



UNIÓN INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES OFICINA DE DESARROLLO DE LAS TELECOMUNICACIONES

**CONFERENCIA MUNDIAL DE DESARROLLO DE LAS
TELECOMUNICACIONES (CMDT-98)**

**Documento 26-S
7 de enero de 1998
Original: inglés**

La Valetta, Malta, 23 de marzo - 1 de abril de 1998

Para acción

Punto del orden del día: 3.1

SESIÓN PLENARIA

TEMIC

NECESIDADES DE GESTIÓN EN UN ENTORNO REESTRUCTURADO DE LAS TELECOMUNICACIONES

Antecedentes - El nuevo entorno de las telecomunicaciones

El sector de las telecomunicaciones atraviesa por una reestructuración sustancial y está cada vez más liberalizado. La mundialización modifica la estructura de las comunicaciones internacionales y, a su vez, afecta también a las comunicaciones nacionales. Las nuevas tecnologías, así como la convergencia de las telecomunicaciones, la informática y la radiodifusión, están definiendo nuevamente los límites de la industria.

Están surgiendo una economía y una sociedad basadas en la información mundial, que alteran las condiciones de trabajo y de vida de la población. La mayoría de las actividades económicas, sociales y culturales dependen cada vez más de las telecomunicaciones y de la información.

Los factores citados y los cambios que ellos suponen están redefiniendo las funciones de todos los sectores participantes, a saber, los gobiernos, los operadores y los usuarios.

La magnitud y la velocidad del cambio no tienen precedentes, y constituyen una característica del nuevo entorno, debido a sus importantes repercusiones en el desarrollo.

El imperativo del desarrollo

Las tecnologías de la información han de determinar, en definitiva, los resultados que se obtengan en una región o una nación, y actúan como motor de nuestra nueva economía. La magnitud y calidad de las mejoras económicas, sociales y culturales en todo el mundo serán directamente proporcionales a la magnitud y calidad del desarrollo en el sector de las telecomunicaciones.

Frente a esta nueva realidad, todas las partes interesadas en el sector de las telecomunicaciones tienen una nueva responsabilidad por la que deberán rendir cuentas.

- Este documento se imprime en un número limitado de ejemplares, por razones de economía. Por tanto, se ruega a los participantes los lleven consigo a la reunión ya que no podrán disponer de otros adicionales.

El estado del desarrollo de las telecomunicaciones

Si bien hemos presenciado unos pocos triunfos concretos en los países en desarrollo, los hechos nos indican que, desde la publicación de "El eslabón perdido", la disparidad entre los países desarrollados y en desarrollo en todo el mundo, en el mejor de los casos, sólo se ha atenuado ligeramente en lo que respecta al acceso a los servicios básicos. En cambio, la disparidad entre "los que poseen información" y "los que no la tienen", indicador considerado en la actualidad más significativo, se está ensanchando y crea un problema mucho más grave.

Enseñanzas extraídas de las reformas eficaces

Reforma del sector

- La reforma del sector, para crear un entorno propicio a la participación del sector privado y de nuevos proveedores de servicios, se ha convertido en el enfoque más prometedor para acelerar el desarrollo de las telecomunicaciones. Este *modus operandi* puede ser compatible con las metas de desarrollo nacional, lo que incluye el mejoramiento del servicio en las zonas en que éste no es suficiente.
- Las diferencias de tamaño, cultura, sistema político y punto de partida dan a cada país un carácter peculiar. Por consiguiente, las opciones de política deberán adaptarse a las circunstancias específicas de cada nación.
- Las reformas del sector de las telecomunicaciones producen en general una gran mayoría de beneficiados y algunos posibles perjudicados.
- Los beneficios en términos de una mayor penetración, calidad y cantidad de servicios y disminución de los precios y tasas con frecuencia se materializan en el futuro, mientras que los inconvenientes tienden a ser más inmediatos.
- Los posibles perjudicados, aunque mucho menores en número, en general son poderosos, organizados y articulados.
- La indemnización de los grupos perjudicados por la reforma puede contribuir a obtener su apoyo.
- Las organizaciones internacionales (por ejemplo, UIT, OMC) pueden aportar una experiencia transnacional útil sobre una amplia gama de cuestiones y facilitar la adhesión nacional a las reformas.

Reglamentación

La eficacia de las reformas y la aceleración del desarrollo se basan en el establecimiento de un órgano de reglamentación encargado de aplicar la nueva legislación con arreglo a los objetivos de política asociados, de una manera transparente y no discriminatoria. Una reglamentación eficaz puede influir en los resultados del mercado, en interés del público.

El motor del cambio o el nuevo enfoque de la "disparidad"

Cuando se analizan los diferentes niveles de desarrollo en materia de telecomunicaciones, muchos observadores consideran útil referirse a la "disparidad" en la densidad telefónica entre los países, o entre las zonas urbanas o rurales del mismo país, o incluso entre las naciones "que poseen información" o que "no la poseen".

Estimamos que este problema debe examinarse en primer lugar en términos de una "disparidad de políticas" o, lo que es más importante, una disparidad de gestión y de dirección, lo que constituye la causa subyacente de la disparidad entre lo que es, y lo que podría ser, el desarrollo de las telecomunicaciones en un país determinado.

La reforma y la transformación sólo podrá ser eficaz si cuenta con la adhesión y el apoyo continuos y la participación personal permanente de las altas instancias de formulación de política y administración en este proceso de cambio. La transformación constituye el objetivo central y la tarea primordial de los dirigentes, tanto en el sector público como el privado.

De un examen de reformas eficaces se desprenden las siguientes pautas:

- el cambio debe iniciarse en las instancias superiores de la organización (ministro o director administrativo), y debe ser dirigido y administrado;
- la reforma sigue a un proceso de etapas múltiples que comienza con la "elaboración de los argumentos en pro del cambio", seguido por la captación de un número cada vez mayor de partidarios, a través de un plan de comunicaciones estructurado que abarque a todas las partes interesadas; y
- se deberán concebir como táctica una serie de medidas para el funcionamiento, fortalecimiento y consolidación del nuevo entorno, así como la obtención de algunos beneficios a corto plazo.

Desarrollo de los recursos humanos (DRH)

Con frecuencia se subestiman, e incluso se pasan por alto, las consecuencias de la reforma del sector en el desarrollo de los recursos humanos. La transformación exige un cambio profundo, no sólo de estructuras y procesos y, lo que es más importante, requiere una metamorfosis permanente de comportamientos. Ello necesita nuevas aptitudes, un cambio de mentalidad y nuevas actividades de capacitación, para cambiar la idiosincrasia de trabajo. El cambio de la estructura y del proceso no podrá, por sí solo, ser eficaz.

Por ejemplo, el establecimiento de las políticas sectoriales o la privatización de empresas estatales pueden llevarse a cabo con relativa rapidez, pero el desarrollo de una capacidad de reglamentación necesita más tiempo, ya que ello supone la adquisición de nuevas aptitudes (por ejemplo, en finanzas, contabilidad, aspectos jurídicos, ingeniería, etc.).

Disponibilidad de recursos: gestión, tecnología, finanzas

Hay cada vez más elementos que demuestran la importancia creciente de disponer de una gestión de calidad, además de los recursos tecnológicos y financieros, como factor determinante para el éxito de una reforma o transformación.

La tecnología se está convirtiendo en un producto y, aunque sigue siendo importante, ya no se considera, e incluso pocas veces se menciona, como un elemento fundamental para una reforma o transformación eficaz.

Análogamente, la disponibilidad de recursos financieros será un resultado, y no el requisito, de una reforma o transformación eficaz.

La función del UIT-D

El corto lapso de existencia del UIT-D debe considerarse un periodo de aprendizaje del que pueden extraerse enseñanzas útiles, que sirvan de orientación para concentrar las actividades futuras de la BDT en los aspectos que produzcan las máximas repercusiones sobre el desarrollo.

La BDT debe cumplir una función de dirección más centrada en la reforma sectorial, en asociación con sus miembros. Existen actualmente pruebas irrefutables de la importancia de la calidad de la gestión como factor determinante del éxito de la reforma o transformación.

Si se intenta introducir una reforma o transformación sin el apoyo, la dirección y la gestión de la instancia superior de la organización (ministro, director administrativo), se pueden desaprovechar valiosos recursos. La asistencia externa sirve de poco cuando no existe una voluntad interna de emprender la reforma. La BDT deberá al principio centrar la mayor parte de sus actividades y recursos a un nivel jerárquico más elevado que al que se dirige actualmente, con el objetivo mensurable de ayudar a esos funcionarios y administradores superiores a dirigir, administrar y completar con éxito la reforma y transformación necesarias. La movilización de una compleja gama de recursos tecnológicos y financieros podrá hacerse con más eficacia una vez que se hayan puesto en práctica los objetivos de política, la legislación y las funciones de reglamentación. La reforma sectorial es la que debe emprenderse en primer lugar.

En vista de lo indicado, consideramos que la BDT deberá:

TEMIC/26/1

- organizar seminarios regionales de alto nivel (por ejemplo, a nivel ministerial o de directores administrativos) con miras a ayudar a "elaborar los argumentos en pro de la reforma";

TEMIC/26/2

- prestar servicios consultivos:
 - para ayudar a las organizaciones en la concepción de su plan de reforma o transformación;
 - para asistir en la elaboración de evaluaciones permanentes sobre el desenvolvimiento de la reforma y las medidas correctivas que sean necesarias;
 - para ayudar a los gobiernos a concebir las capacidades de reglamentación y la capacitación conexas de los recursos.

Estas actividades son necesarias con urgencia para ayudar a los países en desarrollo a adaptarse al nuevo entorno, y han de tener efectos significativos en el desarrollo de las telecomunicaciones. Tal ajuste en la índole y el enfoque de las actividades de la BDT puede y debe hacerse dentro de los límites de los recursos existentes.
