|  |  |
| --- | --- |
| **Punto del orden del día: PL 1** | **Documento C24/52-S** |
| **9 de abril de 2024** |
| **Original: inglés** |
|  |  |
| Informe de la Secretaria General |
| ACTUALIZACIÓN SOBRE EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN |
| **Finalidad**En este documento se informa sobre el estado del proceso de transformación para lograr la excelencia institucional.**Acción solicitada al Consejo**Se invita al Consejo a **tomar nota** de los progresos realizados hasta la fecha y de las consecuencias financieras expuestas en la Sección 7.**Vínculos pertinentes con el Plan Estratégico**Excelencia en recursos humanos e innovación institucional.**Repercusiones financieras**Se requerirán recursos humanos y financieros para cumplir los objetivos de este programa definidos en la Sección 7, con la financiación propuesta en el Documento [C24/19](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0019/es).\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**Referencia***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)*,* [*C23/63*](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), [*C24/19*](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0019/es)*,* [*C24/53*](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0053/es) *y* [*C24/31*](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0031/es) del Consejo |

# 1 Introducción

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 en la Decisión 5 de la Conferencia de Plenipotenciarios.

La excelencia institucional implica conseguir una mayor calidad en los trabajos de la Secretaría de la UIT, lo que mejoraría los servicios prestados por la UIT a sus Miembros y a otras partes interesadas. En un principio, la transformación se orientará a mejorar los servicios prestados por la Secretaría General. Dado que la Secretaría General es responsable de servicios básicos necesarios para los trabajos de toda la Unión, estas mejoras repercutirán positivamente en la eficacia de la UIT a la hora de prestar servicios a los Miembros y a todas las partes interesadas.

Para alcanzar estos principios, la transformación impulsará mejoras en las esferas siguientes:

i **Personas y cultura**

 La UIT se esfuerza por crear una cultura estimulante y gratificante que favorezca el compromiso, la movilidad, el desarrollo profesional y la gestión futura del rendimiento y que promueva la diversidad y la inclusión.

 La UIT mejorará su capacidad para contratar, gestionar, empoderar y retener a los mejores talentos. Al perfeccionar los sistemas de gestión del rendimiento, se podrá reconocer mejor a los individuos y equipos muy productivos, al tiempo que se protegerá la capacidad del equipo directivo para abordar los casos de bajo rendimiento. El aumento de la inversión en creación de capacidad mejorará el rendimiento institucional y capacitará al personal para desarrollar sus conocimientos y competencias de forma continua, en línea con las metas estratégicas de la UIT. La asignación de personal y los objetivos laborales estarán más adaptados a las metas estratégicas y las necesidades operativas.

 Se transformarán los servicios de recursos humanos, que se convertirán en servicios modernos, ágiles e innovadores que aprovechan las tecnologías adaptadas para proporcionar excelencia en los servicios en toda la UIT.

ii **Optimización de recursos**

 El objetivo de la UIT es garantizar que la asignación de sus recursos refleja las prioridades institucionales. La Unión adoptará un enfoque de presupuestación estratégico basado en la eficacia que comprenda todos los Sectores. Al emplear prácticas ágiles de gestión y proyección financieras y utilizar las mejores informaciones y herramientas disponibles, la UIT puede responder con más eficacia tanto a las necesidades actuales como a los problemas imprevistos. Este enfoque mejorará el acceso a información financiera oportuna y precisa en toda la organización y potenciará nuestras capacidades de predicción.

 Se introducirán medidas y herramientas de reducción de costes, y los recursos no utilizados se redistribuirán a las oficinas para aumentar la eficiencia. Se racionalizarán nuestros procesos financieros y de compras y contratación para mejorar el rendimiento, y se actualizarán el reglamento y las reglas financieras mediante la incorporación de prácticas óptimas del sistema de las Naciones Unidas, de acuerdo con la orientación facilitada por los órganos rectores de la UIT.

iii **Sistemas, procesos e instrumentos**

 La transformación renovará los sistemas, procesos e instrumentos de la UIT conforme a su misión y metas fundamentales y a las necesidades de las Oficinas y las oficinas regionales, y dotará a la Unión de instrumentos modernos para una mayor eficacia, agilidad y eficiencia. El objetivo es minimizar los riesgos, garantizar la salud financiera y adoptar tecnologías y procesos nuevos. La UIT promoverá una cultura centrada en los datos mediante la gestión coordinada y la toma de decisiones basada en datos, además de la gestión del riesgo y la planificación estratégica. En este contexto, se trabajará para racionalizar los servicios institucionales, administrativos y de TI en toda la UIT, retirando gradualmente los sistemas desfasados y actualizando los procesos y las competencias para aumentar la eficacia. Además, la UIT renovará la prestación de servicios para conferencias y reuniones con tecnologías nuevas para mejorar la calidad y optimizar la productividad.

iv **Gobernanza**

 La UIT revisará y reforzará los mecanismos de seguimiento, supervisión y coordinación a fin de evitar duplicaciones y fomentar la eficiencia y la transparencia. Se establecerán metas para garantizar que se atienden con eficacia y en su totalidad las recomendaciones de los órganos de gobernanza, auditoría y judiciales.

# 2 Novedades relacionadas con la transformación

Se han puesto en marcha varias iniciativas transformadoras, que ya ha generado mejoras en la prestación de servicios.

Personas y cultura

Se han puesto en marcha importantes iniciativas de transformación de los recursos encaminadas a mejorar la prestación de servicios de recursos humanos y la eficacia en ese ámbito. Algunos logros clave son la ejecución de la Orden de Servicio 23/05 actualizada sobre gestión del rendimiento a fin de simplificar el proceso de examen del rendimiento.

En noviembre de 2023 se preparó un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para ayudar a los responsables a gestionar los casos de bajo rendimiento. Dicho conjunto de herramientas se complementó posteriormente con cuatro clínicas de gestión del rendimiento que prestan servicio a 135 miembros del personal y 47 supervisores. Se están formalizando los acuerdos de teletrabajo, accesibles actualmente para todo el personal, en una Orden de Servicio nueva, mientras el Departamento de Gestión de Recursos Humanos (HRMD) continúa elaborando un marco más amplio para los acuerdos de trabajo flexible.

En diciembre de 2023 se publicó una política de licencia parental, tras la incorporación del nuevo marco de licencia parental al Reglamento del Personal de la UIT. Se continúa trabajando para modernizar el marco reglamentario y posibilitar, en caso necesario, una mayor alineación con el sistema común de las Naciones Unidas.

El lanzamiento del Programa de Jóvenes Profesionales en 2023 tiene como objetivo estimular el empleo juvenil en la UIT, centrándose en la contratación de personas procedentes de países menos adelantados, cuya representación actual entre el personal es insuficiente o inexistente. Por último, al avanzar hacia la toma de decisiones basada en datos como parte del pilar "servicio" del plan de transformación de la UIT, el HRMD puso en marcha un panel de control dinámico en vivo que proporciona una completa visión general de métricas "personales" clave, como el género y la distribución geográfica.

Optimización de recursos

La Secretaría ha iniciado un proyecto global de optimización de los procesos con el objetivo de racionalizar los fondos extrapresupuestarios. Esta iniciativa supone un avance crucial hacia la meta estratégica de la UIT sobre transformación financiera y se ajusta a la visión de lograr un marco de gestión financiera más ágil y receptivo.

Los objetivos principales de esta iniciativa son los siguientes:

1) **Mejorar la eficiencia**: Al simplificar y normalizar los procedimientos, la UIT reducirá en gran medida la sobrecarga administrativa y acortará los tiempos de respuesta.

2) **Aumentar la transparencia**: La racionalización de los procesos proporcionará mayor claridad a la gestión de los fondos, lo que garantizará la rendición de cuentas y propiciará que muchas partes interesadas adopten decisiones más adecuadas.

3) **Optimizar la asignación de recursos**: Gracias a la racionalización de la gestión de los fondos, la Secretaría velará por que los recursos extrapresupuestarios se asignen a iniciativas prioritarias, lo que permitirá maximizar su impacto.

4) **Reforzar la gobernanza financiera**: La implantación de prácticas idóneas en la optimización de los procesos reforzará nuestras estructuras de gobernanza financiera y promoverá la sostenibilidad a largo plazo.

5) **Mejorar la presentación de informes financieros**: Con el proceso de racionalización, la presentación de informes financieros experimentará mejoras y se realizará de forma más oportuna gracias a las plantillas simplificadas que se proporcionarán para tal fin. Además, el personal del FRMD podrá perfeccionar sus competencias, en particular mediante la adquisición de unos conocimientos sólidos sobre las NICPS y la aplicación de las mejores prácticas de la familia de las Naciones Unidas.

El FRMD ha puesto en marcha una iniciativa de optimización de los procesos, adoptando un enfoque por etapas para garantizar su implantación armoniosa y minimizar las molestias. La estrategia consta de las etapas siguientes:

**• Fase de evaluación**: Análisis exhaustivo de los procesos actuales para identificar los cuellos de botellas y los ámbitos mejorables (actualmente, el FRMD ha dado inicio a la fase de evaluación y avanzará hacia fases posteriores a lo largo de 2024).

**• Fase de diseño**: Elaboración de procesos y procedimientos racionalizados, incorporando las mejores prácticas y soluciones tecnológicas.

**• Prueba piloto**: Implementación de los procesos nuevos en ámbitos seleccionados para validar su eficacia y recabar información.

**• Despliegue completo**: Despliegue gradual en todas las funciones pertinentes, acompañado de capacitación y soporte para garantizar una transición sin fisuras.

**• Seguimiento y evaluación**: Seguimiento continuo de los nuevos procesos para evaluar el rendimiento y realizar los ajustes necesarios.

Los diferentes agentes de la UIT implicados, como los jefes de departamento, los responsables de proyectos y el personal de finanzas, participarán de forma directa en el proceso de transformación. El FRMD proporcionará información actualizada, capacitación y apoyo de forma periódica a fin de garantizar que todos los implicados tienen las herramientas necesarias para adaptarse a los nuevos procesos racionalizados y beneficiarse de ellos.

Sistemas, procesos e instrumentos

La UIT ha incrementado el uso de la traducción automática y de su motor interno, lo que ha permitido mejorar la productividad y reducir los costes, al tiempo que ha aumentado la disponibilidad de contenido multilingüe.

La Secretaría ha perfeccionado el uso de las herramientas de traducción asistida (CAT), con lo que ha contribuido a racionalizar los procesos de traducción y a aumentar la productividad de las labores de procesamiento de textos.

Se ha comenzado a utilizar el análisis y la proyección basados en datos para adecuar en mayor medida el plan de contratación a las necesidades de traducción y procesamiento de textos durante el ciclo anual, con la consiguiente mejora de la eficacia y la rentabilidad.

La Secretaría ha trabajado en la modernización del sistema de gestión de identidades y accesos (IAM) de la UIT para reemplazar el desfasado sistema de gestión TIES y ofrecer un proceso fluido a los Miembros y al personal de la UIT, así como a otras partes interesadas. El nuevo sistema, que se lanzará el 6 de mayo de 2024, repercutirá de forma considerable en todos los aspectos de las operaciones de la UIT al proporcionar una plataforma contemporánea para la creación de cuentas de usuario de la UIT y las funciones de autoservicio; simplificará el mantenimiento de los perfiles de delegado; permitirá que los Miembros administren el acceso TIES de los miembros de su delegación; garantizará el acceso seguro a los recursos y documentos digitales y los eventos físicos o virtuales; y mejorará la experiencia global de los participantes en las conferencias y reuniones de la UIT.

Gobernanza

En 2023 se han emprendido las acciones siguientes para potenciar la eficacia de la Secretaría a la hora de planificar y ejecutar las reuniones del Consejo de la UIT:

• Se ha determinado un orden del día más estratégico. Se ha publicado un orden del día anotado.

**•** Se han preparado documentos más breves y orientados a la toma de decisiones en los que se presentan las repercusiones financieras y los vínculos con el Plan Estratégico y el Plan Financiero.

**•** Se ha lanzado un nuevo sitio web del Consejo de la UIT.

**•** Se ha reforzado la colaboración con los consejeros mediante la celebración de cuatro reuniones temáticas virtuales sobre temas estratégicos y de una reunión de nuevos consejeros.

**•** Se ha modificado el formato y reducido la longitud del Informe anual de actividades (Doc. 35) para incluir el seguimiento de las Resoluciones de la PP.

**•** Se organizó un retiro con la Secretaria General el día previo al Consejo, así como un segmento de alto nivel.

Se ha afianzado la colaboración con las misiones permanentes mediante la celebración de cuatro sesiones informativas para Embajadores, una sesión informativa para los nuevos coordinadores de la UIT en las misiones permanentes y más de 10 series de la UIT sobre desmitificación de la tecnología digital, organizadas por y a petición de las misiones permanentes sobre diferentes temas, como el metaverso, las normas verdes y sostenibles y el quántum.

# 3 Hoja de ruta de la transformación

La hoja de ruta del proceso de transformación se presentará al Consejo como documento independiente.

La hoja de ruta de la transformación se estructurará en torno a los cuatros pilares presentados más arriba, para los que se han elaborado 18 resultados. Estos resultados representan el cambio específico dentro de la UIT que se intenta conseguir con la transformación, y se han definido identificadores para facilitar la medición de los progresos.

Para avanzar hacia los resultados, los departamentos implicados pondrán en marcha iniciativas que generarán productos específicos y mensurables. De esta manera, se emprenderán iniciativas que obtendrán colectivamente los resultados de transformación deseados.

La hoja de ruta será un documento vivo que se actualizará en función de los progresos hacia los resultados deseados. Por tanto, una vez completadas las iniciativas, se valorará su impacto desde el punto de vista de su contribución a los resultados generales, y se desarrollarán las iniciativas adicionales que resulten necesarias para continuar avanzando hacia el objetivo general.

En la figura que sigue se presenta este proceso iterativo de desarrollo y perfeccionamiento continuado de la hoja de ruta.



Ya se han completado las fases iniciales de definición de objetivos, resultados e IFR y se ha comenzado a determinar y priorizar las actividades.

# 4 ¿Cómo se medirán los progresos?

El proceso de transformación dará lugar a mejoras en una amplia variedad de esferas de trabajo de la UIT al perfeccionar la capacidad, los procesos y los procedimientos internos. Incluirá múltiples iniciativas detalladas con diferentes alcances.

Dado que el foco inicial de la transformación son las funciones institucionales comunes a la mayoría de las organizaciones, las mejoras buscadas se medirán, siempre que sea posible, utilizando los indicadores de rendimiento institucional de mejores prácticas. Los niveles de rendimiento deseados de la UIT se definirán en función de las mejoras alcanzables comparadas con una selección de organizaciones similares. De esta manera, se garantizará que la UIT pueda evaluar sus progresos, así como compararse a sí misma con las organizaciones afines a ella, a fin de proporcionar resultados verificables de la transformación al equipo directivo y a los Miembros.

Los resultados generales se medirán basándose en los progresos de los indicadores, de acuerdo con el Anexo 1.

Se propone adoptar un objetivo general en el que se basarán las metas de cada indicador. Se propone adecuar este objetivo a una clasificación que debe conseguir la UIT, comparada con organismos similares a la Unión en cuanto a su composición, gobernanza y modelo de negocio. Se están elaborando metas detalladas que se presentarán al Consejo en su reunión de 2025, junto con las referencias de comparación aplicables.

# 5 Equipo de Transformación

El Equipo de Transformación coordinará el proceso de transformación y velará por que los diferentes equipos ejecuten las iniciativas específicas que dependen de ellos, garantizando la rendición de cuentas. En concreto, el equipo asumirá las responsabilidades siguientes:

**•** planificar y supervisar la iniciativa de transformación;

**•** realizar el seguimiento y la medición de los progresos;

**•** garantizar la rendición de cuentas y la presentación de informes;

**•** revisar y reorganizar los procesos;

**•** realizar la trazabilidad y el seguimiento;

• brindar apoyo para la ejecución;

**•** colaborar con las partes interesadas y comunicarse con ellas;

**•** garantizar el patrocinio de la alta dirección;

**•** gestión del cambio;

**•** gestión de riesgos.

# 6 Gobernanza del proceso de transformación

La Secretaria General y el Vicesecretario General encabezarán la transformación 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).

Se ha creado un Grupo de Transformación intersectorial para proporcionar orientación sobre el proceso de transformación. Incluye a representantes de alto nivel de cada Oficina, y el grupo ayuda a definir el proceso de transformación, asesora sobre las prioridades, promueve la concienciación intersectorial y el apoyo entre las oficinas. Además, el grupo ha gestionado de forma directa iniciativas de transformación intersectoriales de especial importancia, como la iniciativa para agilizar la contratación de SSA.

El Equipo de Transformación informará periódicamente sobre los progresos al Comité Asesor Independiente sobre la Gestión (CAIG), al Grupo de Trabajo del Consejo sobre Recursos Humanos y Financieros (GTC-RHF) y al Consejo.

# 7 Repercusiones financieras

Los fondos utilizados para la transformación procederán principalmente de asignaciones del presupuesto ordinario, aunque se solicitarán asignaciones adicionales para garantizar que se dispone de recursos y conocimientos expertos suficientes para poner en marcha las iniciativas.

Se calcula que, en 2024, se requerirá la financiación adicional siguiente para iniciativas específicas que no se pueden completar con los recursos humanos y financieros existentes:

Personas y cultura – Financiación estimada: 300 000 CHF

**• Elaboración de la política de recursos humanos:** Las mejoras en el ámbitode las personas y la cultura se basan en las políticas, prácticas y normas sobre recursos humanos de la Unión. Un primer paso esencial para materializar esas mejoras consiste en examinar y revisar las políticas con miras a garantizar su idoneidad para una UIT más eficaz y eficiente. El proceso de transformación permitirá que el HRMD lleve a cabo un examen y renovación exhaustivos de las políticas de recursos humanos existentes, a fin de impulsar los cambios que ayudarán a alcanzar las mejoras. De esta manera, se garantiza que el personal de la UIT cuenta con los medios, la capacidad y la motivación necesarios para conseguir los resultados.

**• Definición de la cultura y los valores:** Un resultado clave del retiro celebrado recientemente por el equipo de alta dirección de la UIT, fundamentado en la última encuesta sobre el bienestar de los empleados de todas las Naciones Unidas, es la necesidad de que la UIT elabore y defina una cultura interna y un conjunto de valores para la Unión; este proceso estará dirigido por la unidad de transformación, con la colaboración estrecha del HRMD.

**• Planificación del personal:** Para garantizar un futuro sostenible a la Secretaría, se tendrá que analizar la situación del personal de la UIT, desde la perspectiva de las competencias y la capacidad, pero también de los métodos y las normas de trabajo que la transformación posibilitará. Se realizará un examen y evaluación de los miembros del personal con miras a comprobar que están plenamente equipados para desempeñar sus atribuciones en un lugar de trabajo transformado.

Sistemas, procesos e instrumentos – Financiación estimada: 700 000 CHF

**• Arquitectura empresarial:** Se trata de elaborar un plan integral que armonice la tecnología, los procesos y los recursos para respaldar los objetivos estratégicos y la transformación digital de una organización. Entre otras cosas, incluye el estado objetivo de las arquitecturas de TI, ciberseguridad y datos. La arquitectura empresarial agilizará las operaciones, reducirá la complejidad, facilitará la innovación y garantizará la adopción de las decisiones de inversión correctas en aras de la modernización y la gobernanza en materia de TI, que abarcan la ciberseguridad y la protección de datos, en consonancia con las recomendaciones del CAIG.

**• Plan de ejecución de la transformación digital basado en la arquitectura empresarial:** Incluirá la elaboración de planes integrales y una cartera de proyectos completos con miras a su ejecución, lo que pondrá de relieve las dependencias y proporcionará una evaluación de los recursos necesarios para garantizar la correcta implantación y establecer la rentabilidad. Se recuerda al Consejo que, según la hoja de ruta orientativa preparada por los consultores EY y presentada al Consejo en su reunión de 2023, se estima que el gasto en transformación digital ascenderá a 8 280 000 CHF. Una vez elaborado el plan de ejecución, la Secretaría presentará al Consejo información más detallada sobre las repercusiones financieras.

**• Hoja de ruta del sitio web:** En el Documento [C24/53](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0053/es) se presenta una hoja de ruta para la armonización y mejora de la función de búsqueda del sitio web de la UIT. Esto resulta crucial para la eficacia de la UIT y se apoyará en el proceso de transformación.

Costes de personal del Equipo de Transformación – Financiación estimada:354 000 CHF

Hasta la fecha, el Equipo de Financiación se ha financiado con cargo a una asignación inicial de los ahorros que determinó el Consejo en su reunión de 2023. Esto ha permitido contratar a un miembro del equipo y al jefe de equipo, aunque se precisan más fondos para garantizar que el equipo cuenta con los recursos adecuados para ejecutar correctamente las diferentes iniciativas y generar los productos.

| Pilar | Elemento | Importe (CHF) |
| --- | --- | --- |
| **Costes de personal del Equipo de Transformación** |  | 354 000 |
| **Personas y cultura** | **•** Elaboración de la política de recursos humanos**•** Definición de la cultura y los valores de la UIT**•** Planificación del personal de la UIT | 300 000 |
| **Sistemas, procesos e instrumentos** | **•** Evaluación de la arquitectura empresarial**•** Plan de ejecución de la transformación digital**•** Mejora del sitio web | 700 000 |
| **TOTAL** |  | **1 354 000** |

Anexo 1

Resultados, visiones e indicadores fundamentales de rendimiento (IFR)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pilar | Resultado | Visión | IFR |
| Personas y cultura | 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. | Tasa de ausentismo. |
| Índice de riesgo para la salud por estrés de las Naciones Unidas. |
| 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. | Observaciones de los empleados sobre las iniciativas de cambio. |
| Gestión del rendimiento. |
| 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. | Fuerza de trabajo inclusiva – género, grupos de edad y representación geográfica. |
| Armonización de la estructura y los procesos institucionales para ejecutar el mandato. | 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. | Costes de apoyo operacional como porcentaje del presupuesto total alineado con la referencia de las Naciones Unidas. |
| 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. | Acortamiento del tiempo promedio de contratación. |
| 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. | Tasa de rotación favorable. |
| Tiempo de contratación – Duración determinada.Tiempo de contratación – Consultor. |
| Optimización de recursos | Armonización de la estructura y los procesos institucionales. | 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. | Gastos de apoyo operacional como porcentaje del presupuesto total. |
| Conformidad con las mejores prácticas en materia de gestión financiera. | Las operaciones financieras se llevan a cabo de manera eficiente, efectiva y conforme a las normas internacionales. | Coeficiente de ingresos y presupuesto. |
| Varianza entre presupuesto y gasto. |
| 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 financieros por las partes interesadas. La transparencia de la información financiera fomentaría la rendición de cuentas y propiciaría la toma de decisiones informada. | Precisión y frecuencia de los informes financieros y la conciliación. |
| Fortalecimiento de la presupuestación basada en los resultados y la gestión financiera basada en los resultados (GBR). | La implantación mejorada 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. | Coste de ejecución de las prioridades encomendadas como porcentaje del presupuesto total. |
| Sistemas, procesos e instrumentos | Cultura de datos. | Crear una organización que valora y utiliza los datos y los integra en los procesos de toma de decisiones en todos los niveles. La cultura empodera al personal para realizar elecciones conscientes, estimula la innovación y mejora el rendimiento institucional al aprovechar los conocimientos basados en datos, y facilita información valiosa a los Miembros y las partes interesadas sobre asuntos relacionados con el mandato de la UIT. | Datos para la toma de decisiones disponibles procedentes de una única fuente fehaciente exacta. |
| Cultura de datos | Porcentaje de información de la UIT que se ha clasificado y protegido. |
| Sistemas, procesos e instrumentos eficientes y eficaces en toda la UIT. | Los sistemas, procesos e instrumentos de la UTI mejoran la eficacia, la productividad y la agilidad. Los sistemas y los procesos están racionalizados, de manera que disminuyen las redundancias y los recursos se asignan con eficacia, lo que permite ahorrar costes y mejorar el rendimiento. | Coste y tiempo de ejecución de los procesos principales. |
| Excelencia en conferencias, reuniones y eventos. | Modernización y perfeccionamiento de la prestación de servicios en las conferencias, reuniones y eventos de la UIT; en consecuencia, aumenta la eficacia de uso de la tecnología y mejoran los niveles de productividad en los diferentes servicios. | Nivel de participación. |
| Satisfacción de los participantes. |
| Coste por participante. |
| Impulso a la transformación digital. | La UIT aprovecha al máximo la tecnología para potenciar la eficacia, agilidad e innovación en la Unión, de manera que se pueda adaptar a las demandas cambiantes de los Miembros, dentro de unos límites de recursos financieros óptimos. | Puntuación de ciberseguridad. |
| Porcentaje de sistemas de información críticos que son conformes con los sistemas de información y las normas de ciberseguridad. |
| Gobernanza | Controles internos. | Revisar y mejorar los mecanismos internos de seguimiento, supervisión y coordinación para evitar las duplicaciones y aumentar la eficiencia y la transparencia. | Tiempo de resolución de las recomendaciones de auditoría y del CAIG. |
| Número de recomendaciones nuevas y pendientes. |
| Gestión de riesgos. | El plan de transformación abordará los riesgos institucionales existentes y potenciará su mitigación. | Porcentaje de riesgos anotados en el registro de riesgos con medidas de mitigación o resolución válidas. |
| Seguridad y protección. | Mayor seguridad, protección y resiliencia del personal y los delegados mediante la aplicación de procesos centrados en el cliente y marcos de gestión de riesgos, continuidad delas actividades, recuperación en caso de catástrofe de TI, y conformidad continua con los requisitos del sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas. | Mejora en la continuidad de las operaciones y la gestión de las crisis. |

Anexo 2

Metodología



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