere a la rama de los **satélites**, sin embargo, el periodo que va de la Conferencia de Plenipotenciarios de 1998 a la de 2002 ha sido más contradictorio. La contribución de los satélites al sector de las telecomunicaciones, ya inferior al 1 por ciento de los ingresos mundiales, siguió disminuyendo durante este periodo y la confianza del público se vio deteriorada por las quiebras de grandes empresas del sector de los sistemas móviles mundiales de comunicaciones personales (GMPCS). En cambio, la utilización de satélites para la difusión directa a domicilio de programas de televisión ha seguido aumentando y el sector recibió un nuevo impulso con la conversión a la transmisión digital. Las notificaciones de satélites que esperan el trámite en la UIT registran actualmente niveles récord.<sup>5</sup>

A1.6 Las medidas de **liberalización del mercado** se han incrementado, particularmente desde que comenzaron a aplicarse los compromisos formulados en el marco del Acuerdo sobre Telecomunicaciones Básicas (Protocolo 4) de la Organización Mundial del Comercio. Ahora muchos Estados Miembros permiten libremente el ingreso al mercado y la inversión extranjera en muchas porciones de sus sectores de telecomunicaciones. Un marco de relaciones comerciales

---

<sup>3</sup> Para más información sobre IMT-2000 consúltese el sitio: <http://www.itu.int/home/imt.html>. Más detalles sobre la futura tecnología inalámbrica pueden obtenerse en: <http://www.lx.it.pt/cost259/>. Para más detalles sobre concesión de licencias de servicios móviles 3G, véase: <http://www.itu.int/3g/>. Para más detalles sobre interconexión entre servicios fijos y móviles, véase: <http://www.itu.int/interconnect>. Un repertorio de sitios con informaciones sobre servicios inalámbricos figura en [http://dir.yahoo.com/Science/Engineering/Electrical\\_Engineering/Telecommunications/Wireless](http://dir.yahoo.com/Science/Engineering/Electrical_Engineering/Telecommunications/Wireless), así como en [www.telecomclick.com](http://www.telecomclick.com).

<sup>4</sup> Para más detalles sobre el desarrollo de Internet, véase la serie de informes de la UIT sobre Internet, el último de los cuales se ocupa de la telefonía por Internet, en: [http://www.itu.int/ti/publications/INET\\_00/index.htm](http://www.itu.int/ti/publications/INET_00/index.htm). Las Actas del Foro Mundial sobre Política de las Telecomunicaciones de 2001, en el punto relativo a la telefonía por Internet, figuran en: <http://www.itu.int/wtpf/>. Para asuntos relacionados con la banda ancha, consúltese: [www.itu.int/broadband](http://www.itu.int/broadband).

<sup>5</sup> Para más información sobre el mercado de satélites, consúltese: <http://www.satnews.com/free/PAPERS.HTM>. Estadísticas sobre las notificaciones de satélites en la UIT pueden obtenerse en: <http://www.itu.int/brspace/statistics/ssdrep.html>.

multilaterales está sustituyendo progresivamente al marco bilateral de telecomunicaciones internacionales establecido en el Reglamento de las Telecomunicaciones Internacionales.<sup>6</sup>

A1.7 Junto con las medidas de apertura de los mercados se nota una tendencia a la **participación del sector privado**. Ya en la mayoría de los Estados Miembros de la UIT el operador oficial es de propiedad privada. Además, las principales organizaciones internacionales de satélites, como Intelsat, Inmarsat y Eutelsat, se han privatizado o se encuentran en un proceso de privatización. La proporción de propiedad estatal se ha reducido paulatinamente en las redes de líneas fijas y prácticamente no existe en los servicios móviles y de Internet.<sup>7</sup>

A1.8 En consonancia con este proceso de separación de las funciones de explotación y de reglamentación, actualmente hay en el mundo más de 100 **organismos independientes de reglamentación de las telecomunicaciones**, que no sumaban más de 12 al comienzo del decenio. Muchos de estos nuevos organismos se han creado en los últimos años.<sup>8</sup>

A1.9 A nivel mundial, los responsables de las políticas han identificado la **disparidad digital** como el obstáculo más serio con que tropieza la creación de una sociedad y una economía mundiales de la información. Está claro que la disparidad digital refleja las desigualdades fundamentales en lo que se refiere a la disponibilidad de infraestructuras de telecomunicaciones y recursos. En los últimos años, los países en desarrollo de ingresos medios han dado grandes pasos para mejorar el acceso, sobre todo China y otras economías en vías de industrialización, pero los países menos adelantados han quedado aún más rezagados.<sup>9</sup>

A1.10 El ritmo de los **cambios tecnológicos** no muestra signos de disminución. Realmente, algunas porciones de la industria, como la transmisión por fibra óptica y la conmutación, parecen crecer a un ritmo aún mayor que las predicciones de la Ley de Moore.<sup>10</sup> En consecuencia, sigue creciendo la demanda de actividades de normalización y, por un lado, se ejerce mayor presión para

---

<sup>6</sup> Más información sobre las tendencias en el mercado puede encontrarse en la serie sobre "Tendencias de la reforma de las telecomunicaciones" de la UIT, cuya última edición se ocupa de la interconexión, en: <http://www.itu.int/publications/docs/trends2000.htm>. Antecedentes sobre los acuerdos de la OMC, incluido el texto del cuarto protocolo, pueden obtenerse en: [http://www.wto.org/english/tratop\\_e/serv\\_e/4prote\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/4prote_e.htm). Antecedentes sobre la reforma del Reglamento de las Telecomunicaciones Internacionales pueden obtenerse en: <http://www.itu.int/stratpol/ITRs/itr.htm>.

<sup>7</sup> Pueden obtenerse estadísticas sobre el grado de participación del sector privado en la industria en: <http://www.itu.int/brspace/statistics/ssdrep.html>. Clasificaciones de los "primeros 20" operadores aparecen en: <http://www.itu.int/ti/industryoverview/index.htm>.

<sup>8</sup> Para obtener información sobre los aspectos de reglamentación, diríjase a: <http://www.itu.int/ITU-D-TREG/index.html>.

<sup>9</sup> Puede obtenerse información sobre el Grupo DOT en: <http://www.dotforce.org/>. Diversos análisis de la UIT sobre la difusión de Internet en diferentes países figuran en: <http://www.itu.int/ti/casestudies/>. Estudios de la OCDE sobre la disparidad digital pueden obtenerse en: [http://www.oecd.org/dsti/sti/prod/digital\\_divide.pdf](http://www.oecd.org/dsti/sti/prod/digital_divide.pdf).

<sup>10</sup> Para una visión general de las tendencias de la tecnología en la normalización, véanse las actas de las "Reuniones de Martigny", disponibles en: [http://www.itu.int/ITU-T/tsb\\_director/martigny/index.html](http://www.itu.int/ITU-T/tsb_director/martigny/index.html). Las repercusiones de los cambios tecnológicos se abordan en "Blown to Bits", Philip Evans y Thomas Wurster (2000), Harvard Business School Press.

acelerar el proceso de aprobación pero, por el otro, fuertes intereses comerciales dificultan la sostenibilidad del método basado en el consenso.

A1.11 En el sector de radiocomunicaciones, se registra una **demanda creciente de espectro** para las nuevas aplicaciones basadas en técnicas de radiocomunicación y la ampliación de las ya existentes, como la teledetección, determinación de posición, aplicaciones aeronáuticas y marítimas, exploración científica, servicios móviles por satélite, acceso inalámbrico de banda ancha, etc. Todo esto presenta grandes exigencias a la hora de fijar el orden del día y preparar las Conferencias Mundiales de Radiocomunicaciones y conduce a un interés marcado del sector privado en esos trabajos de formulación de tratados.<sup>11</sup>

A1.12 Pero por encima de todo esto, los sectores atendidos por la UIT tienen planteados **nuevos desafíos económicos**. Desde marzo de 2000, se ha perdido cerca de un billón de dólares de Estados Unidos del valor total de las acciones de las empresas del sector de tecnología, medios de difusión y telecomunicaciones, y muchas empresas han tenido que efectuar reducciones para disminuir el endeudamiento y restaurar el índice de ganancia.<sup>12</sup>

## **A2 Consecuencias para la UIT y sus Miembros**

A2.1 Los sectores industriales que atiende la UIT están relativamente en buen estado, al menos en lo que se refiere al crecimiento de las redes, sin hablar del valor de las acciones. Evidentemente, esto es positivo para la UIT. Se refleja, por ejemplo, en la creciente demanda de servicios de la UIT en varias esferas de capital importancia como las actividades de normalización, el trámite de notificaciones de satélites y el suministro de un asesoramiento independiente a los nuevos órganos de reglamentación de las telecomunicaciones. La convergencia significa que empresas que operan en sectores antes no involucrados manifiestan interés en el trabajo de la UIT. Una medida de esto es la expansión del número de Miembros de los Sectores que participan en las labores de la UIT. Si a comienzos de 1998 los Miembros de los Sectores eran menos de 500, al iniciarse el año 2001 este número ha aumentado a 656. También se han vinculado a la Unión los primeros Asociados.

A2.2 Sin embargo, a pesar de los éxitos alcanzados en la ampliación del número de Miembros de la Unión, algunos Miembros de Sectores han optado por cortar su participación y otros han reducido al mínimo su contribución económica. En el terreno de elaboración de normas, por ejemplo, existen ahora muchas organizaciones de elaboración de normas que compiten entre sí, foros de la industria y otros organismos similares, y la parte correspondiente a la UIT, teniendo en cuenta los recursos limitados que sus Miembros están en condiciones de consagrar a esta actividad, inevitablemente tiende a disminuir. La UIT ha tenido cierto éxito al atraer a nuevos Miembros de Sectores pero muchos recién llegados, como los proveedores de servicios de Internet o los nuevos proveedores de servicios móviles, no se muestran activos en las tareas de la UIT. De manera similar, sólo un pequeño porcentaje del total de aproximadamente 2 000 empresas del mundo con licencia para prestar servicios de telecomunicaciones internacionales son Miembros de Sectores de la UIT. El conocimiento sobre las actividades de la UIT suele ser escaso entre las nuevas empresas que hacen su aparición en esta rama de la industria.

---

<sup>11</sup> Las repercusiones de los cambios tecnológicos, especialmente la convergencia, para el Sector de Radiocomunicaciones, se resume en las investigaciones que figuran en: <http://www.radio.gov.uk/>, particularmente su sección "hot topics".

<sup>12</sup> Pueden consultarse artículos recientes sobre la amplitud cobrada por la crisis económica del Sector, por ejemplo en: [http://www.economist.co.uk/finance/displayStory.cfm?Story\\_ID=618389](http://www.economist.co.uk/finance/displayStory.cfm?Story_ID=618389).

A2.3 La atención que presta la comunidad internacional a la disparidad digital ha subrayado la necesidad de ampliar la misión de la UIT, si es que ésta debe promover, según se afirma en el Convenio, *"la adopción de un enfoque más amplio de las cuestiones de las telecomunicaciones, a causa de la universalización de la economía y la sociedad de la información"*. Pero las telecomunicaciones son sólo un elemento dentro de una constelación más amplia de tecnologías de la información y la comunicación. La UIT ha participado activamente en las labores del Grupo Especial sobre Oportunidades Digitales del G8 (Grupo DOT) y en otras iniciativas internacionales creadas a los efectos de coordinar los esfuerzos por la superación de la disparidad digital. Muchas organizaciones de variada especie están ahora participando en este esfuerzo, terreno tradicional de las actividades de la UIT. Si la UIT quiere mantener su papel de vanguardia, debe llegar a una composición más amplia, que abarque, por ejemplo, a las autoridades de reglamentación de las telecomunicaciones, las empresas pequeñas y medianas y representantes de la sociedad civil, tales como organizaciones de usuarios, instituciones de enseñanza superior y organizaciones no gubernamentales.

A2.4 Cuando la UIT era todavía "el único espectáculo que se daba", podía esperar que sus Miembros le confiaran sistemáticamente todos los asuntos relacionados con la normalización de las telecomunicaciones, las radiocomunicaciones y el desarrollo. Pero ahora la UIT debe merecer esa confianza y debe ser capaz de demostrar las ventajas que ella ofrece para la realización de actividades que considera de su máxima competencia. En el campo de Internet, por ejemplo, han surgido estructuras muy variadas de dirección y elaboración de normas, como ICANN, IETF e Internet Society. En algunos aspectos, el papel futuro de la UIT podrá ser el de "coordinador" de los diversos organismos intergubernamentales y no gubernamentales y foros de normalización, mientras que en otros, seguirá desempeñándose como centro del trabajo primario. Por ejemplo, en el terreno de IMT-2000, gran parte de la investigación básica y desarrollo ulterior se ha llevado a cabo en otros sitios, conservando la UIT su papel de supervisión general y coordinación, en tanto que en terrenos tales como la tecnología de interconexión óptica y líneas de acceso, la UIT está al frente de las actividades de establecimiento de normas.

A2.5 Para que pueda cumplir sus nuevas funciones, la UIT necesita un criterio diferente de gestión de los recursos humanos. La UIT debe adoptar prácticas de gestión más modernas, orientadas a los resultados. La Secretaría deberá desarrollar nuevas competencias al tratar sectores en expansión como Internet y las comunicaciones móviles, junto con mayores capacidades en lo que tiene que ver con la investigación y análisis de las políticas, la planificación estratégica y la gestión, las comunicaciones públicas y la comercialización. En particular, la UIT deberá desplegar más esfuerzos para promover sus actividades, particularmente en la esfera de la normalización. En especialidades tradicionales como la normalización y la gestión del espectro, la UIT tendrá que competir para ganar y retener a un personal altamente cualificado.

A2.6 Pese al aumento incesante de la carga de trabajo de la UIT, los recursos disponibles se han mantenido sin variar e incluso, en términos reales, han disminuido. Por ejemplo, el valor de la unidad contributiva ha bajado de 334 000 CHF en 1997 a 315 000 CHF en 2001. No cabe esperar que este entorno de austeridad económica se modifique. Más bien la UIT debe buscar modalidades de financiación más flexibles, aumentando la proporción de sus actividades financiadas sobre la base de la recuperación de costos y estableciendo una relación directa entre el producto solicitado y los recursos puestos a disposición por quienes lo solicitan.

A2.7 Estos cambios representan importantes desafíos para la UIT. Pero no sólo para la UIT. Los desafíos que la UIT tiene ante sí son, en muchos casos, los mismos que los Miembros han estado enfrentando en el curso de los últimos años y las reformas que los Miembros han emprendido, por ejemplo la separación entre las funciones de explotación y de reglamentación o la creación de organizaciones ágiles y orientadas al cliente, son las mismas que debe realizar la UIT. Entre las palabras clave que orientan el proceso de reforma figuran pertinencia, apertura, responsabilidad, eficiencia, flexibilidad, oportunidad y sensibilidad ante las necesidades cambiantes de los Miembros.

---