|  |  |
| --- | --- |
| **Punto del orden del día: PL 1** | **Documento C23/52-S** |
| **11 de junio de 2023** |
| **Original: inglés** |
|  |  |
| Informe de la Secretaria General |
| HOJA DE RUTA SOBRE LA TRANSFORMACIÓN PARA LOGRAR LA EXCELENCIA INSTITUCIONAL |
| **Objetivo**Argumentos para el cambio de una iniciativa de transformación con el fin de mejorar la excelencia institucional de la UIT.**Acción solicitada al Consejo**Se invita al Consejo a que **tome nota** de esta hoja de ruta y **apruebe** la creación de un cargo de Jefe de la Oficina de Transformación con nivel D-1.**Vínculo(s) pertinente(s) con el Plan Estratégico**Factor habilitador del Plan Estratégico de la UIT 2024-2027 – Excelencia en innovación organizativa y recursos humanos**Consecuencias financieras**Se necesitarán recursos financieros y humanos para cumplir los objetivos de este programa. Se está analizando la inversión necesaria y se están determinando las fuentes de financiación, entre otras cosas teniendo en cuenta las medidas de eficiencia y otros ahorros de costes. El coste inicial de la iniciativa[[1]](#footnote-1) debe financiarse con el ahorro y la nueva determinación de prioridades en los presupuestos de la UIT para 2022-2023 y 2024-2025.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**Referencias**Documentos [C20/61](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0061/es), [C20/74](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0074/es), [C21/INF/15](https://www.itu.int/md/S21-CL-INF-0015/es), [C22/INF/13](https://www.itu.int/md/S22-CL-INF-0013/es), [C22/40](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0040/es), [C22/57](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0057/es), [C23/36](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0036/es), [C23/50](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0050/es), [C23/62](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0063/es), [C23/INF/11](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0011/es), [C23/INF/13](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0013/es) del Consejo, y [ONU 2.0 Quinteto de Cambios](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2021/09/un_2.0_-_quintet_of_change.pdf) |

# 1 Introducción – Argumentos para el cambio sobre la excelencia institucional

Los argumentos para el cambio en materia de excelencia institucional de la UIT se expusieron en el Plan Estratégico de la UIT para 2024-2027 y la Decisión 5 de la Conferencia de Plenipotenciarios, se analizaron en el marco de varias consultas externas e internas y se confirmaron en el reciente ejercicio de visualización llevado a cabo por el nuevo equipo directivo con el personal de la UIT y un grupo de partes externas.

Para poder hacer frente adecuadamente al futuro, 158 años después de su creación, y responder al entorno operativo de rápida evolución que se espera en el próximo decenio, la UIT necesita establecer bases sólidas en las que poder fundamentar la excelencia institucional y el liderazgo intelectual. Es necesario posicionar a la Unión para lograr un futuro más estable y con más incidencia, y llevar a cabo inmediatamente inversiones y acciones para la transformación interna de la organización. Esta labor es necesaria para poder ofrecer servicios de la mayor calidad y eficiencia a los Miembros, con especial hincapié en los resultados, garantizando que se maximice el valor de las inversiones de los Miembros, entre otras cosas optimizando la base de costes, y que la UIT lleve a cabo sus actividades en consonancia con las normas de transparencia y rendición de cuentas más estrictas.

Los argumentos para el cambio en materia de excelencia institucional, determinados por el ejercicio de visualización, se centran en las siguientes esferas clave:

1) las personas y la cultura;

2) la gestión y planificación financieras;

3) los sistemas, procesos e instrumentos; y

4) la supervisión, los controles internos y la gobernanza.

La propuesta se basa en consultas externas e internas recientes, así como en estudios y recomendaciones de consultores expertos. En el ejercicio de visualización participaron más de 60 miembros del personal de la UIT de toda la organización, que evaluaron y examinaron estas esferas clave, y formularon recomendaciones sobre el camino a seguir. Esta labor fue complementada por consultas oficiosas de los Estados Miembros y fue objeto de un seguimiento en el marco del retiro del personal directivo de la UIT y de las asambleas mensuales para todo el personal de la UIT. Entre los documentos/informes considerados para esta propuesta están:

• Acelerar la aplicación del Plan Estratégico de la UIT 2024-2027 ([C23/36](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0036/es));

• Informes anteriores del Auditor Externo ([C20/40](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0040/es), [C22/40](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0040/es), [C22/101](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0101/es));

• Modelo y Marco de Rendición de Cuentas de la UIT ([C22/57](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0057/es));

• Política de gestión de riesgos de la UIT ([C20/61](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0061/es));

• Proyecto sobre la Cultura y las Competencias de la UIT ([C21/INF/15](https://www.itu.int/md/S21-CL-INF-0015/es));

• Examen de la presencia regional de la UIT ([C20/74](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0074/es));

• Café mundial sobre generación de ingresos, reducción del gasto y equilibrio del Plan Financiero ([C22/INF/13](https://www.itu.int/md/S22-CL-INF-0013/es));

• Hacia una nueva estrategia de movilización de recursos de "UnaUIT" ([C23/62](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0062/es));

• Plan de Transformación de la Gestión Financiera ([C23/50](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0050/es));

• Plan de Transformación de los Recursos Humanos ([C23/INF/13](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0013/es));

• Evaluar y Transformar: Evaluación de la situación actual y desarrollo de una hoja de ruta de tecnologías de la información para lograr la excelencia de servicio y el crecimiento de la UIT ([C23/INF/11](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0011/es));

• Propuesta para la creación de una unidad de supervisión ([C23/53](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0053/es)); y

• Nuestra Agenda Común – ONU 2.0, Quinteto de Cambios (<https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2021/09/un_2.0_-_quintet_of_change.pdf>).

La hoja de ruta sobre la transformación que se expone a continuación es fundamental para mejorar los resultados que deben lograrse en la aplicación del Plan Estratégico de la UIT, con el apoyo de la participación estratégica de los Miembros de la Unión, la mejora de la movilización de recursos y la excelencia operacional. La gestión del cambio tiene una importancia fundamental para garantizar resultados exitosos y la sostenibilidad a largo plazo, a la vez que asegura los beneficios para toda la organización, trabajando como Una UIT.



Figura 1 – Elementos constitutivos de la hoja de ruta para la transformación de la UIT

# 2 Situación actual

Como se destacó en varios de los ejercicios anteriores, la organización está haciendo frente a varias dificultades y deficiencias que afectan a su situación actual.

Factores externos:

A nivel externo, la UIT puede aumentar su valor y establecer un papel más importante en las asociaciones. Ha demostrado tener excelentes competencias de reunión y puede aprovechar los conocimientos técnicos y recursos de sus miembros para lograr una mayor eficacia y mayores repercusiones en la conectividad universal y la transformación digital sostenible.

Centrándose en sus prioridades temáticas determinadas en el Plan Estratégico y estableciendo vínculos más claros entre las ideas de resultados y sus productos y servicios, la UIT puede mejorar sus efectos en el panorama de las telecomunicaciones/tecnologías de la información y la comunicación.

Factores internos:

**Falta de visión compartida, necesidad de fortalecer "Una UIT"**: posibilidad de lograr una visión más fuerte y más unida y un sentimiento de propósito colectivo, para evitar la toma de decisiones fragmentada y el avance limitado hacia la consecución de objetivos comunes.

**Compartimentación**: la estructuras organizativas funcionan de manera independiente y obtendrían beneficios de una mayor colaboración, coordinación y de la compartición de conocimientos, recursos y servicios.

**Mayor flexibilidad y agilidad**: con frecuencia, las operaciones y los procesos de toma de decisiones son lentos y rígidos, basados en normas y procedimientos obsoletos, lo cual dificulta la adaptación a la rápida evolución de los avances tecnológicos y las necesidades evolutivas de sus partes interesadas. Existe la posibilidad de agilizar y modernizar los procesos.

**Reducción de la burocracia**: es necesario que la organización suprima las ineficiencias burocráticas y los procedimientos engorrosos, que pueden obstaculizar su capacidad de responder de manera eficaz a los desafíos y oportunidades emergentes. Se debe mejorar la capacidad de respuesta a las necesidades externas y la atribución de recursos debe estar en consonancia con las prioridades más importantes.

**Propiciar la excelencia organizacional**: debe haber un entorno propicio para que el personal se implique, rinda cuentas y tenga un buen desempeño. Es necesario que los recursos financieros estén claramente vinculados con las prioridades y resultados previstos. Los procesos, sistemas y marcos instaurados deben respaldar el aumento de la eficacia organizacional. Se debe abordar la falta de controles internos adecuados en toda la organización.

# 3 ¿Cómo gestionará la UIT la transformación?

Ya se han iniciado varias iniciativas transformadoras. En vista de la importancia, la complejidad y el alcance de los cambios identificados en esta hoja de ruta para la transformación, requieren un esfuerzo coordinado, un mecanismo de gobernanza eficaz, y recursos para ofrecer los beneficios previstos, de una manera coordinada, transparente, oportuna y orientada hacia los resultados.

Dado que el programa para la transformación es multidisciplinario, al abarcar diferentes ámbitos de actividad, requiere distintas competencias como la estrategia, la revisión de procesos, el análisis de datos y la entrega de herramientas informáticas. Debe estructurarse como un esfuerzo de una organización (Oficina de Transformación) o equipo dinámico dedicado y limitado en el tiempo, que pueda activar y movilizar rápidamente diferentes competencias necesarias durante determinadas fases del programa.

Se encomendarán las siguientes responsabilidades a la Oficina de Transformación:

1) **Gestión de programas y proyectos.** La dirección y supervisión de las iniciativas de transformación en las esferas señaladas (por ejemplo, personas y cultura, gestión financiera, procesos y herramientas de sistemas, y controles internos) y la actuación como punto central de información para gestionar y coordinar diferentes programas y proyectos. La elaboración de planes de aplicación en estas esferas, la supervisión de los avances, la gestión de riesgos, garantizar que estos programas y proyectos se ejecuten a tiempo, dentro del presupuesto y con los niveles de calidad previstos.

2) **Planificación de la transformación.** Velar por el cumplimiento de la estrategia y la hoja de ruta detallada para la transformación, con las iniciativas antes señaladas, los hitos, los calendarios y las dependencias. Garantizar que todas las partes interesadas actúen de forma coherente y compartan el mismo entendimiento.

3) **Definición de la estructura de gobernanza.** Establecer y seguir una estructura de gobernanza clara que defina las funciones, responsabilidades y facultades en la toma de decisiones, y que garantice también el cumplimiento de las políticas, normas y reglamentos. Dicha estructura de gobernanza deberá garantizar un firme compromiso y apropiación de la transformación tanto por parte de los responsables institucionales de los servicios de apoyo como por parte de los usuarios de dichos servicios.

4) **Colaboración y comunicación con las partes interesadas.** Facilitar la comunicación y colaboración eficaz con las partes interesadas internas (en la Sede y en el terreno) mediante el programa para la transformación. Elaborar planes de comunicación, establecer canales de comunicación y garantizar que se informe a las partes interesadas acerca de los progresos, logros y próximos hitos.

5) **Garantizar el patrocinio de la alta dirección.** La participación del equipo directivo superior que encabezará la transformación, atribuirá los recursos necesarios y ayudará a suprimir los obstáculos institucionales o la resistencia al cambio.

6) **Gestión del cambio.** Aplicar la estrategia de gestión del cambio para facilitar la adopción de nuevos procesos y tecnologías y ayudar a las partes interesadas en su transición hacia nuevas maneras de trabajar y a la integración del programa de Agentes del Cambio[[2]](#footnote-2), y abordar también la posible resistencia.

7) **Gestión de riesgos.** Determinar, valorar y gestionar los riesgos asociados al programa para la transformación. Elaborar estrategias de gestión de riesgos, aplicar planes de mitigación del riesgo, y supervisar los riesgos a lo largo de toda la duración del programa.

8) **Supervisión y medición de los avances.** Definir sistemas de medición del desempeño y mecanismos de seguimiento para supervisar los avances y resultados del programa.

La Oficina de Transformación reducirá el riesgo de que haya enfoques fragmentados, ineficaces e incoherentes y una supervisión limitada. Esta función disminuye la probabilidad de que haya fallos en el proyecto, retrasos, rebasamientos del presupuesto y permite alcanzar los resultados previstos.

El Secretario General y el Vicesecretario General encabezarán este programa en consulta y estrecha colaboración con los Directores de las Oficinas (todos ellos parte del Comité de Coordinación) así como con los altos directivos (el Grupo de Coordinación de la Gestión). La labor de la Oficina de Transformación consistirá en apoyar a los responsables institucionales de los respectivos servicios y procesos en los que se aplicarán las iniciativas de transformación (por ejemplo, el Departamento Financiero, el de Recursos Humanos y el de Servicios Informáticos), mientras que los representantes de dichos responsables contribuirán de manera fundamental a definir las necesidades institucionales y respaldar el cambio (entre otras cosas mediante el grupo de ejercicios de visualización y los Agentes del Cambio). En la siguiente figura se destaca la composición fundamental de las estructuras que se necesitan en esta transformación.



Figura 2 – Equipo de transformación y estructuras clave

En el Anexo 1 se presenta la estructura propuesta para la Oficina de Transformación y en el Anexo 2 figura la descripción del cargo de Jefe de Transformación.

# 4 Personas y Cultura

Las cuestiones clave siguientes se determinaron como áreas de mejora en el marco del Proyecto Cultura y Calificaciones de la UIT y se detallaron en el Plan de Transformación de Recursos Humanos ([C23/INF/13](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0013/es)):

1) **la visión compartida y la colaboración transfuncional** deben reforzarse para completar mejor los mandatos de los sectores con la colaboración intersectorial y tomar iniciativas en favor de una visión compartida;

2) **la reflexión estratégica** es necesaria para definir objetivos ambiciosos, que se centren en la aplicación de la estrategias para empoderar a los equipos y potenciar la repercusión de la UIT;

3) se necesita una **mayor atención al exterior, innovación y experimentación** para fomentar el progreso, la innovación, la experimentación y la toma de riesgos, en consonancia con el mandato de la UIT;

4) se debe mejorar **la eficiencia y agilidad de los procesos institucionales** para facilitar un modelo operativo centrado en los resultados y disciplinado desde el punto de vista operacional;

5) es necesario definir claramente las funciones y delegar más responsabilidad en relación con las decisiones para conseguir una mayor **apropiación y rendición de cuentas**; **y**

6) la **gestión del rendimiento y el talento** debe reconocer y compensar mejor a nuestros mejores contribuyentes y actuar también para afrontar rápidamente los casos de rendimiento insuficiente y conducta indebida.

¿Qué se considera un éxito?

**Entorno y gestión propicios**: el entorno de trabajo y la cultura de gestión de la UIT es más propicio y garantiza que el personal esté comprometido, tenga un buen desempeño y rinda cuentas, si cuenta con mejores prácticas en materia de gestión del desempeño y las deficiencias de desempeño.

**Estructura institucional optimizada**: la estructura institucional y el modelo operativo mejora el futuro posicionamiento estratégico de la UIT y maximiza la eficiencia para lograr su propuesta de valor.

**Gestión de talentos**: la UIT es el empleador predilecto y es capaz de contratar, apoyar, gestionar, empoderar y retener a los mejores talentos, e incluso ofrecer una mayor flexibilidad en el trabajo y la progresión de la carrera.

**Cultura del liderazgo**: el liderazgo inspirador en todos los niveles dirige la manera en que gestionamos, operamos, comunicamos y tomamos decisiones para ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos.

**Políticas y marcos**: las políticas y marcos de Recursos Humanos se han modernizado para adaptarse a la futura fuerza de trabajo, entre otras cosas mediante la supresión de normas y políticas obsoletas y el perfeccionamiento del marco de competencias.

**Modernización de procesos**: los procesos racionalizados, automatizados y digitalizados en la medida de lo posible, permiten disponer de procesos de contratación muy eficaces a lo largo de todo el ciclo, y facilitan también que la UIT atraiga y forme al mejor grupo de talentos posible.

En el Plan de Transformación de los Recursos Humanos de la UIT ([C23/INF/13](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0013/es)) figura más información al respecto.

# 5 Gestión financiera

Se identificaron las siguientes cuestiones clave en la revisión de las funciones financieras (con arreglo a las instrucciones dadas al Secretario General en virtud de la Resolución 1412 del Consejo ([C23-EXT/6-E](https://www.itu.int/md/S22-CEXT23-C-0006/es)), de que adoptase las medidas necesarias para reforzar la gestión financiera e informase de las medidas adoptadas a la reunión de 2023 del Consejo):

1) el **Reglamento Financiero y las Reglas Financieras** de la UIT deben estar en consonancia con las prácticas idóneas más recientes en materia de gestión fiscal;

2) hay que establecer un marco, procesos y sistemas de gestión financiera con miras a fortalecer las **prácticas en materia de gestión basada en resultados, transparencia y rendición de cuentas** (en particular la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público) y mejorar la **disponibilidad y puntualidad** de la información financiera;

3) la **estructura organizacional** de la función de gestión financiera debe ajustarse a las mejores prácticas en materia de procesos; y

4) los procesos financieros deben ser adecuados a los fines perseguidos, emitir de manera oportuna información financiera sólida y **mejorar la toma de decisiones sobre gestión financiera**.

¿Qué se considera un éxito?

**La conformidad con las mejores prácticas en materia de gestión financiera (el Reglamento Financiero y las Reglas Financieras de la UIT)**: esto garantizaría que las operaciones financieras se lleven a cabo de manera eficiente, efectiva y conforme a las normas internacionales.

**El fortalecimiento de la gestión basada en los resultados (GBR)**: la mejora de un marco de GBR permitiría a la UIT mejorar las decisiones financieras y las atribuciones de recursos, que estarían guiadas por objetivos, metas e indicadores de desempeño claros, lo cual daría lugar a una mejor rendición de cuentas y al logro de los resultados deseados.

**La mejora de la transparencia y la disponibilidad de la información financiera**: el establecimiento de prácticas sólidas en materia de gestión financiera daría lugar a un aumento de la transparencia en las operaciones financieras. Esto incluye la elaboración de informes de manera oportuna y precisa, y la accesibilidad de los datos por las partes interesadas. La transparencia de la información financiera fomentaría la rendición de cuentas y propiciaría la toma de decisiones informada.

**Armonización de la estructura organizacional y los procesos**: esto implica garantizar funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas inequívocos, así como procesos eficientes y racionalizados que optimicen la atribución de recursos, minimicen la duplicación y fomenten la colaboración y la comunicación.

**Información financiera oportuna y robusta**: los procesos financieros de la UIT deben ser capaces de generar información financiera oportuna y exacta. Esto implica llevar a cabo de manera oportuna la elaboración del presupuesto, la presentación de información financiera y los análisis, lo que propicia que se tomen decisiones informadas en materia de gestión financiera en todos los niveles de la organización.

En el Plan de Transformación de la Gestión Financiera de la UIT ([C23/50](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0050/es)) figura más información al respecto.

# 6 Transformación de los sistemas y herramientas de TI

Las capacidades de la UIT no cuentan con recursos digitales suficientes para conseguir el mandato principal y los objetivos de la Unión de manera efectiva y sostenible desde el punto de vista económico. En el marco del proyecto de hoja de ruta para la Transformación de las TI ([C23/INF/11](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0011/es)) se identificaron los siguientes ámbitos temáticos clave:

1) **Énfasis en la excelencia operacional** mediante la optimización de los procesos y el aumento de la disciplina fiscal, racionalización de las herramientas informáticas, gobernanza de las TI en toda la Unión y gestión eficaz de los riesgos. Las capacidades digitales modernas son fundamentales para conseguir la excelencia organizacional (por ejemplo, la disponibilidad de los datos, la eficiencia de los procesos y la protección de los activos de la UIT). Esto se aplica tanto a la Sede de la Unión como a las operaciones sobre el terreno.

2) **Activación de la estrategia de movilización de recursos** implicando y recurriendo a los miembros actuales y potenciales ofreciendo un valor excepcional mediante los servicios y productos de la UIT y garantizando al mismo tiempo una excelente experiencia del usuario. La estrategia de movilización de recursos requiere que se aporten modificaciones importantes a las soluciones de TI a fin de apoyar la gestión interna coordinada y efectiva de la cuenta de la UIT y el desarrollo de sus actividades, y proyectar una imagen moderna de Una UIT al público externo. La UIT debe abordar la manera en que colabora como organización con sus Miembros, empleados, donantes y la industria de manera moderna y atractiva. Debe seguir siendo pertinente y capaz de ofrecer conocimientos técnicos exhaustivos y experiencias excepcionales.

3) **Mitigación del riesgo operacional.** Varios sistemas de TI fundamentales para cumplir el mandato de la UIT operan actualmente sobre la base de tecnologías obsoletas sin documentación adecuada, lo que acarrea riesgos para la continuidad de las actividades y vulnerabilidades a las ciberamenazas (los Auditores Externos han planteado previamente preocupaciones sobre la utilización de sistemas de "TI en la sombra"). Hay que mejorar las capacidades de la UIT en materia de ciberseguridad. La UIT ha hecho mucho hincapié en los aspectos técnicos de la ciberprotección. Sin embargo, deben adoptarse más medidas en los ámbitos no técnicos (la formación del usuario, las amenazas internas y la gobernanza y clasificación de los datos para que la protección adecuada forme parte de los activos más valiosos).

¿Qué se considera un éxito?

**La manera en que se gestionan las TI**: contar con una gobernanza exhaustiva en materia de TI que garantice la realización de las actividades y el trabajo de TI en tándem, lo cual da lugar una utilización más eficaz de los recursos de TI. Las decisiones en materia de inversión y aplicación de las TI deben estar impulsadas por una estrategia institucional definida, con necesidades y requisitos justificados.

**Seguridad de las TI**: debe haber medidas de seguridad adecuadas para proteger todos los activos sobre la base de la clasificación de los datos y la criticidad. Siempre se ha de estar preparado para llevar a cabo actividades de detección, respuesta y recuperación.

**Participación los Miembros**: el sitio web de la UIT refleja los valores de la marca de la UIT. En él, los Miembros encuentran comunidades de la UIT y puntos de contacto digitales fáciles de utilizar. El sistema de gestión de eventos, en particular la gestión de documentos y la inscripción, permite organizar de manera profesional un evento que cumpla las necesidades específicas de la UIT. Se han instaurado herramientas fáciles de utilizar para aumentar el número de miembros y fomentar su participación.

**Participación de los Empleados**: los principales procesos de Recursos Humanos (contratación, evaluación del desempeño y registro principal) se optimizan y son fáciles de utilizar. Los datos son correctos. La organización dispone de las herramientas necesarias para gestionar activamente los empleados como si fueran clientes. Se supervisa periódicamente la participación de los empleados.

**Control financiero**: se pone a disposición información y datos financieros fiables, pertinentes y oportunos para facilitar la toma de decisiones. Todos los responsables de centros de costes y jefes de proyectos disponen de herramientas financieras para rendir cuentas de su correspondiente presupuesto, financiación y resultados. Se elaboran conjuntos de informes mensuales en los cinco días posteriores al final de cada mes. Los sistemas financieros son conformes desde el punto de vista de la auditoría.

**Sistemas para el mandato fundamental**: aplicaciones únicas de la UIT que cumplen el mandato fundamental funcionan en una plataforma de desarrollo central (que se migra cuando es factible y posible cada cierto tiempo), lo cual garantiza la conformidad, una arquitectura común, la ciberprotección y un menor coste de propiedad.

**Automatización y simplificación**: todos los procesos institucionales fundamentales se llevan a cabo en una plataforma pro móvil de flujo de trabajo digital (simplificada y automatizada) y se utiliza una firma electrónica.

**Nube**: se crea e implementa una posición oficial respecto de la adopción y la estrategia de la nube, en consideración de los métodos de las Naciones Unidas, con una clara determinación de los riesgos a fin de transferir la responsabilidad a la nube. Se dispone de un equipo dedicado a la nube y una gobernanza de la nube.

**Cultura de datos y conocimientos**: se ponen a disposición datos oportunos en un formato fácil de consultar a fin de impulsar decisiones basadas en hechos. Se ha instaurado un sistema de gobernanza de los datos. Se dispone de las bases adecuadas para la adopción de la inteligencia artificial. Se valoran y protegen los datos históricos institucionales.

En el informe completo sobre la hoja de ruta para la transformación en materia de TI de la UIT ([C23/INF/11](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0011/es)) puede consultarse más información al respecto.

# 7 Supervisión, controles internos y gobernanza

La organización está fortaleciendo las actuales estructuras de supervisión para adaptarlas a las mejores prácticas, las enseñanzas extraídas de los recientes incidentes acaecidos en la UIT y las recomendaciones de las auditorías (auditoría interna, auditoría externa y el Comité Asesor Independiente sobre la Gestión). La nueva Unidad de Supervisión que se prevé crear reforzará la tercera línea de defensa de la UIT, al reunir las funciones de auditoría e investigaciones en una única unidad, con la adición de una nueva función de evaluación (véase la Propuesta para la Creación de una Unidad de Supervisión – [C23/53](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0053/es)). De esta manera se garantizará una mejor supervisión de los controles internos y las tres líneas de defensa que se definen en la Política de Gestión de Riesgos de la UIT ([C20/61](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0061/es)).

La supervisión de los marcos de gestión de riesgos y rendición de cuentas también se reforzará, ya que la modernización y racionalización de las políticas, los procesos y los sistemas permitirán aplicar de manera más eficiente los controles internos (véase el documento sobre Refuerzo de los sistemas y mediciones de los Controles Internos – [C23/20](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0020/es)).

# 8 Cronograma de la hoja de ruta

La hoja de ruta para la transformación se expone a continuación:



Figura 3 – Cronograma de la hoja de ruta para la transformación

Anexo 1

Estructura propuesta de la Oficina de Transformación

Composición del equipo

El equipo de transformación desempeña un papel fundamental para impulsar la reforma de los procesos institucionales y las iniciativas de transformación. Sus funciones abarcan actividades que facilitan la planificación, ejecución y supervisión exitosas de las medidas destinadas a la transformación.

En la Sección 3 del presente documento se exponen las responsabilidades y funciones clave de la Oficina de Transformación.

La composición de un equipo de transformación puede variar en función del tamaño y la complejidad, así como de los objetivos específicos de la iniciativa de transformación. Tras celebrar consultas por organismos de las Naciones Unidas, se está estudiando la posibilidad de integrar los siguientes puestos en la Oficina de Transformación:

Jefe de Transformación (D1)

El Jefe de Transformación se encargará de supervisar toda la iniciativa de transformación. Proporcionará la orientación estratégica, coordinará las actividades y garantizará la ejecución adecuada del plan de transformación. Su función abarca la gestión de las partes interesadas, la asignación de recursos y la administración general del programa para la transformación.

Jefe de Proyectos (P4/P5)

El Jefe de Proyectos apoyará al Jefe de Transformación en la coordinación diaria de los proyectos. Se encargan de la planificación y programación de los proyectos, y la supervisión de sus avances. El Jefe de Proyectos vela por que las tareas se lleven a cabo de conformidad con el plan del proyecto, y se coordina con diferentes miembros del equipo y partes interesadas para garantizar la finalización oportuna de los productos.

Analista de Procesos/Analista de Operaciones (P3/P4)

El Analista de Procesos o el Analista de Operaciones desempeñan un papel fundamental para evaluar y reformar los procesos institucionales. Llevan a cabo análisis de los procesos, recaban las necesidades y documentan los procesos actuales y futuros. Colaboran con partes interesadas para identificar oportunidades de mejora de los procesos, definen los indicadores clave del desempeño y formulan opiniones para la optimización de los procesos.

Analista de Datos (P2/P3)

Un Analista de Datos se encarga de recabar, analizar e interpretar datos para fundamentar la toma de decisiones y medir las repercusiones de la transformación. Garantizan la integridad de los datos, elaboran marcos de notificación de informes y forman orientaciones sobre los indicadores clave del desempeño. Colaboran estrechamente con el equipo para identificar oportunidades de mejora impulsadas por los datos y respaldar la toma de decisiones basadas en datos empíricos.

Hay otros perfiles de la organización que participan en los proyectos, por ejemplo, los especialistas en tecnologías de la información, las finanzas y el presupuesto, y los recursos humanos, el responsable de la gestión del cambio, y los expertos especialistas de diferentes áreas de la organización.

Anexo 2

Descripción del puesto de Jefe de Transformación

# Jefe de Transformación (D1) (duración limitada a 2+2 años)

Contexto organizacional

El Jefe de Transformación se encargará de ejercer el liderazgo, la dirección estratégica, y la gestión general de la Oficina de Transformación. El Jefe de Transformación supervisará una estrategia de transformación completa, que abarcará tanto el entorno operativo como el digital, durante un periodo de cuatro años.

Desempeñará un papel fundamental en la configuración del futuro de la UIT impulsando sus actividades de modernización y fomentando un entorno de innovación y eficiencia. Este ambicioso proyecto tiene por objeto revolucionar las operaciones de la organización, optimizar los procesos y aprovechar las tecnologías digitales de vanguardia para mejorar la prestación de servicios y los efectos.

Deberes y responsabilidades

El Jefe de Transformación se encargará de lo siguiente:

a) Elaborar y aplicar una estrategia de transformación holística adaptada a la misión y los objetivos de la UIT, con hincapié en la transformación operacional y digital.

b) Dirigir las labores de gestión del cambio comunicando de manera efectiva la visión, los objetivos, y los beneficios de la iniciativa de transformación a las partes interesadas en todos los niveles, garantizando su asimilación y fomentando una cultura de transformación.

c) Supervisar todos los aspectos del proyecto de transformación, en particular la planificación, la elaboración del presupuesto, la atribución de recursos, y la gestión de plazos, a fin de garantizar la finalización adecuada y oportuna de los productos.

d) Colaborar con diversas partes interesadas internas y externas, como el Secretario General y el Vicesecretario General y otros funcionarios específicos (Comité de Coordinación), los Jefes de Departamento (Grupo de Coordinación de la Gestión) en la UIT y proveedores externos, a fin de fomentar la colaboración, recabar ideas y garantizar la conformidad con los objetivos de la transformación.

e) Dirigir los procesos de reestructuración o reforma existentes para mejorar la eficiencia, eliminar las redundancias y aumentar la agilidad. Esto implicará la adopción de nuevas tecnologías, la automatización de tareas manuales o la optimización de la gestión de flujos de trabajo. Además, identificar oportunidades para agilizar procesos, eliminar redundancias y mejorar la eficiencia operacional mediante el uso de herramientas y tecnologías digitales.

f) Impulsar la adopción e integración de las tecnologías digitales, como la inteligencia artificial, los análisis de datos y la computación en la nube, para transformar la manera en que la UIT lleva a cabo sus actividades y presta servicios.

g) Garantizar que la transformación otorgue una prioridad central al usuario final mejorando su experiencia a través de interacciones personalizadas, una participación fluida y omnicanal, y opciones de autoservicio adecuadas. Esto implica aprovechar los datos y las herramientas digitales para entender las preferencias del consumidor, anticipar las necesidades y ofrecer productos, experiencias y servicios adaptados.

h) Garantizar la eficiencia operacional, racionalizando y automatizando los procesos, reduciendo el esfuerzo manual, eliminando los cuellos de botella y mejorando la eficiencia operacional. Esto podría implicar la implementación de tecnologías como la automatización de los procesos robotizados, la inteligencia artificial y el aprendizaje automático a fin de optimizar los flujos de trabajo, mejorar la productividad y generar ahorros de costes.

i) Garantizar que la transformación aprovecha los datos como un bien estratégico. Esto implica recabar, analizar y formular ideas a partir de grandes volúmenes de datos a fin de fundamentar la toma de decisiones, identificar tendencias y adquirir un mayor entendimiento del comportamiento del cliente y las dinámicas del mercado. Las ideas impulsadas por los datos permiten a la UIT tomar decisiones operativas más informadas, proactivas y ágiles.

j) Definir métricas e indicadores clave del desempeño a fin de supervisar los avances y efectos de la iniciativa de transformación, e informar periódicamente sobre los logros a la dirección y las partes interesadas pertinentes.

k) Construir y liderar un equipo muy efectivo que proporcione orientación, mentoría y oportunidades de desarrollo profesional a fin de maximizar las contribuciones individuales y colectivas.

Requisitos

Formación:

• Título universitario superior en administración de empresas, dirección o un ámbito conexo.

• Es muy conveniente que los candidatos posean otros títulos en gestión de proyectos, gestión del cambio o transformación digital.

Experiencia:

Experiencia de al menos 15 años con responsabilidad progresiva en dirigir adecuadamente iniciativas de transformación operacional a gran escala, y al menos cinco años en un puesto ejecutivo superior en un entorno internacional o en el sector privado. Se requiere amplia experiencia en materia de transformación digital, en particular en la aplicación de tecnologías innovadoras y el fomento del cambio organizacional mediante iniciativas digitales. Se requieren fuertes dotes de liderazgo y pensamiento estratégico, con capacidades de inspirar y movilizar a equipos y partes interesadas para lograr un objetivo común. Excelentes competencias de comunicación y gestión de partes interesadas, con la capacidad de entablar relaciones efectivas con diversos interesados en todos los niveles. Competencias excepcionales en materia de gestión de proyectos, en particular la capacidad de definir prioridades, gestionar presupuestos, y navegar por estructuras organizacionales complejas. Competencias demostradas en materia de análisis y solución de problemas, con la capacidad de identificar oportunidades, mitigar los riesgos y tomar decisiones basadas en datos. La posesión de un doctorado en un campo conexo puede considerarse un sustituto del requisito relativo a los tres años de experiencia. Experiencia demostrada a nivel directivo, en particular en materia de supervisión del personal. Experiencia en una organización del régimen común de las Naciones Unidas; la familiaridad con las actividades y la estructura de la UIT sería una ventaja.

Idiomas:

Conocimiento de una de las seis lenguas oficiales de la Unión (árabe, chino, inglés, francés, ruso y español) con un nivel avanzado y conocimiento de una segunda lengua con nivel intermedio. El conocimiento de una tercera lengua sería una ventaja (con arreglo a lo dispuesto en la Resolución 626 del Consejo, se puede autorizar una atenuación de los requisitos relativos a los idiomas en el caso de los candidatos de países en desarrollo: cuando los candidatos de esos países dominen perfectamente una de las lenguas oficiales de la Unión, puedan tomarse sus solicitudes en consideración).

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. El coste que supondrá el cargo de Jefe de Transformación (D1) es de 283 000 CHF al año, mientras que el coste estimado para el equipo de transformación propuesto, con inclusión de dicho jefe, oscila entre 807 000 y 910 000 CHF al año. [↑](#footnote-ref-1)
2. Las funciones de los Agentes del Cambio que se definen en la iniciativa para la transformación consisten en formar al personal de la UIT para dirigir los procesos de cambio, alentar la participación activa y garantizar la colaboración entre las Oficinas y la Secretaría General. [↑](#footnote-ref-2)