Grupo de Trabajo del Consejo sobre los Planes Estratégico y Financiero para 2024-2027
Primera reunión – Virtual, 29-30 de septiembre de 2021

Documento CWG-SFP-1/5-S
25 de agosto de 2021
Original: inglés

Contribución de la Secretaría

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE OTROS PROYECTOS/INFORMES RELACIONADAS CON LOS PLANES ESTRATÉGICO Y FINANCIERO

Resumen

En este documento se presentan las conclusiones y recomendaciones de otros proyectos e informes elaborados en el marco de las actividades de la Unión, para su consideración de cara a la formulación de los Planes Estratégico y Financiero de la UIT para 2024-2027.

Acción solicitada

Se invita al GTC-PEF a **tomar nota** de este documento y a **considerarlo** a efectos de la elaboración del marco estratégico de la UIT para 2024-2027.

_____

Referencias

Documentos C20/10, C20/74, C21/INF-15

Aportaciones de otros proyectos e informes

Resumen de conclusiones y recomendaciones
relacionadas con los Planes Estratégico y Financiero

1ª reunión del GTC-PEF
29-30 de septiembre de 2021

Informes objeto de examen

A. Informe relativo al proyecto sobre cultura y competencias de McKinsey

B. Examen de la presencia regional de la UIT de PWC

C. Informe sobre el proyecto de construcción del nuevo edificio – Iniciativa de cambio cultural

D. Informe sobre el futuro de ITU Telecom

Informe elaborado por McKinsey & Company (junio de 2021)

Informe relativo al proyecto sobre cultura y competencias de la UIT

(Referencia: C21/INF/15)

Objetivos de alto nivel del proyecto

- Efectuar un **examen de la cultura institucional**, que permita a la UIT ajustarse a una visión, una estrategia, una cultura y unos valores, habida cuenta de las capacidades y los procesos existentes,
- … y un **examen de las competencias y aptitudes institucionales**, para comprobar que la organización cuenta con el personal adecuado, dotado de las competencias adecuadas, en los puestos adecuados.

Para descubrir las mentalidades y conductas culturales existentes en la UIT, McKinsey recurrió a múltiples fuentes de datos

Evaluación de la cultura de liderazgo (LCA)
Encuesta que contó con más de 400 participantes

9 Grupos Temáticos con 70 funcionarios de la UIT de distintos sectores, grados y localizaciones

Examen de los datos existentes (por ejemplo, encuestas, iniciativas y estudios de investigación anteriores)

12 entrevistas en profundidad con altos cargos de la UIT de distintos sectores

McKinsey detectó 9 cuestiones predominantes

Puntos fuertes básicos

Compromiso con el mandato de la UIT y con marcar la diferencia

a) Voluntad y orgullo de contribuir al mandato de la UIT y de marcar la diferencia en el mundo (por ejemplo, conectar a quienes carecen de conexión)

Énfasis en servir a los Estados Miembros y a las comunidades

a) Compromiso de servir a los miembros, incluidos Estados, empresas e institutos de investigación

b) Normas profesionales sólidas en torno a la prestación de esos servicios

Sentido único de comunidad y dedicación

a) Sentir que la organización y el equipo directivo se preocupan por el personal y lo tratan como "familia"

b) Colaboración eficaz (aunque más en los equipos de los Sectores que entre ellos)

Aspectos en proceso de mejora

Compromiso y responsabilidad

a) Funciones poco claras y responsabilidades difusas

b) Percepción de microgestión y delegación de autoridad insuficiente

Gestión del talento y del rendimiento

a) Vínculos limitados entre rendimiento y consecuencias (recompensas, ascensos, sanciones)

b) Oportunidades de ascenso limitadas y percepción de techos de cristal

Liderazgo coherente e inspirador

a) Relación jerárquica entre dirigentes y miembros del personal

b) Cultura de equipo centrada a menudo en la personalidad de un equipo directivo que cambia con frecuencia

Importantes necesidades de mejora

Falta de visión compartida y de colaboración interfuncional

a) Estrategia compartida y clara limitada en los Sectores

b) Mentalidad fragmentada y escasa colaboración interfuncional

Enfoque introspectivo, falta de innovación y experimentación

a) Enfoque introspectivo con una visión externa/competitiva limitada y una respuesta lenta a los retos externos

b) Innovación predominantemente descendente y apoyo limitado al espíritu empresarial ascendente

c) Aversión al riesgo y miedo a los errores

Ineficiencias y burocracia que fomentan la reactividad y la lentitud

a) Ineficacia de los procesos, duplicación de esfuerzos y gestión/disciplina operativa incoherente

b) Percepción burocrática de los procesos de toma de decisiones y los métodos de trabajo

Lagunas que colmar

		De…	… a
A	**Visión compartida y colaboración interfuncional**	Impulsar el mandato de cada Sector dando lugar a compartimentaciones y duplicidades…	… complementar los mandatos de los Sectores con medidas de colaboración intersectorial e iniciativas en favor de una visión compartida.
B	**Liderazgo inspirador**	Permitir que el liderazgo proceda mayoritariamente de las instancias más altas…	… lograr que los líderes den ejemplo, prioricen el pensamiento estratégico y deleguen para potenciar los equipos y la repercusión de la UIT.
C	**Enfoque exterior, innovación y experimentación**	Procurar que todo siga haciéndose según la normativa vigente…	… aceptar las deficiencias para impulsar el progreso, la innovación, la experimentación y la asunción de riesgos, conforme al mandato.
D	**Eficiencia y agilidad de los procesos**	Dejar que las ineficiencias y la burocracia fomenten la reactividad y la lentitud…	… adoptar un modelo operativo centrado en los resultados y con disciplina práctica.
E	**Compromiso y responsabilidad**	Permitir un escaso compromiso con las decisiones y una dilución de la responsabilidad por los resultados…	… definir claramente las funciones, delegar más responsabilidad en relación con las decisiones y velar por la rendición de cuentas.
F	**Gestión del talento y del rendimiento**	Mantener vínculos limitados entre el rendimiento y las consecuencias…	… reconocer y recompensar a los mejores trabajadores y tomar medidas en caso de bajo rendimiento o mala conducta.

Se propone un plan de transformación de la UIT basado en 9 iniciativas estructurales

Iniciativas estructurales	Primeros 6 meses	6-12 meses	12-18 meses
a Mandatos de la UIT y de los Sectores	Iniciar el proceso de examen de los mandatos sectoriales, incluidas contribuciones externas	Redoblar esfuerzos para detectar sinergias intersectoriales y aprovecharlas	
b Gobernanza y estructura institucional		Examinar el diseño de la organización en su totalidad, para garantizar su idoneidad y eliminar ineficiencias	Empezar a crear equipos ágiles en torno a temas transversales
c Mecanismo de fijación de objetivos	Impulsar la entrada en funcionamiento del mecanismo de fijación de objetivos, garantizando su vinculación con los objetivos estratégicos y la gestión de las consecuencias		
d Reformulación de los procesos clave, incluida la automatización y la digitalización	Acelerar el examen de la rendición de cuentas, incluidos los procesos de toma de decisiones de la dirección Rediseñar exhaustivamente los procesos para agilizar los más importantes utilizando, por ejemplo, metodologías "lean" a fin de eliminar ineficiencias (por ejemplo, aprobaciones múltiples, duplicación de tareas, etc.)	Detectar y aprovechar las oportunidades de automatización y digitalización en el marco de los procesos clave	Empezar a introducir prácticas ágiles (en línea con la creación de equipos ágiles en *b*)
e Innovación interfuncional	Crear un Laboratorio de Innovación a nivel de la UIT, incluidos mecanismos para incentivar la participación (por ejemplo, asignación oficial de tiempo)	Crear una plataforma de colaboración en la que se puedan compartir y vincular ideas e iniciativas	
f Flexibilidad laboral y progresión de la trayectoria profesional	Acelerar la aplicación de la estrategia de movilidad Diseñar trayectorias y políticas de desarrollo profesional, con un énfasis especial en la flexibilidad y la progresión basada en el mérito	Explorar opciones para complementar la movilidad con un proceso y una plataforma de dotación de personal dinámicos Introducir un programa de talentos en potencia Reforzar las disposiciones de trabajo flexible	
g Procesos y sistemas de competencias	Finalizar el plan de competencias por equipo	Empezar a integrar las nuevas competencias en los sistemas de RR.HH. (por ejemplo, marco de competencias, descripciones de puestos, gestión del rendimiento)	
h Plan de talentos, incluidas la construcción y la adquisición	Crear y poner en marcha el programa de impulso del liderazgo para el personal directo Crear una Escuela del Personal para toda la plantilla con módulos sobre las carencias principales del diagnóstico relativo a la cultura y las competencias Explorar opciones para reasignar personal a funciones clave Examinar las ofertas de formación a nivel de división en función de las competencias prioritarias Elaborar y aplicar un plan específico para la contratación de nuevos talentos Elaborar y aplicar un proceso integrado para el recurso a consultores en la UIT		
i Gestión del rendimiento	Simplificar el proceso de gestión del rendimiento insuficiente e intensificar el apoyo al personal directivo que participe en el mismo Examinar el mecanismo de gestión del rendimiento para identificar e incentivar a los trabajadores más productivos (incl. evaluaciones de 360°, "excelente" como opción de calificación e incentivos nuevos y personalizados)		

Opción (para su consideración por los EM)

- Considerar las **necesidades de recursos del plan de transformación en el Plan Financiero para 2024-27**

Plan de acción propuesto por McKinsey: Recomendaciones relacionadas con la planificación estratégica

Iniciativas estructurales propuestas

a Considerar la posibilidad de examinar y conectar mejor los mandatos de la UIT y los Sectores

a.1 – Iniciar un **proceso de examen del mandato de la UIT y de cada uno de los Sectores** – invitando a **entidades externas a opinar al respecto**

a.2 – Acelerar las iniciativas encaminada a **detectar y aprovechar las sinergias intersectorales**

b Considerar la revisión de la estructura institucional y el modelo operativo de la UIT

b.1 – **Examinar el diseño de la organización en su totalidad**, en favor de su idoneidad para el cumplimiento del mandato y la eliminación de las ineficiencias

b.2 – Empezar a **crear equipos ágiles en torno a temas transversales**

c Reforzar el mecanismo de fijación de objetivos

c.1 – **Impulsar** la entrada en funcionamiento del **mecanismo de fijación de objetivos**, garantizando su vinculación con los objetivos estratégicos y la gestión de las consecuencias

Recomendaciones del informe McKinsey / posibles formas de avanzar

a Considerar la posibilidad de examinar y conectar mejor los mandatos de la UIT y los Sectores

a.1 – Iniciar un **proceso de examen del mandato de la UIT y de cada uno de los Sectores** – invitando a **entidades externas a opinar al respecto**

a.1	**Iniciar un proceso de examen del mandato de la UIT y de cada uno de los Sectores – invitando a entidades externas a opinar al respecto**
a.1.1	Evaluar las opciones disponibles para el examen del mandato (tanto de la UIT como de los Sectores) y aclarar el procedimiento aplicable (quién participará, qué plazo se fijará, cómo se procederá)
a.1.2	Entablar debates preliminares en la unidad de planificación estratégica
a.1.3	Desarrollar y articular el mandato de cada Sector, incluyendo un vínculo claro con la visión de la UIT
a.1.4	Integrar la visión de la UIT y el vínculo conexo en los materiales de comunicación interna y externa
a.1.5	Promover su consolidación en asambleas generales, discursos, etc., también mediante promociones.

Opción A (para su consideración por los EM)

- El **GTC-PEF tomará en consideración las recomendaciones** a efectos de la elaboración del Plan Estratégico de la UIT para 2024-2027.
- Nuevo marco estratégico destinado a **conectar mejor el mandato de los Sectores con el de la UIT**.
- Se solicitará la opinión de todos los **interesados** (por ejemplo, mediante consultas públicas).

Opción B (para su consideración por los EM)

- Los Estados Miembros **considerarán cualquier otro proceso para examinar el mandato de la UIT y los Sectores** y encargarán otras medidas a la Secretaría.

Recomendaciones del informe McKinsey / posibles formas de avanzar

a Considerar la posibilidad de examinar y conectar mejor los mandatos de la UIT y los Sectores

a.2 – Acelerar las iniciativas encaminada a **detectar y aprovechar las sinergias intersectorales**

a.2	**Acelerar las iniciativas encaminadas a detectar y aprovechar las sinergias intersectorales**
a.2.1	Definir la gobernanza adecuada para el equipo encargado del proyecto
a.2.2	Efectuar un análisis de las actividades e iniciativas existentes (en paralelo a la iniciativa a.3) para detectar duplicidades y actividades de escaso rendimiento
a.2.3	Discutir posibles colaboraciones para las actividades/iniciativas duplicadas, cancelar las de escaso rendimiento con la dirección y el equipo de proyecto respectivo y definir las medidas que cabe adoptar
a.2.4	Aumentar la transparencia en torno a las actividades duplicadas para garantizar que estas se tengan en cuenta antes de poner en marcha nuevas actividades/iniciativas, por ejemplo, en el proceso de aprobación
a.2.5	Actualizar los análisis periódicamente, por ejemplo, al principio de cada ciclo de planificación estratégica

Opción (para su consideración por los EM)

- En el nuevo marco estratégico se determinarán **prioridades/temas/ámbitos de trabajo estratégicos** comunes.
- Al desarrollar las prioridades y/o temas **se tendrán en cuenta tanto un análisis de los temas y ámbitos de trabajo, como las correspondencias existentes entre ellos, para detectar sinergias**.

Recomendaciones del informe McKinsey / posibles formas de avanzar

b Considerar la revisión de la estructura institucional y el modelo operativo de la UIT

b.1 – Examinar el diseño de la organización en su totalidad, en favor de su idoneidad para el cumplimiento del mandato y la eliminación de las ineficiencias

b.1	**Examinar el diseño de la organización en su totalidad, en favor de su idoneidad para el cumplimiento del mandato y la eliminación de las ineficiencias**
b.1.1	Determinar el proceso de examen de la gobernanza y de la organización y definir el alcance de alto nivel; crear un equipo encargado de dicho examen
b.1.2	Determinar las cuestiones que cabe revisar (incluso con la dirección), iniciar un análisis y definir opciones de cambio
b.1.3	Ejecutar el proceso de toma de decisiones para finalizar los cambios; si es necesario (por ejemplo, para los cambios relacionados con la gobernanza), facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones
b.1.4	Aplicar los cambios acordados y los ajustes necesarios en las políticas

Opción A (para su consideración por los EM)

- En el marco del nuevo Plan Estratégico, **el GTC-PEF considerará las recomendaciones** y **definirá opciones para los cambios propuestos.**

Opción B (para su consideración por los EM)

- Los Estados Miembros **estudiarán un procedimiento específico para el examen de la gobernanza y la organización** (definiendo el alcance de alto nivel y creando un equipo encargado de dicho examen).

Recomendaciones del informe McKinsey / posibles formas de avanzar

b Considerar la revisión de la estructura institucional y el modelo operativo de la UIT

b.2 – Empezar a **crear equipos ágiles en torno a temas transversales**

b.2	Empezar a crear equipos ágiles en torno a temas transversales
b.2.1	Elaborar una lista corta de temas transversales que puedan gestionar equipos ágiles y seleccionar 2-3 equipos para el proyecto piloto
b.2.2	Crear 2-3 equipos ágiles para que trabajen de forma ágil (equipos transversales que se atengan a un sistema de gobernanza y unas prácticas ágiles)
b.2.3	Formar a los equipos y, quizás, encargar a un experto interno que preste apoyo al proyecto piloto
b.2.4	Llevar a cabo proyectos piloto y evaluarlos
b.2.5	Evaluar la ampliación a más equipos en toda la UIT con el apoyo de los miembros del equipo piloto

Opción (para su consideración por los EM)

- El GTC-PEF **determinará la lista de temas transversales**.
- El GTC-PEF **estudiará formas de reforzar los temas transversales** en el nuevo marco de planificación estratégica.

Recomendaciones del informe McKinsey / posibles formas de avanzar

c Reforzar el mecanismo de fijación de objetivos

c.1 – Impulsar la entrada en funcionamiento del **mecanismo de fijación de objetivos**, garantizando su vinculación con los objetivos estratégicos y la gestión de las consecuencias

c.1	**Impulsar la entrada en funcionamiento del mecanismo de fijación de objetivos, garantizando su vinculación con los objetivos estratégicos y la gestión de las consecuencias**
c.1.1	Establecer objetivos a nivel de la Oficina con el apoyo de los equipos de HRDM y SPM
c.1.2	Revisar los objetivos estratégicos de manera que sean lo suficientemente detallados como para que los dirigentes de menor rango los asuman
c.1.3	Comunicar explícitamente los objetivos estratégicos a nivel de Sector a todo el personal (por ejemplo, asambleas generales, Intranet)
c.1.4	Velar por que cada OE mantenga una conversación individual con sus colaboradores directos para definir objetivos SMART
c.1.5	Derivar los objetivos estratégicos en metas individuales y vincularlas a las metas de los Sectores, utilizando el sistema ePMDS
c.1.6	HRMD y los Sectores analizan periódicamente los objetivos individuales y de los equipos y, en su caso, los utilizan como base para los informes del GCG
c.1.7	HRMD sigue prestando apoyo y creando capacidad para establecer objetivos SMART mediante actividades de formación, políticas, directrices e iniciativas de comunicación específicas

Opción (para su consideración por los EM)

- El GTC-PEF **considerará la posibilidad de simplificar y aclarar** el nuevo marco estratégico para permitir la granularidad de los objetivos/metas estratégicos y su derivación en objetivos individuales y de equipo.

Informe elaborado por PWC (julio de 2020)

Examen de la presencia regional de la UIT

(Referencia: C20/74)

En este informe se documentan los resultados del examen de la presencia regional de la UIT (julio de 2020) que se llevó a cabo en virtud del Acuerdo 616 del Consejo (junio de 2019)

Examen efectuado por PWC:

Hay muchos aspectos en los que la presencia regional actual de la UIT no se encuentra en las condiciones óptimas para beneficiarse de este auge.

1) Por su **coherencia**, o sea, por la forma en que la presencia regional se integra en la UIT y en el ecosistema externo de desarrollo de las TIC, **los actuales instrumentos de planificación de la UIT no están suficientemente integrados como para garantizar que la intervención regional esté armonizada y centrada estratégicamente**:

   - El **Plan Estratégico de la UIT no menciona la función de la presencia regional**. Además, las **finalidades mundiales** que contiene no **están explícitamente desglosadas ni relacionadas con los indicadores de rendimiento del Plan Operacional y las Iniciativas Regionales**.

   - Aunque la **coordinación** de las intervenciones de los **tres Sectores** ha mejorado, la planificación conjunta y la coordinación cotidiana a nivel regional **siguen siendo insuficientes**.

2) En cuanto a su **pertinencia**, o sea, si la presencia regional de la UIT se centra en lo que debe, los Miembros y los interesados externos valoran la neutralidad, credibilidad técnica y proximidad de la presencia regional, a la que consideran un asociado de confianza. También encomian la implicación personal de los funcionarios de las oficinas exteriores y su orientación al servicio. Sin embargo, **la gama de actividades que desarrollan las oficinas exteriores carecen de la suficiente especialización funcional y temática**.

3) En cuanto a **eficacia**, es decir, si la presencia regional está cumpliendo sus objetivos, hay que señalar que **hasta ahora los indicadores de rendimiento se han basado esencialmente en la finalización de las actividades en vez de en el logro de resultados**.

Los esfuerzos en curso sólo producirán un aumento de eficacia si se materializan en una mayor concreción a nivel de las oficinas exteriores, lo que conlleva la limitación del número de prioridades temáticas contempladas en cada oficina, la reducción del número de actividades que se llevan a cabo y el impulso de su ejecución efectiva para conseguir que se lleven a término dichas actividades.

Un punto fuerte clave

La UIT puede desempeñar un **papel dinamizador a escala regional** y posee la **capacidad de "trabajar partiendo desde la base"** en las prioridades esenciales de las telecomunicaciones/TIC, **pero las OR/OZ no desarrollan su cartera de actividades en función de un ejercicio de planificación estratégica regional**.

Principios rectores relacionados con el Plan Estratégico:

1) **Claridad de propósito**: es decir, la armonización del mandato y las responsabilidades regionales con la perspectiva y la misión definidas en el programa estratégico de la UIT y la BDT, definiendo un conjunto limitado de objetivos específicos, mensurables, alcanzables, pertinentes y oportunos para la presencia regional.

2) **"Una UIT"**: capacidad de la presencia regional para representar a la UIT en su totalidad y protagonizar la preparación y coordinación de las actividades en la zona.

3) **"Parte integrante" de la familia de las Naciones Unidas**: armonización y coordinación proactivas con organismos afines de las Naciones Unidas e introducción de cambios significativos en los países seleccionados.

Posicionamiento estratégico de la presencia regional:

- Acercar los conocimientos técnicos especializados de toda la UIT a sus miembros, contribuyendo de este modo a mejorar la pertinencia y eficacia de las actividades de los **tres Sectores mediante la planificación conjunta y la colaboración.**

- Diseñar y prestar asistencia técnica a los países en desarrollo en estrecha colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas y otros asociados pertinentes. **Esta asistencia debe prestarse en consonancia con la misión de la Unión**, que consiste en "promover, facilitar y fomentar el acceso asequible y universal a las redes, servicios y aplicaciones de telecomunicaciones/TIC, así como su utilización para el crecimiento y el desarrollo socioeconómicos y ecológicamente sostenibles".

- Conseguir recursos adicionales y movilizar a los miembros **en consonancia con las metas estratégicas y las finalidades mundiales que se enumeran en el Plan Estratégico**.

Las antiguas distinciones entre los diferentes sectores e industrias se están difuminando debido a la convergencia de las plataformas, los productos y los servicios en un mundo centrado en la red.

Limitaciones de la finalidad estratégica de la UIT a nivel regional:

- Los **plazos** aplicados a los objetivos de la CMDT (2018-2021) que son distintos de los descritos en el Plan Estratégico y adoptados por la Conferencia de Plenipotenciarios (2020-2023).

- Los **IFR** que pudimos examinar demostraban esencialmente que la actividad se realizaba (por ejemplo, número de participantes de una reunión, puntualidad de la presentación de contribuciones de la BDT, número de países atendidos). **No indicaban si la asistencia realmente prestada producía, o no, algún efecto**.

- La **pertinencia del marco estratégico de la UIT** y su importancia a nivel regional deben evaluarse en relación con las capacidades y la huella de otras organizaciones que están activas o intervienen en este campo.

Recomendaciones del informe de PWC relacionadas con la planificación estratégica

1) Posicionamiento estratégico

1.1) Reforzar el posicionamiento de la UIT **como conformadora/ejecutora**

1.1.1) Explicar el mandato, la misión y la contribución prevista de la presencia regional

- Integrar la definición del mandato, la misión y los objetivos de la presencia regional en documentos normativos

Opción (para su consideración por los EM)

- El **GTC-PEF tomará en consideración la recomendación de integrar la presencia regional** a efectos de la elaboración del Plan Estratégico para 2024-2027.

1.2) Mejorar la **concreción** programática

1.2.1) Desarrollar un marco estratégico coherente para toda la organización

- Examinar las finalidades globales antes de la CMDT – definir 1) las que sean atribuibles a la UIT y 2) las que puedan trasladarse a las regiones (con la validación en la CMDT)
- Desglosar las finalidades globales en indicadores regionales, a nivel de resultados
- Actualizar el Plan Operacional para clarificar la vinculación entre las Iniciativas Regionales, el Plan Estratégico y las Declaraciones de Efecto de los grupos (o prioridades temáticas)

1.2.2) Clarificar las prioridades de los programas a nivel mundial

- Antes de la CMDT, preparar un examen de la ventaja comparativa de la BDT, el desempeño anterior y el entorno externo con el objetivo de identificar un pequeño número de prioridades mundiales. Consolidar la organización de los grupos temáticos en consonancia con el "menú" básico de prioridades temáticas mundiales.
- Examinar la función supervisora/evaluadora de la presencia regional en los programas mundiales existentes (por ejemplo, en los programas de capacitación) y la disponibilidad de marcos de resultados regionales. Elaborar entre dos o tres documentos programáticos interregionales que puedan servir de base para la movilización de recursos en un plano mundial.

Opción (para su consideración por los EM)

- El GTC-PEF **aclarará y simplificará el marco estratégico** y **mejorará la vinculación de los objetivos y metas, así como de las prioridades temáticas**, a **escala regional y mundial**.
- A tal efecto, el GTC-PEF también tendrá en cuenta las contribuciones de los preparativos de la CMDT que guarden relación con las prioridades temáticas.

APORTACIONES DE OTROS PROYECTOS Y RECOMENDACIONES

1.3) Definir prioridades para la cooperación con las UNCT

1.3.1) Priorizar la cooperación a nivel de país con las 131 UNCT que iniciarán las Evaluaciones Comunes de los Países en los próximos tres años

- Priorizar a nivel de grupo los países clave que deba seleccionar la BDT para el desarrollo de la ECP y el UNSDF. Identificar los países con intervenciones de varios grupos que deban priorizarse
- Confirmar la priorización de los países a nivel regional
- Facilitar un catálogo de servicios a los Coordinadores Residentes de las Naciones Unidas en los países seleccionados

1.3.2) Estudiar la posibilidad de asociarse con el PNUD en el contexto de la Iniciativa de los Laboratorios de Aceleración

Opción (para su consideración por los EM)

- El GTC-PEF **considerará la capacidad de la presencia regional para representar a la UIT en su totalidad ("Una UIT") y como parte de la familia de las Naciones Unidas, para afianzar las asociaciones relacionadas con las prioridades temáticas** al elaborar el Plan Estratégico para 2024-2027.

1.4) Consolidar la planificación estratégica a nivel de cada oficina exterior

1.4.1) Elaborar un marco de resultados armonizado con las Iniciativas Regionales

- Llevar a cabo una evaluación a nivel regional del entorno competitivo, identificando las oportunidades y la complementariedad con otros actores mundiales/regionales
- Elaborar un marco de resultados a nivel regional que sirva de documento de referencia común para la GBR y la implementación del Plan Operacional
- Validar las prioridades regionales en foros especializados a nivel regional e interregional
- Definir unos cuantos indicadores de rendimiento que puedan supervisarse en las oficinas exteriores
- Llevar a cabo en la CMDT un examen de los marcos programáticos ("Iniciativas Regionales") que confirme 1) el nivel de ambición y 2) la viabilidad dentro de los límites presupuestarios.

1.4.3) Consolidar las finalidades regionales en la preparación del próximo Plan Estratégico

Opción (para su consideración por los EM)

- El GTC-PEF **tendrá en cuenta las finalidades regionales** al elaborar el Plan Estratégico para 2024-2027.

Informe elaborado por Drees & Sommer (en curso)

Informe sobre el proyecto de construcción del nuevo edificio – Iniciativa de cambio cultural

Estrategia sobre las condiciones de trabajo del personal y plan de ejecución

- La UIT contrató a la consultora Drees & Sommer (D&S) para que facilitara el desarrollo y la aplicación de la estrategia sobre las condiciones de trabajo del personal y el plan de ejecución del nuevo edificio. Drees & Sommer se centrará en la experiencia del usuario final para implantar un proceso participativo para el nuevo lugar de trabajo de la Sede de la UIT, con miras a establecer puntos de convergencia, crear bienestar y asegurar una fuerza de trabajo comprometida.

- Se analizarán el impacto de la pandemia de COVID-19 y sus implicaciones para el futuro entorno de trabajo de la Unión.

- Drees & Sommer definirá un concepto de gestión de los cambios que constará de múltiples talleres y que proporcionará un marco para todos los interesados (personal directivo superior, personal directivo intermedio, funcionarios y representantes del personal).

Opción (para su consideración por los EM)

El **GTC-PEF tendrá en cuenta todas las conclusiones derivadas de este estudio** que puedan revestir interés a efectos de la elaboración del Plan Estratégico.

Informe elaborado por Dalberg (junio de 2020)

Informe sobre el futuro de ITU Telecom

(Referencia: C20/10)

Conclusiones destacadas – Sector de las TIC

En el sector de las TIC se observan cuatro tipos de tendencias

Económicas: La innovación se ve cada vez más impulsada por los actores del sector privado y las regiones emergentes; están surgiendo nuevos actores y modelos de negocio. El sector está adquiriendo un carácter vertical, ya que las TIC ocupan ahora un lugar central en múltiples sectores (por ejemplo, los de la automoción, las finanzas y el comercio minorista).	Esto podría entrañar, para eventos de TIC como Telecom World, la necesidad de evolucionar a fin de **incluir nuevos actores e industrias, reforzar la colaboración con el sector privado y permitir debates sobre los profundos cambios económicos del sector**.
Políticas y reglamentarias: • Mayor control del sector público sobre las empresas de TIC y adopción de normativas nacionales de amplio alcance geográfico (más allá de las fronteras nacionales) • Mayor autorregulación por parte del sector privado • Mayor uso de las TIC con fines políticos	Los eventos de TIC, como ITU Telecom, podrían aprovecharse para: i) reforzar el diálogo entre los sectores público y privado sobre las normas y las políticas aplicables; ii) fomentar la armonización de la reglamentación de las TIC entre países y regiones, así como la diplomacia de las TIC; y iii) promover la reflexión y permitir debates a nivel comunitario sobre los riesgos políticos asociados a las TIC y las mejores prácticas reglamentarias.
Ambientales y socioculturales: • Aumento de las aplicaciones de las TIC en el sector social y aumento de las repercusiones del uso de estas tecnologías en la sociedad (véanse la privacidad de los datos, la inclusión, la incitación al odio, etc.).	Los eventos de TIC, como ITU Telecom, podrían convertirse en plataformas para: i) mostrar, promover la reflexión y permitir debates sobre las aplicaciones sociales de las TIC, para destacar oportunidades; ii) promover la reflexión y apoyar la acción coordinada sobre los riesgos sociales asociados a los modelos de uso de las TIC.
Tecnológicas: • Constantemente se desarrollan nuevas TIC y se mejoran las existentes. En particular, cabe la posibilidad de que los agentes del sector público y las empresas de los mercados en desarrollo no puedan seguir el ritmo de la innovación tecnológica en el sector.	Los eventos de TIC, como ITU Telecom, podrían utilizarse como plataformas para mantener a todos los interesados informados sobre los últimos avances técnicos y sus repercusiones más amplias.

Conclusiones destacadas – Panorama de eventos de TIC

- El panorama de eventos de TIC está saturado, evoluciona rápidamente y es cada vez más competitivo.
- Los países en desarrollo no disponen de una plataforma específica para impulsar el desarrollo de las TIC dentro de sus fronteras, en la que se aborden sus inquietudes, necesidades y aspiraciones concretas.
- El panorama actual de eventos de TIC brinda escasas oportunidades para que los principales interesados del sector de la tecnología digital para el desarrollo (D4D) conozcan las últimas tendencias, compartan aprendizajes y experiencias, y establezcan redes para crear nuevas asociaciones y programas de desarrollo.
- Los interesados (por ejemplo, gobiernos, empresas, ONG) en el programa mundial de los ODS necesitan una plataforma para dar a conocer las tecnologías disponibles, debatir las tendencias y los riesgos y detectar esferas de colaboración y asociación entre los interesados en la tecnología digital para el bien (véanse ONG, OO.II., empresas, gobiernos) a fin de apoyar y ampliar su adopción (según proceda) y abordar los riesgos potenciales.
- Existe una creciente necesidad de cooperación internacional en torno a la incidencia social de las aplicaciones de TIC en diversos ámbitos, para que las instancias decisorias de mayor nivel definan y discutan los nuevos riesgos sociales asociados a estas tecnologías en plataformas mundiales, con miras a fomentar una acción coordinada (por ejemplo, a través de la regulación).
- Las pymes son actores importantes en los ecosistemas de TIC de los países en desarrollo, pero carecen de acceso a información sobre las últimas tendencias y novedades en sus sectores, y tienen pocas oportunidades de expresar sus necesidades y aspiraciones a otros interesados que podrían apoyarlas (por ejemplo, actores de desarrollo, gobiernos locales).

Conclusiones destacadas – UIT

- **Necesidad de armonización estratégica de la misión y los objetivos:** los futuros eventos deben tener una base estratégica bien articulada, que destaque su contribución al logro de los objetivos estratégicos de la UIT. Ello debe comunicarse a nivel interno y externo, para que organizadores y participantes puedan trabajar en aras de unos objetivos comunes.
- **Necesidad de una identidad distintiva con una propuesta de valor sólida:** los futuros eventos deben centrarse en las necesidades de los interesados y combinar distintos componentes de forma coherente, para construir una identidad distintiva. Dada la competencia, deben aportar un valor añadido al mercado y aprovechar la ventaja comparativa de la UIT.

  Puntos fuertes y ventajas competitivas de la UIT:
  - *capacidad de recabar conocimientos teóricos y prácticos (a nivel interno y a través de las relaciones con expertos externos) sobre gobernanza y reglamentación de las TIC, riesgos y repercusiones sociales de este sector y necesidades no atendidas para reducir la brecha digital;*
  - *capacidad de atraer a todo tipo de interesados y reunir a representantes de países (y pymes) de diferentes regiones mediante el establecimiento de relaciones con gobiernos locales;*
  - *legitimidad (gracias a la marca ONU) para ejercer de puente entre los interesados en las TIC y la comunidad de los ODS y el impacto social;*
  - *posición adecuada para facilitar el diálogo entre empresas y gobiernos/reguladores, o permitir espacios seguros y abiertos para que esos mismos actores entablen conversaciones productivas;*
  - *reconocimiento como entidad facilitadora de debates y negociaciones internacionales sobre la reglamentación global del sector.*
- **Necesidad de coordinación con otros eventos de la UIT, garantizada por una gobernanza adecuada:** los futuros eventos no deben sumarse a la saturada agenda de eventos de la UIT, dado el riesgo de canibalización. De ser posible, estos eventos deberían tratar de crear sinergias y, quizás, de asociarse con otros eventos de la UIT. Un órgano de gobierno de la Unión (que incluya a las Oficinas y a la Secretaría) facilitaría esa coordinación.

- **Necesidad de conciliar la repercusión y la sostenibilidad comercial:** en función de los objetivos perseguidos, los conceptos en que se basan algunos eventos podrían no ser sostenibles en términos comerciales y requerir una subvención, quizás con cargo al presupuesto de la UIT. Es importante reconocer esos puntos de tensión entre la repercusión y la sostenibilidad comercial y hacer las concesiones necesarias, en lugar de esperar beneficios comerciales de todos los eventos, con independencia de su naturaleza y su misión.

Recomendación

- Dalberg recomienda sopesar el diseño de un gran evento mundial sobre tecnología digital para el bien, enmarcado en un evento anual a nivel de la Unión, que integre también la CMSI y/o la Cumbre Mundial de la IA para el bien.

Opción (para su consideración por los EM)

- El GTC-PEF tendrá en cuenta **las conclusiones de Dalberg sobre las tendencias del sector de las TIC y el panorama de eventos de TIC y sus repercusiones para la UIT y los eventos de la Unión más allá de Telecom** al elaborar el nuevo Plan Estratégico.
- El GTC-PEF tendrá en cuenta **las conclusiones y recomendaciones de Dalberg sobre los eventos de la UIT** al elaborar el nuevo Plan Estratégico.
- El nuevo marco estratégico apoyará una clara adecuación de los **eventos a la misión y los objetivos de la UIT**.
- El GTC-PEF **estudiará formas de crear sinergias entre los eventos de la UIT**.

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 gran evento mundial sobre tecnología digital para el bien. Esta fase debería incluir dos líneas de trabajo decisivas: i) un ejercicio de armonización interna con las tres 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.