



## Informe del Secretario General

### PRESENTACIÓN DE DALBERG A LA REUNIÓN DE 2020 DEL CONSEJO SOBRE LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA DE LOS EVENTOS ITU TELECOM

#### Resumen

En la Resolución 11 (Rev. Dubái, 2018) de la Conferencia de Plenipotenciarios se encarga al Secretario General, en virtud del *resuelve* 3, que "contrate los servicios de un consultor en gestión externo independiente a fin de llevar a cabo una evaluación estratégica y financiera global y un examen de los eventos ITU Telecom, habida cuenta de las contribuciones recibidas de los Miembros de la UIT, y presente un Informe con recomendaciones y diversas estrategias a la reunión de 2020 del Consejo a fin de que éste tome las medidas del caso".

En el marco de su proyecto, Dalberg ha realizado un examen y evaluación independientes, transparentes y fácticos de la situación de los eventos ITU Telecom y del modelo comercial actual, incluida una evaluación de la sostenibilidad financiera, y ha propuesto diversas opciones de cara al futuro. El efecto previsto consiste en mejorar la situación de la UIT en el concurrido y competitivo espacio de los eventos de telecomunicaciones, en aras de maximizar el impacto, el valor añadido y la sostenibilidad, y potenciar la incidencia de la tecnología y las innovaciones en materia de las telecomunicaciones en todos los sectores y ámbitos geográficos.

#### Acción solicitada

Se invita al Consejo a que **tome nota** del presente informe y **apruebe** la recomendación que contiene.

#### Referencia

[Resolución 11 \(Rev. Dubái, 2018\)](#) de la Conferencia de Plenipotenciarios

## Introducción

Conforme a lo dispuesto en la Resolución 11 (Rev. Dubái, 2018) de la Conferencia de Plenipotenciarios, se ha contratado a Dalberg para que lleve a cabo una evaluación estratégica y financiera global y un examen de los eventos ITU Telecom, y presente un informe con recomendaciones y estrategias diversas a la reunión de 2020 del Consejo, a fin de que éste tome las medidas del caso.

La versión sucinta de la presentación, que figura a continuación, resume en 6 páginas:

- El contexto, la finalidad y el efecto previsto del proyecto.
- Los resultados clave de las tres principales fases de trabajo:
  - Fase I: Análisis panorámico de los eventos de TIC a escala mundial y examen de la base estratégica de los eventos de telecomunicaciones de la UIT.
  - Fase II: Evaluación del diseño y la ejecución actuales de los eventos ITU Telecom (centrada en los últimos 10 años), con 3 vertientes: impacto de los eventos con respecto a sus objetivos estratégicos; propuesta de valor para los participantes; y sostenibilidad financiera.
  - Fase III: Definición y evaluación de opciones de cara al futuro (a partir de un enfoque riguroso y secuencial).
- La descripción de las tres opciones prioritarias, seguida de **una recomendación final que se somete a la aprobación del Consejo**.

Debido a la extensión de la presentación completa en formato PowerPoint, se ha puesto a disposición una versión sucinta en los seis idiomas oficiales y el informe completo, apéndices incluidos, se ha publicado en inglés en el siguiente enlace:

<https://www.itu.int/en/council/2020/Documents/Dalberg-presentation-ITU-Telecom-events.pdf>.

Dalberg

# Eventos *ITU Telecom* – *Evaluación estratégica y financiera*

---

PRESENTACIÓN AL CONSEJO

JUNIO DE 2020

# Contexto, objetivo y efecto previsto de la evaluación

<b>CONTEXTO DEL PROYECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En la Resolución de la Conferencia de Plenipotenciarios de la UIT de 2018 se solicitan una <b>evaluación estratégica y financiera global y un examen de los eventos ITU Telecom, con recomendaciones/estrategias</b>, con miras a su presentación a la reunión de 2020 del Consejo.</li><li>• La Conferencia de Plenipotenciarios encargó al Secretario General que velara por su realización, por conducto de un consultor en gestión externo independiente.</li></ul>
<b>FINALIDAD DEL PROYECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Realizar un examen y una evaluación independientes, transparentes y fácticos de la situación de los eventos ITU Telecom</b> y del modelo comercial actual, incluida una evaluación de la sostenibilidad financiera, y <b>proponer alternativas de cara al futuro</b>.</li></ul>
<b>EFFECTO PREVISTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Situar mejor a la UIT</b> en el concurrido y competitivo espacio de los eventos de telecomunicaciones, para maximizar el impacto, el valor añadido y la sostenibilidad.</li><li>• <b>Potenciar la incidencia de la tecnología y las innovaciones de telecomunicaciones</b> en todos los sectores y ámbitos geográficos.</li></ul>
<b>OBJETO Y ENFOQUE DE LA FASE I</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Objeto de la fase I:</b> <i>“Determinar la viabilidad de los eventos ITU Telecom y garantizar que contribuyan a las metas estratégicas de la Unión, satisfagan las necesidades de sus miembros y gocen de autonomía financiera sin repercutir en el presupuesto general de la UIT (puede iniciarse una segunda fase para elaborar un programa rediseñado conforme a las decisiones del Consejo)”</i>.</li><li>• <b>Enfoque de la fase I:</b><ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Análisis panorámico y examen de la base estratégica de los eventos</b></li><li>2. <b>Impacto, propuesta de valor y evaluación financiera de los eventos (en su forma actual)</b></li><li>3. <b>Evaluación de opciones y recomendación</b></li></ol></li></ul>

# Resultados clave: I. Análisis panorámico y examen de la base estratégica de los eventos ITU Telecom



## ANÁLISIS PANORÁMICO DE LOS EVENTOS DE TIC A ESCALA MUNDIAL

- **El panorama de eventos de TIC está muy concurrido y evoluciona rápidamente**, con la aparición y el crecimiento de eventos nuevos, mientras que otros más consolidados no logran seguir el ritmo. **También es cada vez más competitivo**, dado el creciente número de eventos dirigidos a los mismos interesados con ofertas similares.
- Según las tendencias de la industria de los eventos y del sector de las TIC, **los eventos de TIC tendrán que innovar continuamente para poder adaptarse**, seguir siendo pertinentes y atraer a su público objetivo.
- **También existe una competencia interna en la cartera de eventos de la UIT**, ya que la Secretaría General y las Oficinas organizan numerosos eventos dirigidos, en gran parte, a participantes similares.
- **Así, los eventos ITU Telecom necesitan una propuesta de valor sólida y distintiva con resultados tangibles y posibilidad de impacto**, para atraer y fidelizar al público destinatario y lograr los objetivos de la UIT.

## BASE ESTRATÉGICA DE LOS EVENTOS ITU TELECOM

- **El posicionamiento estratégico de los eventos ITU Telecom adolece de varias deficiencias** que han afectado al rendimiento, a saber:
  - 1) falta de claridad** (las fuentes escritas no ofrecen una visión coherente de los objetivos estratégicos);
  - 2) falta de coherencia interna** (entrevistas con miembros del personal y de los GTC revelaron diversas opiniones sobre los objetivos, en ocasiones incoherentes con los objetivos previstos en la documentación); y
  - 3) falta de estabilidad**, con variaciones de las prioridades a lo largo del tiempo (reforzada por la rotación del país anfitrión).
- En consecuencia, **los eventos persiguen múltiples objetivos** (mostrar innovaciones, crear redes, compartir conocimientos, ejercer influencia, etc.), lo que diluye la propuesta de valor y confunde a los participantes.
- Ello implica asimismo que, en el conjunto de los objetivos, **los eventos ITU Telecom coinciden con el posicionamiento de eventos mejor situados** (hasta 20 veces más grandes –por ejemplo, MWC, VivaTech, Web Summit– o más específicos) y, si bien se presentan como “eventos generalistas mundiales”, el análisis muestra que no son verdaderamente mundiales, **ni responden a las expectativas conexas**.

# Resultados clave: II. Impacto, propuesta de valor y evaluación financiera de los eventos actuales (1/2)



## EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS EVENTOS ITU TELECOM (respecto de sus objetivos estratégicos)

- El objetivo de esta evaluación de impacto fue estimar la medida en que los eventos ITU Telecom cumplían los **4 objetivos** más evocados en los documentos oficiales (por ejemplo, la Resolución 11 y el Plan Estratégico de la UIT): **1) promover la innovación en pro del impacto social, 2) apoyar al sector de las pymes, 3) abordar las principales tendencias de la industria de las TIC, y 4) fomentar la colaboración público-privada.** Esta se llevó a cabo por componente (exposición, foro, programa para pymes, creación de redes) y a escala global (incluidas las sinergias entre los componentes).
- Del contenido y el formato de las actividades principales se infiere la intención de contribuir a dichos objetivos. Sin embargo, en la práctica, **las actividades adolecen de deficiencias que impiden la materialización del impacto deseado en la escala prevista**, en las siguientes dimensiones:
  - i. pertinencia del programa (falta de sesiones de foro innovadoras, escasa asistencia a la exposición, etc.);
  - ii. presencia de agentes de cambio (ausencia de empresas, pérdida de antigüedad, desequilibrio geográfico, etc.); y
  - iii. compromiso mantenido después del evento (por ejemplo, falta de compromisos rastreables).
- **Como resultado de estas deficiencias, el diseño y la ejecución actuales de los eventos ITU Telecom no son aptos para lograr repercusiones en los 4 objetivos definidos en la base estratégica.**

## EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR DE LOS EVENTOS ITU TELECOM

- Durante 15 años, los eventos ITU Telecom han afrontado un declive en la participación, especialmente de empresas, debido en parte a los nuevos eventos organizados por el sector privado. El evento adaptó su formato y amplió su alcance, pero **la asistencia no ha remontado y su propuesta de valor no se percibe con nitidez**:
  - **El resultado de las encuestas de satisfacción a participantes anteriores** (proporción de promotores frente a detractores) **es pobre con respecto al de eventos comparables** (entre "percibido negativamente" y "visto como una experiencia mixta con gran margen de mejora").
  - En concreto, **las empresas están particularmente insatisfechas** (resultado negativo, equivalente a una impresión "muy negativa" de los participantes), aunque **los funcionarios son relativamente más positivos**.
  - **Las pymes obtienen cierto valor del evento, pero creen que existe un amplio margen de mejora.**
- Por último, se percibe la coexistencia de **dos vías con poca o ninguna sinergia**: una vía superior con participantes de alto nivel centrada en el Foro y la creación de redes exclusivas y una vía inferior con pymes y empresas de menor nivel que participan en la exposición y el programa de pymes.

# Resultados clave: II. Impacto, propuesta de valor y evaluación financiera de los eventos actuales (2/2)



## EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LOS EVENTOS ITU TELECOM

- **Las deficiencias de la propuesta de valor y las limitaciones internas de ITU Telecom han afectado a su sostenibilidad financiera.** Los beneficios son bajos y decrecientes (de 0,8m a – 0,3m CHF en 2014-18) y los ingresos (salvo las contribuciones del país anfitrión) han disminuido mucho (de 15m a 3m CHF en 2009-18).
- **La (limitada) capacidad del evento para generar ingresos depende plenamente de las contribuciones del país anfitrión.** Sin ellas, los eventos ITU Telecom perderían más de 2,5m CHF de media al año.
- **Las deficiencias de la propuesta de valor afectan a la sostenibilidad financiera:** la reducción de los ingresos por exposiciones es el factor individual clave del deterioro del rendimiento financiero del evento.
  - **Los ingresos por exposiciones disminuyeron de 14m a 3m CHF en 2009-18 (lo que equivale a una reducción del 84% del total),** debido principalmente a un menor alquiler de espacios, lo que refleja una aminoración del atractivo/pertinencia de la propuesta de valor de la exposición.
  - Los ingresos por admisión al Foro también disminuyeron de 1,4m a 0,3m CHF – lo que refleja un deterioro de la propuesta de valor del Foro.
- **ITU Telecom afronta una serie de limitaciones internas que limitan su posible sostenibilidad financiera:**
  - **limitaciones programáticas** (énfasis en las pymes, requisitos para garantizar la asequibilidad a los países en desarrollo, etc.);
  - **limitaciones operacionales** (rotación de países, solicitudes de pases gratuitos de Estados Miembros, niveles de costos y procesos de las Naciones Unidas, etc.); y
  - **limitaciones financieras** (transferencias sistemáticas al Fondo de Operaciones de las Exposiciones (FOEX) y obligación de la Secretaría de Telecom de ejecutar presupuestos bienales equilibrados, que impiden inversiones a largo plazo).
- **Los escasos resultados financieros de Telecom afectan al requisito de viabilidad financiera, sin consecuencias negativas en el presupuesto de la UIT, previsto en la Resolución 11.** Por ejemplo, el FOEX, que acumula los beneficios del evento, ha pasado *de facto* de ser una importante fuente de financiación de proyectos de desarrollo de TIC mediante el Fondo de Desarrollo de las TIC a ser una reserva de efectivo para hacer frente a posibles responsabilidades de ITU Telecom en caso de terminación o cancelación del evento.
- **Además, puede que no se esté comunicando plenamente el coste real de los servicios de la UIT a Telecom.** Si bien no existe un mecanismo claro para cuantificar los servicios de la UIT a ITU Telecom, el proceso decisorio encaminado a fijar la suma de la recuperación de costes (establecido por la Secretaría General) y la reciente evolución de dicha suma sugieren que esta podría calibrarse en pro del equilibrio del evento.

# Resultados clave: III. Evaluación de opciones y recomendación



Aprendizajes clave que guiaron la definición y evaluación de opciones

- De la evaluación de los eventos ITU Telecom se extrajeron cuatro enseñanzas principales:
  1. **Necesidad de armonización estratégica de la misión y los objetivos**: Los futuros eventos deben tener una base estratégica bien articulada, que destaque su función en el logro de los objetivos estratégicos de la UIT. Ello debe comunicarse a escala interna y externa, de forma que organizadores y participantes persigan objetivos comunes.
  2. **Necesidad de una identidad distintiva con una propuesta de valor sólida**. Los futuros eventos deben centrarse en las necesidades de los interesados y combinar coherentemente sus componentes para construir una identidad distintiva. Dada la competencia, deben ser aditivos y basarse en la ventaja comparativa de la UIT.
  3. **Necesidad de coordinación con otros eventos de la UIT, basada en una gobernanza adecuada**. De cara al futuro, no se debe tratar de ampliar la concurrencia agenda de eventos de la UIT, dada la posibilidad de que se eclipsen entre sí. De ser posible, deben crearse sinergias y asociaciones con otros eventos de la UIT. Un órgano institucional de gobernanza (que incluya a las Oficinas y a la Secretaría) facilitaría esa coordinación.
  4. **Necesidad de compensación entre el impacto y la sostenibilidad comercial**. En función de los objetivos, ciertos conceptos del evento podrían ser comercialmente insostenibles y requerir subvenciones, posiblemente con cargo al presupuesto de la UIT. Cabe tener presentes estas fricciones entre el impacto y la sostenibilidad comercial y hacer las concesiones necesarias, en lugar de esperar beneficios comerciales de todos los eventos, sin importar su carácter y misión.
- Habida cuenta de lo anterior, **hemos adoptado un enfoque riguroso y secuencial para orientar el proceso de toma de decisiones** sobre las posibles opciones futuras de ITU Telecom:
  1. **Definir el posicionamiento estratégico** de las opciones determinando las necesidades desatendidas del sector de las TIC que ITU Telecom podría abordar.
  2. **Definir el modelo comercial y de ejecución**, a fin de que los conceptos del evento sean coherentes y tengan una identidad sólida, y evaluar su perfil financiero (por ejemplo, ¿pueden gozar de autonomía financiera?).
  3. **Evaluar opciones para la gobernanza y el posicionamiento táctico** del evento, especialmente, de asociación con otros eventos de la UIT que compartan objetivos parecidos o se dirijan a participantes similares.
  4. **Examinar opciones operacionales** que aumenten el atractivo y el impacto de los componentes del evento. Estas opciones también se evaluaron a la luz de su impacto, propuesta de valor y sostenibilidad financiera.

Metodología rigurosa de definición y evaluación

# Recomendaciones

Tres  
opciones  
prioritarias  
y calificadas

- **Opción 1: 3 ó 4 "sesiones de foro regional" en pequeña escala sobre el desarrollo de las TIC en los mercados emergentes y en desarrollo al año, organizadas junto con los Foros de Desarrollo Regional en regiones en desarrollo.** Estos eventos ayudarían a los países en desarrollo a fortalecer sus sectores de TIC locales, dándoles a conocer tendencias e innovaciones, trayectorias de desarrollo de TIC de países homólogos y necesidades/riesgos emergentes para impulsar una acción coordinada, incluso mediante la reglamentación.  
→ *Estos eventos requerirían subvención: cada edición regional podría generar ~2m CHF de pérdidas anuales.*
- **Opción 2: Un "foro de tecnología digital para el desarrollo" anual centrado en los países en desarrollo, combinado O fusionado con la CMSI** (que se describe a sí misma como la mayor reunión anual de la comunidad de las TIC para el desarrollo): Este evento impulsaría la innovación, la adopción y el uso de soluciones de TIC en pro de los objetivos de desarrollo de los países en desarrollo, lo que permitiría a las partes interesadas: i) conocer las últimas tendencias tecnológicas, políticas y reglamentarias; ii) mostrar innovaciones, iniciativas, políticas o programas tecnológicos; y iii) establecer contactos para crear asociaciones. El evento se celebraría en una ubicación mundial fija.  
→ *Este evento requeriría subvención: cada edición podría generar ~4m CHF de pérdidas anuales.*
- **Opción 3: Concebir y organizar exposiciones y foros dedicados a la tecnología digital para el bien, como parte de un evento anual mundial de la Unión, que integrase también la CMSI y/o la Cumbre "AI for Good".** Este evento de referencia impulsaría la innovación, la adopción y el uso de soluciones de TIC para el bien común en favor de los ODS. El evento permitiría: i) mejorar el conocimiento colectivo de las innovaciones digitales para el bien común, y ii) facilitar intercambios entre interesados en la "D4Good" para favorecer la adopción y la ampliación y abordar posibles riesgos. Este evento anual se celebraría en una ubicación mundial fija.  
→ *Según la capacidad de atraer a empresas, este evento podría ser rentable. En un caso básico, podría generar ~1m CHF de beneficios. En función del número de expositores, podría generar ~1,5m CHF de pérdidas o ~5,5m CHF de ganancias.*

Una  
recomen-  
dación final

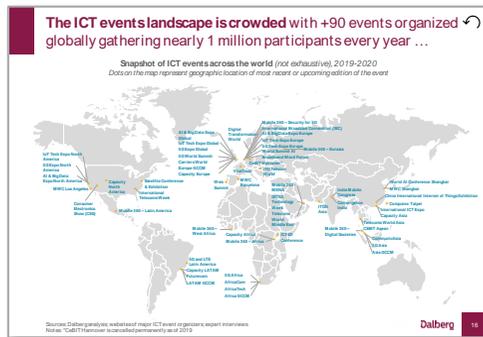
- **Las dos primeras opciones entrañan el riesgo de que los eventos ITU Telecom pasen de ser mundiales y pertinentes para todos, a relevantes únicamente para los países en desarrollo.** En cambio, **el evento mundial sobre tecnología digital para el bien** podría mantener el alcance global y permitir tanto rediseñar plenamente el evento, manteniendo sus características exposiciones, como aprovechar la composición mixta única de la UIT para abordar mejor las necesidades del sector de las TIC y, en última instancia, cumplir su misión de ampliar el acceso a las TIC en pro del desarrollo sostenible.
- **Conclusión: Recomendamos al Consejo que considere la posibilidad de ahondar en esta 3ª opción, mediante la fase II, proyectada con miras al diseño de un evento mundial de envergadura sobre tecnología digital para el bien.** Esta fase debería incluir dos líneas de trabajo decisivas: i) un ejercicio de armonización interna con las 3 Oficinas y la Secretaría, para acordar una cartera de eventos estratégicos y su modelo operativo (incluida la gobernanza); ii) un ejercicio de creación conjunta con parte de los Miembros de Sector de la UIT, para definir claramente sus necesidades y los factores que los motivarían a participar y contribuir al futuro evento.

# Presentación completa y apéndice disponibles en inglés

**Enlace:** <https://www.itu.int/en/council/2020/Documents/Dalberg-presentation-ITU-Telecom-events.pdf>

## Selección de ejemplos de análisis y resultados:

### 1. Análisis panorámico y examen de la base estratégica



### 2. Impacto, propuesta de valor y evaluación financiera de los eventos

