



This electronic version (PDF) was scanned by the International Telecommunication Union (ITU) Library & Archives Service from an original paper document in the ITU Library & Archives collections.

La présente version électronique (PDF) a été numérisée par le Service de la bibliothèque et des archives de l'Union internationale des télécommunications (UIT) à partir d'un document papier original des collections de ce service.

Esta versión electrónica (PDF) ha sido escaneada por el Servicio de Biblioteca y Archivos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) a partir de un documento impreso original de las colecciones del Servicio de Biblioteca y Archivos de la UIT.

(ITU) للاتصالات الدولي الاتحاد في والمحفوظات المكتبة قسم أجراه الضوئي بالمشح تصوير نتاج (PDF) الإلكترونية النسخة هذه والمحفوظات المكتبة قسم في المتوفرة الوثائق ضمن أصلية ورقية وثيقة من نقلاً.

此电子版（PDF版本）由国际电信联盟（ITU）图书馆和档案室利用存于该处的纸质文件扫描提供。

Настоящий электронный вариант (PDF) был подготовлен в библиотечно-архивной службе Международного союза электросвязи путем сканирования исходного документа в бумажной форме из библиотечно-архивной службы МСЭ.

Informe del
Comité de Alto Nivel
encargado de examinar
le estructura y el funcionamiento
de la Unión
Internacional de
Telecomunicaciones
(UIT)

LA UIT DES MAÑANA: Los Desafíos del Cambio

Ginebra, abril de 1991

**INFORME DEL COMITE DE ALTO NIVEL
PARA EXAMINAR LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO
DE LA
UNION INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (UIT)**

LA UIT DEL MAÑANA:

LOS DESAFIOS DEL CAMBIO

**A la memoria
de
POUL HANSEN**

Al Sr. Hansen que cayó enfermo durante nuestra cuarta reunión y falleció en marzo de 1991. Como Presidente del Grupo Asesor sobre Política de Telecomunicaciones e ilustre y clarividente miembro de nuestro Comité, nos llevó de la mano en la identificación de los problemas y la forma de abordarlos y en la estimulación del cambio de la UIT.

INDICE

	<u>Página</u>
I Resumen	5
II Introducción.....	7
III Efectos del entorno cambiante de las telecomunicaciones en la UIT	11
IV Estructura y funcionamiento futuros de la Unión.....	17
V Principales funciones de la Unión	23
a) Desarrollo - Sigue faltando "el Eslabón Perdido"	23
b) Normalización.....	29
c) Reglamentación	36
i) Radiocomunicación.....	36
ii) Servicios de telecomunicación.....	40
VI Mejor gestión de la Unión.....	43
VII Aplicación de nuestras Recomendaciones.....	53
Anexo 1 Miembros del C.A.N.....	55
Anexo 2 Resumen de Conclusiones del Informe de Booz, Alien y Hamilton	57

PAGE INTENTIONALLY LEFT BLANK

PAGE LAISSEE EN BLANC INTENTIONNELLEMENT

I. RESUMEN

1. El mundo de las telecomunicaciones está sufriendo rápidos cambios en la esfera de la tecnología, en la forma de utilización creativa y a escala mundial de dicha tecnología y en la inmensa variedad de las aplicaciones comerciales. La revolución de la información y de las telecomunicaciones -que constituye casi un lugar común entre los escritores y analistas- forma parte de la realidad cotidiana en el trabajo de la UIT. La UIT es única e irreemplazable como organización intergubernamental, en lo que respecta tanto a su papel conductor en la economía y la sociedad de la información como a su manera de atender las necesidades de los países en desarrollo y de hacer participar al sector privado en su labor, como parte de una gran familia.
2. Nuestras recomendaciones están encaminadas a ayudar a la UIT a hacer frente a los desafíos que plantea el cambio y a continuar desempeñando su papel conductor en las telecomunicaciones del mundo. Nuestras principales recomendaciones son las siguientes.
3. La UIT no debería tratar de ampliar o modificar su mandato general, sino de jugar un papel más importante y más catalizador en la promoción y coordinación de la cooperación entre las cada vez más numerosas entidades que se ocupan de telecomunicaciones. Debería también reconocer la importancia que van adquiriendo los organismos regionales y establecer con ellos relaciones que, a la vez que permitan a la UIT conservar su primacía, hagan posible la realización de las actividades complementarias necesarias.
4. El órgano supremo debería seguir siendo la Conferencia de Plenipotenciarios, celebrada cada cuatro años. La Conferencia de Plenipotenciarios estará asistida por el Consejo de Administración, cuya denominación debe cambiarse por Consejo de la UIT y que debe jugar un papel más amplio y más estratégico.
5. La labor sustantiva de la UIT debería organizarse en tres sectores: desarrollo, normalización y radiocomunicaciones. El sector de la normalización debería incluir las actividades actuales del Comité Consultivo Internacional Telegráfico y Telefónico (CCITT) y ciertas actividades de normalización que hasta ahora ha venido realizando el Comité Consultivo Internacional de Radiocomunicaciones (CCIR). El sector de las radiocomunicaciones debería incluir la mayoría de las actividades actuales del CCIR y las de la Junta Internacional de Registro de Frecuencias (IFRB) y su secretaría especializada. La delimitación de responsabilidades entre los sectores de normalización y de radiocomunicaciones deberá observarse permanentemente y adaptarse cuando sea necesario para hacer frente a la evolución de las necesidades y garantizar su eficacia. El sector de desarrollo debería comprender las actividades actuales de la Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones (BDT). Las funciones específicas asignadas originalmente al Centro para el Desarrollo de las Telecomunicaciones deberían integrarse en la BDT.
6. La actual IFRB permanente integrada por cinco miembros debería ser sustituida por una Junta no permanente de 9 miembros, que se dedicaría al Reglamento de Radiocomunicaciones.
7. En cada sector, el órgano supremo debería ser una Conferencia Mundial, asistida por Comisiones de Estudio y Grupos de Trabajo. Estas Conferencias Mundiales se celebrarían entre las Conferencias de Plenipotenciarios, con arreglo a un ciclo regular, a fin de promover una planificación más eficaz.

8. Cada sector debería tener una Oficina en la Sede de la UIT, encabezada por un Director elegido. Estos Directores presidirían también sendos Grupos Consultivos que, en función de las necesidades del sector, revisarían sus estrategias, prioridades y actividades y contribuirían a coordinar la labor y la adaptación, entre las Conferencias, a la evolución de las necesidades y las circunstancias.

9. Cada sector tendría su propio presupuesto, que identifique claramente todos los costes e ingresos, a fin de imputar todos los costes a cada sector "usuario".

10. El Secretario General es el más alto cargo de la Unión y juega un papel clave en la planificación estratégica, la gestión y la coordinación. Este papel debería ser reforzado. Debería estar asistido por un nuevo Servicio de Política y Planificación Estratégicas que dependa de él pero que se ocupe de las necesidades de todos los sectores. Se alienta también al Secretario General a crear un Foro Consultivo Empresarial que le permita mantener un diálogo con los directivos del sector comercial.

11. Al mismo tiempo, y con el apoyo de unos sistemas de gestión mejorados, el Secretario General debería delegar responsabilidad en los Directores en lo tocante a la gestión de sus presupuestos y personal, dentro de unos criterios convenidos. El Comité de Coordinación debería jugar un papel colegiado más importante en la dirección y gestión de las actividades.

12. Convendría introducir mejoras concretas en la gestión interna de la Sede de la UIT en las esferas de finanzas, personal y sistemas de información. Las principales metas son: mejorar la planificación estratégica y establecer una gestión financiera, de personal y de la información más eficaz; promover, dentro de este marco mejorado, la delegación de responsabilidades, la cooperación entre los miembros del personal y la adopción de iniciativas; y, lo que es muy importante, conseguir que el personal comprenda mejor el potencial que representa, dentro de una organización bien administrada.

13. Nuestras recomendaciones apuntan a fomentar la participación de quienes tienen importantes intereses en las actividades de la UIT. La UIT es una organización intergubernamental y sus Miembros son Estados representados por administraciones. Pero su razón de ser es atender un amplio abanico de intereses: facilitar el suministro de servicios a los usuarios finales por las organizaciones de explotación, los proveedores de servicios y los fabricantes de equipo y lograr una utilización eficaz del espectro de frecuencias por todos los usuarios. Los participantes que no son Miembros aportan también una gran contribución a su trabajo, y conviene alentarlos a participar aún más.

14. Nuestras recomendaciones harán aumentar algunos costes pero producirán también economías. Creemos que si se llevan a la práctica, con modificaciones en el talante de la organización y con la buena voluntad y el apoyo del personal, su efecto acumulativo será muy positivo para las finanzas de la UIT y hará aumentar el rendimiento. No nos cabe la menor duda de que, gracias a la calidad y dedicación de todos los que trabajan en la Unión, ésta responderá a los desafíos del cambio.

15. En el Capítulo VII figuran las propuestas para aplicar nuestras recomendaciones. Es esencial que la UIT no flaquee en su esfuerzo a la hora de tomar medidas en respuesta al presente Informe y de llevar a la práctica sus recomendaciones. Toda demora debilitará la capacidad de la UIT para responder a la rápida evolución del entorno de las telecomunicaciones.

II. INTRODUCCION

1.1 En su última Conferencia de Plenipotenciarios (Niza, 1989), la UIT decidió en su Resolución N° 55 que se estableciese un Comité de Alto Nivel (C.A.N.) para que, basándose en un examen a fondo de la estructura y el funcionamiento de la Unión, recomendara medidas que permitieran a la UIT afrontar con eficacia los desafíos del entorno cambiante de las telecomunicaciones. Y así, en su reunión extraordinaria de Noviembre de 1989, el Consejo de Administración de la UIT estableció en su Resolución N° 990 las tareas detalladas que había de realizar el C.A.N. y seleccionó a 21 Estados Miembros para que designasen los representantes componentes del Comité.

1.2 Para quienes nos honramos de haber sido elegidos miembros del C.A.N. por nuestras administraciones (Anexo 1), la experiencia ha sido tan abrumadora como gratificante. En ocasiones, nos preguntamos si era posible realizar el trabajo en el plazo relativamente corto de que disponíamos, particularmente si se piensa que todos nosotros tenemos otras responsabilidades. No obstante, trabajando juntos como miembros de un equipo dinámico, hemos completado nuestra labor en el plazo previsto.

1.3 Nuestras cinco reuniones de trabajo principales tuvieron lugar en la Sede de la UIT en Ginebra. En la primera (22-26 de enero de 1990), nos concentramos en la organización de nuestro trabajo. Elegimos al Sr. G. Warren (Canadá) Presidente, y al Sr. A. Boussaid (Argelia) Vicepresidente. Nombramos Secretario al Sr. D. Schuster, de la Secretaría General.

1.4 En nuestra primera reunión -con adiciones en reuniones ulteriores-, designamos los siguientes Relatores entre nuestros miembros, para coordinar el análisis de cada uno de los temas principales objeto de examen:

<u>Tarea</u>	<u>Asunto</u>	<u>Relator</u>	
1	Normalización	Sr. G. Hams	(Australia)
2	Reglamentación		
	a) Radiocomunicaciones	Sr. I. Stojanovic	(Yugoslavia)
	b) Servicios de telecomunicaciones	Sr. M. Toutan	(Francia)
3	Desarrollo	Sr. S. Regueros Sr. S. Pinheiro	(Colombia) (Brasil)
4	Conferencias de la UIT	Sr. A. Berrada	(Marruecos)
5	Secretaría General	Sr. M. Dandato Sr. A. Boussaid	(Zimbabwe) (Argelia)
6	Efectos del entorno cambiante de las telecomunicaciones	Sr. P. Hansen Sr. J. Parapak	(Dinamarca) (Indonesia)
7	Mejor gestión financiera y de personal y utilización de la tecnología de la información	Sr. G. Helman	(EE.UU.)

1.5 En nuestra segunda reunión (7-16 de mayo de 1990), tuvimos el beneficio de escuchar exposiciones verbales del Secretario General y de los demás funcionarios de elección de la UIT, seguidas de diálogos fructíferos. Seguidamente nuestros Relatores presentaron análisis provisionales sobre las seis primeras tareas, basados en las contribuciones transmitidas desde la primera reunión por los miembros del C.A.N. y en otras contribuciones. Tras un intercambio de opiniones sobre cada tarea, se estableció una lista consolidada de las cuestiones más destacadas que se examinarían detalladamente dentro de cada una de las tareas.

1.6 El Consejo de Administración examinó en junio de 1990 nuestro Informe sobre la marcha de los trabajos, que contenía la lista consolidada de los temas. El Secretario General dio amplia difusión a dicho Informe, solicitando sugerencias y comentarios a las Administraciones, Empresas Privadas de Explotación Reconocidas (EPER), Organismos Científicos e Industriales (OCI), organizaciones intergubernamentales y organismos de explotación interesados y al Consejo de Personal de la UIT.

1.7 Explicamos también el procedimiento que seguimos para la selección de un consultor recomendado. El Consejo de Administración aprobó nuestra recomendación de autorizar al Secretario General a contratar a Booz, Allen & Hamilton como consultores para que hicieran recomendaciones al C.A.N. sobre la Tarea 7 (Mejor gestión financiera y de personal y utilización de la tecnología de la información).

1.8 Por invitación del Sr. P. Hansen y de la Administración danesa, el C.A.N. celebró una reunión oficiosa especial del 19 al 21 de septiembre de 1990 en Copenhague para examinar los efectos del entorno cambiante de las telecomunicaciones en la UIT (Tarea 6). En nuestra primera reunión, nos habíamos preguntado si sería necesario dedicar a ese tema general una tarea específica y designar a sus correlatores, ya que al abordar cada una de las demás tareas analizaríamos sin duda los efectos del entorno cambiante de las telecomunicaciones. En Copenhague, bajo la presidencia del Sr. Hansen, llegamos a la conclusión de que habíamos acertado.

1.9 Nuestro debate general detallado durante los tres días de reunión en Copenhague nos llevó a analizar el cometido y las actividades específicas de la UIT desde una perspectiva amplia (verdaderamente "de alto nivel"). Fue en Copenhague donde descubrimos que el parecer del Secretario General, tras diez meses de trabajo, era compatible con el nuestro. De ese modo, el diálogo creativo celebrado en Copenhague puso en juego ideas de adaptación y cambio que pudimos examinar en detalle y aprobar en nuestras reuniones oficiales ulteriores.

1.10 En nuestra tercera reunión (19-30 de noviembre de 1990), escuchamos exposiciones verbales de funcionarios del Instituto Europeo sobre Normas de Telecomunicaciones (ETSI), la Asociación Internacional de Usuarios de Telecomunicaciones (INTUG), el Centro para el Desarrollo de las Telecomunicaciones (CDT) y el Director Ejecutivo de TELECOM de la UIT, e intercambiamos opiniones con ellos. Guiados por nuestros Relatores, examinamos seguidamente a fondo los temas comprendidos en las Tareas 1 (Normalización), 2 (Reglamentación) y 6 (Entorno cambiante de las telecomunicaciones), y examinamos con menos amplitud los temas comprendidos en las Tareas 3 (Desarrollo), 4 (Conferencias de la UIT) y 5 (Secretaría General). Asimismo, examinamos el Informe provisional de nuestros asesores sobre la Tarea 7 (Mejor gestión financiera y de personal y utilización de la tecnología de la información). El Secretario General dio amplia difusión a nuestro segundo Informe sobre la marcha de los trabajos, que aprobamos en nuestra tercera reunión.

1.11 Proseguimos después nuestra labor mediante dos reuniones oficiosas especiales celebradas en Ginebra, la primera (11-12 de febrero de 1991) dedicada a la Tarea 1 (Normalización), y la segunda (13-15 de febrero de 1991) a la Tarea 3 (Desarrollo), durante las cuales nos beneficiamos de la experiencia del Sr. B. Wellenius, Especialista principal de telecomunicaciones del Banco Mundial. Tras esas reuniones especiales, celebramos la cuarta reunión (18 de febrero – 1 de marzo de 1991), en la que examinamos detenidamente el Informe Final de nuestros consultores sobre la Tarea 7, los Informes de los Relatores sobre las Tareas 4

y 5, y nuestras conclusiones y recomendaciones con respecto a todas las tareas. El diálogo que mantuvimos con el Consejo de Personal de la UIT facilitó nuestro examen de las cuestiones de mejor gestión del personal.

1.12 Durante la quinta reunión (18-26 de abril de 1991), aprobamos los detalles de nuestro Informe Final basándonos en un proyecto distribuido de antemano por nuestro Presidente. El Sr. M. Morris (Reino Unido) fue nuestro Relator General.

1.13 En nuestra labor hemos contado con la plena cooperación del Secretario General y de otros funcionarios de elección y del personal de la UIT. Hemos recabado comentarios e ideas lo más ampliamente posible y hemos intentado trabajar de manera transparente. Nos sentimos agradecidos porque, además de las 24 Contribuciones escritas recibidas de los miembros del C.A.N., recibimos 69 Contribuciones escritas de 38 administraciones, 12 de otras organizaciones u organismos internacionales, y 28 del Consejo de Personal y de distintos miembros del personal. Además de las exposiciones verbales señaladas más arriba, el Sr. J. Voge, del Ministerio de Correos, Telecomunicaciones y Espacio de Francia, nos dio a conocer su perspectiva sobre los cambios a los que la Unión deberá hacer frente.

1.14 Los 21 miembros del C.A.N. representamos una sección equilibrada de la composición de la Unión. Nuestros miembros se han valido de diversas experiencias personales, incluidos el conocimiento detallado de las actividades de la UIT, el dominio técnico de las modernas técnicas de gestión y de planificación estratégica, y la participación en las cuestiones de mayor amplitud del sistema de las Naciones Unidas y el multilateralismo. Estamos orgullosos de haber podido alcanzar un consenso sobre las recomendaciones que, si se adoptan, permitirán a la UIT seguir adaptándose a fin de desempeñar el papel dinámico y esencial necesario para afrontar los desafíos de los años venideros. Confiamos en que el respeto mutuo y el espíritu de reciprocidad que caracterizan nuestra labor y animan a la familia entera de la UIT conduzcan a la aprobación y aplicación puntual de nuestras principales recomendaciones.

1.15 Hemos tratado de mantener alta nuestra mira y los pies firmemente asentados en tierra. Con ese ánimo, ofrecemos nuestras recomendaciones para su aprobación.

PAGE INTENTIONALLY LEFT BLANK

PAGE LAISSEE EN BLANC INTENTIONNELLEMENT

III. EFECTOS DEL ENTORNO CAMBIANTE DE LAS TELECOMUNICACIONES EN LA UIT

1.1 La UIT, el organismo especializado de las Naciones Unidas responsable de las telecomunicaciones internacionales, es la organización intergubernamental más antigua de las existentes. Desde 1865 ha venido adaptándose progresivamente a un entorno cambiante. Sus 164 Administraciones Miembros, y la red mucho más amplia que forma la familia de la UIT, están orgullosas de los resultados alcanzados por la Unión para seguir el ritmo del cambio tecnológico.

1.2 Con todo, será imposible que la UIT mantenga esa pauta si no se adapta con rapidez para responder sin cesar a las corrientes aceleradas del cambio. La mayoría de los principales actores del sector de las telecomunicaciones, y no solamente la UIT, están revisando su cometido y sus estrategias. Nuestro propio examen del cometido de la UIT ha confirmado que es más importante que nunca que la Unión siga siendo la organización preeminente en la coordinación de las telecomunicaciones internacionales. Pero para que este papel esencial sea verdadero en la práctica, y no sólo en teoría, hará falta creatividad, dedicación y flexibilidad. Ofrecemos nuestro análisis y nuestras recomendaciones como paso previo en esa dirección.

1.3 En el periodo comprendido entre la Conferencia Administrativa Mundial de Radiocomunicaciones (CAMR) de 1979 y la Conferencia de Plenipotenciarios de Nairobi de 1982, la familia de la UIT se esforzó por hacer frente a un ritmo de cambio acelerado en un entorno cada vez más complejo.

1.4 El análisis y las recomendaciones contenidas en el Informe de la Comisión Maitland ("El Eslabón Perdido") de 1985, que fue refrendado en la Declaración de Arusha sobre el Desarrollo Mundial de las Telecomunicaciones, han sido importantes para sensibilizar a la comunidad internacional respecto al inextricable vínculo existente entre las telecomunicaciones y el desarrollo. Sin embargo, el Centro para el Desarrollo de las Telecomunicaciones (CDT) de la UIT no ha podido desempeñar un papel catalizador suficientemente claro, como preveía la Comisión Maitland, para arbitrar medidas y recursos destinados al desarrollo de las telecomunicaciones.

1.5 Entre Nairobi y Niza, sede de la Conferencia de Plenipotenciarios de 1989, además de las exposiciones ordinarias TELECOM, los foros de debate asociados y el cargado programa de reuniones del CCITT y el CCIR, se celebraron cuatro Conferencias Administrativas Mundiales de Radiocomunicaciones (en seis reuniones) y nueve Conferencias Administrativas Regionales de Radiocomunicaciones (en doce reuniones). Sin duda, ya desde la segunda mitad de 1988, la UIT acometió el año más atareado de su larga trayectoria, cuyos hitos fueron la segunda reunión de la CAMR ORB-88, la Primera Conferencia Administrativa Mundial Telegráfica y Telefónica (CAMTT) desde 1973, y la culminación, la Conferencia de Plenipotenciarios de Niza.

1.6 Durante ese periodo se hizo patente que la práctica de la UIT -de alcanzar un "consenso por agotamiento" en las reuniones finales maratónicas- sería inadecuada para sostener a la UIT en el entorno cada vez más complejo del futuro. De hecho, el éxito de la CAMTT, que exploró las zonas grises entre el reglamento técnico y las consideraciones de orden comercial, fue muy dudoso hasta los últimos minutos.

1.7 Como paso previo a la Conferencia de Niza, se articuló claramente el tema de la ampliación de las perspectivas de la UIT y su adaptación, de manera equilibrada, en el Informe del Grupo Asesor del Secretario General sobre Política de Telecomunicaciones (febrero de 1989), presidido por Poul Hansen, miembro del C.A.N. En Niza, la Conferencia de Plenipotenciarios, en su Resolución PL-A/1, elogió el Informe Hansen y pidió a la UIT que analizase los efectos del entorno cambiante de las telecomunicaciones sobre el cometido de la Unión y que continuara adaptándose para afrontar los desafíos de dicho entorno.

1.8 En Niza, el Secretario General saliente, Sr. Richard Butler, y varios Estados Miembros expresaron la opinión de que el impacto del entorno cambiante de las telecomunicaciones requería la aprobación inmediata de amplias modificaciones de las estructuras de la UIT. Era posible alcanzar el consenso en Niza elevando la función de desarrollo de la UIT hasta el nivel de sus funciones de normalización y reglamentación; concretamente, convirtiendo el Departamento de Cooperación Técnica (DCT) de la Secretaría General en la Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones (BDT), cuyo Director será elegido en la próxima Conferencia de Plenipotenciarios. Sin embargo, se decidió basar los ulteriores cambios estructurales en un examen del análisis y de las recomendaciones del C.A.N.

1.9 ¿Cuáles son los principales cambios del entorno de las telecomunicaciones que tendrán efectos decisivos en el cometido de la UIT a medida que avanzamos hacia el siglo XXI?

2. Mundialización

2.1 Con la mundialización acelerada de las redes y los servicios de telecomunicación, y las nuevas alianzas internacionales que se establecen en el sector de las telecomunicaciones, las fronteras nacionales tienen cada vez menos importancia para las telecomunicaciones. Y cada vez será más difícil trazar una línea divisoria entre las políticas nacionales e internacionales de telecomunicaciones de un determinado Estado Miembro. Fue en este contexto en el que, en su Resolución Nº 14, la Conferencia de Plenipotenciarios de Niza resolvió que la UIT:

"5. ayude a los Miembros a analizar las consecuencias y los problemas del entorno cambiante de las telecomunicaciones sobre las estructuras y las políticas nacionales de telecomunicaciones e incite a los Miembros a intercambiar información o fuentes de información sobre el abanico de opciones disponibles para que puedan adaptar sus políticas y estructuras de telecomunicación."

3. Ritmo del cambio tecnológico

3.1 Una de las fuerzas más dinámicas del cambio es la convergencia de las tecnologías de telecomunicaciones, del computador, de la radiodifusión y de la información, para crear un número creciente de nuevos servicios integrados de comunicación de valor añadido. Esto ha originado una demanda de redes mundiales abiertas que puedan transmitir simultáneamente señales vocales, datos e imágenes a terminales de múltiples fines.

3.2 Para seguir ese ritmo de cambio será menester agilizar los cometidos de normalización, reglamentación y desarrollo de la UIT. Si los mecanismos de la Unión tienden a limitar tecnologías nuevas y prometedoras, aquélla quedará desbordada por los acontecimientos. El análisis de las consecuencias de los cambios en el cometido de la UIT, y la adaptación de esta última para acomodarse a los cambios más importantes, deben formar parte de un proceso continuo de planificación estratégica y no estar sujetos a un único examen cada pocos años.

3.3 El ritmo del cambio tecnológico y la convergencia de las tecnologías significan también que las actividades de la UIT deben ser reestructuradas, con objetivos claros para cada sector, transparencia de costes y presupuestos y responsabilidad claramente definida. El personal de la UIT debería tener la oportunidad de mantenerse actualizado, enriquecerse regularmente con la inclusión de nuevos talentos y trabajar en equipo en sentido horizontal en todos los sectores verticales de la Unión.

4. Economía y sociedad de la información

4.1 Las telecomunicaciones no constituyen un sector dinámico por sí mismas. En la actualidad se reconocen como una tecnología clave subyacente a la economía y la sociedad mundiales de la información, con importantes repercusiones en el desarrollo político, económico, social y cultural. La importancia de las telecomunicaciones para la viabilidad y la competitividad económicas conduce a su inclusión en los acuerdos comerciales bilaterales, regionales y multilaterales.

4.2 Evidentemente, la UIT tiene "un" papel rector que desempeñar para facilitar la cooperación intergubernamental y abordar las cuestiones más amplias de la economía y la sociedad mundiales de la información. Sin embargo, no cabe esperar que desempeñe "el" papel rector, porque no hay ninguna organización internacional que tenga o pueda eficazmente tener tan amplio mandato.

4.3 Como demuestra el debate sobre comercio de servicios de telecomunicaciones que se está celebrando en la Ronda Uruguay de las actuales Negociaciones Comerciales Multilaterales (NCM), es difícil trazar una clara línea divisoria entre los aspectos técnicos de las telecomunicaciones y sus repercusiones económicas y comerciales, en sentido amplio. Quiere esto decir que la UIT y el GATT habrán de continuar trabajando cooperativamente.

4.4 El Comité de las Naciones Unidas sobre Información, cuyo Informe anual examina la Asamblea General de las Naciones Unidas, ha de mantener, en principio, cierta vigilancia sobre las cuestiones de información dentro del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, no ha cumplido ninguna función real de integración.

4.5 En el sector del desarrollo, la UIT debe interactuar con una red de organismos financieros y de desarrollo internacionales, regionales y bilaterales.

4.6 La UNESCO tiene responsabilidades complementarias: ha de facilitar la cooperación y el desarrollo internacionales en los sectores de la comunicación (es decir, los medios de comunicación). No obstante, su Programa Internacional para el Desarrollo de la Comunicación (PIDC) ha tropezado con los mismos problemas que la UIT, pues han sido limitadas las contribuciones voluntarias que ha podido obtener en comparación con las vastas necesidades de los países en desarrollo.

4.7 En el ámbito de las comunicaciones espaciales, se refuerzan mutuamente la labor de la UIT y la de la Comisión de las Naciones Unidas sobre la Utilización del Espacio Ultraterrestre con Fines Pacíficos.

4.8 Las cuestiones importantes de política sobre la economía y la sociedad mundiales de la información se debaten en el seno del Comité de Política de Información, Informática y Comunicaciones de la OCDE; pero ese foro está limitado a sus miembros de los países desarrollados.

4.9 Ante esa red de organizaciones intergubernamentales, examinamos la posibilidad de recomendar una consolidación de mandatos y estructuras al nivel intergubernamental. No obstante, hemos llegado a la conclusión de que esta recomendación sería imposible de aplicar. **Recomendamos que la UIT desempeñe un papel rector actuando cooperativamente, de manera más estratégica, y sistemática, con otras organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales, para lograr que en el plano internacional se adopte un enfoque más general con respecto a las cuestiones más amplias de la economía y la sociedad mundiales de la información.** En esta recomendación, compartimos la perspectiva que llevó a la Conferencia de Plenipotenciarios de Niza, en su Resolución N° 14, a pedir a la UIT que:

"6. dé mayor eficacia todavía a su función de coordinar las telecomunicaciones internacionales:

6.1 – reforzando su colaboración, en asuntos de interés mutuo relacionados con las telecomunicaciones, con otras organizaciones de las Naciones Unidas como la UNESCO y la UNCTAD, con otras organizaciones internacionales específicamente relacionadas con las Naciones Unidas como el GATT, con otras organizaciones multilaterales como la OCDE, con organizaciones regionales y subregionales de telecomunicaciones, con las Comisiones Económicas Regionales de las Naciones Unidas y con las organizaciones regionales y subregionales de radiodifusión, así como con las principales organizaciones internacionales no gubernamentales y los institutos e instituciones académicas interesados en las telecomunicaciones."

5. Creciente importancia de las organizaciones regionales

5.1 En los últimos años se ha observado la importancia cada vez mayor de las organizaciones regionales interesadas en cuestiones de telecomunicación tan esenciales como la armonización de las políticas y la planificación estratégica, el desarrollo de la infraestructura, la normalización y la investigación y el desarrollo. Este impacto regional probablemente se intensificará. ¿Cómo afectará esto al cometido de la UIT en cuanto organización intergubernamental principal responsable de la coordinación de las telecomunicaciones internacionales?

REC 2

5.2 Es criterio común a todas las organizaciones regionales que, en su propio interés, la UIT continúe desempeñando un papel preeminente en las telecomunicaciones internacionales. **Para que la UIT pueda desempeñar ese papel en la práctica recomendamos que dé mayor prelación a sus principales sectores de actividad, logre resultados más puntuales y trabaje de manera cooperativa y más estratégica con las principales organizaciones regionales.** De no hacerlo así, es probable que quede cada vez más desbordada por los acontecimientos.

REC 3

5.3 La UIT coopera ya con diversas organizaciones regionales de telecomunicaciones que, entre otras cosas, facilitan los preparativos regionales para las principales actividades de la Unión. **Recomendamos que la cooperación con las organizaciones regionales se mejore. La familia de la UIT también se debería ampliar para incluir relaciones más estrechas con instituciones regionales de desarrollo y financieras, organizaciones de usuarios de telecomunicaciones y organizaciones de radiodifusión.** En la Resolución N^o 14 de Niza se hizo hincapié en este reforzamiento de la cooperación.

5.4 La mejor ilustración de ese impacto creciente de la regionalización en el cometido de la UIT es, tal vez, la de las iniciativas generales adoptadas por los países de la Comunidad Europea y con mayor amplitud en Europa para lograr una política común de telecomunicaciones, y la ampliación de la composición de la CEPT y el ETSI para incluir a más países europeos. En este sentido, una iniciativa positiva ha sido el diálogo informal iniciado en Fredericksburg, Virginia, en febrero de 1990, para lograr que el CCITT/CCIR de la UIT y las principales organizaciones regionales de normalización (ETSI, T1 de Estados Unidos, el CCT japonés) trabajen conjuntamente de manera más efectiva y con otros organismos de normalización con intereses mutuos como la ISO y la CEI. Este diálogo debería ampliarse e incorporarse al proceso normal de planificación de la normalización de la UIT (véase el Capítulo V § 6.2).

6. Las lagunas del desarrollo

6.1 Gracias a la labor de la UIT y de la Comisión Maitland, existe un creciente reconocimiento del cometido esencial que pueden desempeñar las telecomunicaciones en todos los principales sectores del desarrollo. Existe también una enorme buena voluntad entre los miembros de la familia ampliada de la UIT, que puede aprovecharse para obtener el máximo fruto de las posibilidades de las telecomunicaciones.

6.2 Sin embargo, la realidad es que las necesidades de los países en desarrollo en materia de telecomunicaciones son inmensas, mientras que los recursos técnicos y de desarrollo dedicados al desarrollo de las telecomunicaciones son limitados. Además, en la actualidad, los organismos multilaterales son fuente de tan sólo un 5% de las inversiones que se realizan en telecomunicaciones en el mundo del desarrollo, en tanto que los acuerdos bilaterales y comerciales representan en torno al 25% y la generación interna de fondos constituye la parte del león, con un 60%. Por desgracia, el Centro para el Desarrollo de las Telecomunicaciones (CDT) ha obtenido un éxito limitado en la movilización de recursos adicionales para proyectos de desarrollo. Estas cifras corresponden a los países en desarrollo en general, pero varían de un grupo de países a otro.

6.3 Si las telecomunicaciones han de ser una fuerza positiva en el fomento del **desarrollo**, sin el resultado involuntario de disparidades persistentes, la UIT tendrá que reforzar su cometido. **Recomendamos que la UIT desempeñe un papel catalizador más claramente definido, como se prevé en la Resolución N° 14 de Niza, actuando de manera cooperativa con los organismos de desarrollo y financieros internacionales, regionales y bilaterales, y ofreciendo a los países en desarrollo una gama de opciones de políticas y estructurales que produzca mayores recursos para el desarrollo de las telecomunicaciones.**

REC 4

7. Crece la familia de la UIT

7.1 La familia de la UIT se ha compuesto tradicionalmente de Administraciones nacionales de telecomunicaciones, Empresas Privadas de Explotación Reconocidas (EPER) y Organismos Científicos e Industriales (OCI). Pero con la tendencia creciente registrada en la provisión de servicios de telecomunicación hacia la liberalización, la privatización, la desreglamentación y la nueva reglamentación, y el desarrollo de nuevos servicios de valor añadido e integrados de comunicación, la familia de la UIT crece con la inclusión de muchos nuevos actores con importantes intereses en las telecomunicaciones: organismos gubernamentales y empresas privadas de explotación comercial, usuarios comerciales y otros grupos de usuarios especializados, organismos multilaterales y regionales de explotación de telecomunicaciones, organizaciones regionales y nacionales de radiodifusión e instituciones de desarrollo y financieras de ámbito regional y bilateral.

7.2 En los últimos años, la UIT ha iniciado resueltamente la ampliación de su perspectiva para atender los intereses de este grupo. En su visión hacia el exterior, ha dado por ejemplo, mayor amplitud a los foros celebrados en sus exposiciones TELECOM, patrocinando la ITU-COM 89 dedicada a los nuevos servicios de medios de comunicación, y cooperando en los USERCOMS. Pero la participación de ese grupo más amplio se debe reforzar en las actividades más importantes de la UIT que le conciernen.

7.3 En lo que respecta a la UIT propiamente dicha, es y debe seguir siendo una organización intergubernamental cuyos Miembros son Estados, pero que sirve directamente a una gran variedad de intereses. Los participantes no Miembros aportan una contribución activa a los trabajos de la UIT, y crece su número y su interés en esos trabajos. Se subdividen en varios grupos, con derechos y obligaciones distintos. Hemos examinado dos cuestiones: cómo fomentar una mayor participación, y la posibilidad de racionalizar las condiciones de participación.

7.4 Muchas de nuestras recomendaciones, examinadas en su conjunto , deberían fomentar una mayor participación. Si la propia UIT responde mejor a los cambios y a las necesidades de todos los miembros de la familia de la UIT, ello constituirá de por sí el mayor incentivo. Otras medidas concretas son, por ejemplo, una definición más clara de las responsabilidades y una mayor transparencia de los presupuestos y los costes -lo cual mostrará más claramente cómo se gastan las contribuciones- la participación de representantes de las empresas en el Foro Consultivo Empresarial y en los importantes órganos consultivos de cada sector y la articulación, en las futuras conferencias, de comisiones abiertas a todos los participantes en las Comisiones de Estudio.

7.5 También hemos llevado a cabo un examen inicial de las diversas categorías y condiciones de participación. Es probable que pueda simplificarse todo ese esquema, pero la cuestión es compleja y no admite una solución rápida. Las eventuales decisiones también dependerán de lo que resuelvan el Consejo y la Conferencia de Plenipotenciarios sobre nuestras recomendaciones acerca de la estructura de la UIT, y también deberán tener en cuenta las opiniones de los propios participantes. Entretanto, el esquema actual ha sido bastante flexible para admitir una gran variedad de nuevos participantes. Estamos seguros de que el Consejo no tardará en sacar partido de estos nuevos miembros cuando se presenten nuevas peticiones.

REC 5

Recomendamos que el Consejo proceda a una revisión de las categorías, condiciones, derechos y obligaciones de los participantes no Miembros.

7.6 Reconocemos la importancia de las organizaciones internacionales que explotan sistemas de satélite para asociar a los países en actividades espaciales. Su condición actual les impide sin embargo asistir a todas las reuniones. **Recomendamos pues, que se conceda a esas organizaciones una categoría semejante a la de las organizaciones regionales de telecomunicación.** Como solución provisional de este problema, hasta que se establezcan nuevas reglas, el Consejo podrá, consultando a los Miembros en caso necesario, aprobar una Resolución por la que las organizaciones intergubernamentales que exploten sistemas de satélite se consideren provisionalmente como organizaciones regionales de telecomunicación a los fines de su participación en las actividades de la UIT.

REC 6

IV. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO FUTUROS DE LA UNIÓN

1.1 A juicio del C.A.N., la exposición del objeto de la Unión (Artículo 1 de la Constitución de Niza) es bastante flexible para que la UIT pueda responder al entorno cambiante de las telecomunicaciones. El C.A.N. examinó varias propuestas de arreglos institucionales alternativos para cumplir el objeto de la Unión, pero llegó a la conclusión de que la organización óptima se puede lograr con un número limitado e incluso insignificante de cambios en la estructura y el funcionamiento existentes.

2. Estructura federal

2.1 La estructura federal ha sido de gran utilidad para la UIT y sus Miembros a lo largo de los años. Sin embargo, si la Unión ha de seguir el ritmo de la evolución tecnológica, mejorar su efectividad y hacer el uso más eficaz de los recursos, en la estructura federal los sectores deben cooperar estrechamente y los Directores deben trabajar conjuntamente, como un equipo de gestión, bajo la dirección del Secretario General.

REC 7

2.2 Recomendamos que las principales actividades funcionales de la UIT se agrupen en los tres sectores verticales siguientes: desarrollo, normalización y radiocomunicaciones. Cada sector debería comprender: su conferencia propia abierta a todos los miembros y apoyarla por Comisiones de Estudio y Grupos de Trabajo; un Director elegido al frente de una secretaría (a la que recomendamos se dé el nombre de oficina); y una Junta Asesora o un Comité Asesor. La normalización debería comprender las actividades de normalización del CCITT y algunas de las actividades del CCIR. Las radiocomunicaciones deberían comprender las actividades restantes del CCIR y las actuales actividades de la IFRB; habría un Director elegido al frente de una oficina encargada de ambas actividades; las decisiones esenciales en la especialidad de la IFRB se remitirían a una Junta no permanente. El sector de desarrollo incluiría la Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones (BDT), en la que se integrarían las distintas funciones originalmente previstas para el Centro para el Desarrollo de las Telecomunicaciones (CDT). En el Capítulo V se describen la estructura vertical, las funciones y las actividades de cada sector.

2.3 Como se prevé en la Constitución de Niza, los sectores funcionales deberían tener igual rango. Con arreglo al mejor sistema de gestión que propone el C.A.N., cada director asumiría mayores atribuciones y responsabilidades delegadas para la asignación de recursos financieros y humanos.

3. Nuevas características de la estructura federal

3.1 El C.A.N. estima que estas mayores atribuciones y responsabilidades verticales deben equilibrarse reforzando los mecanismos horizontales para que el Secretario General, como jefe del equipo de dirección de la UIT, pueda ejercer su responsabilidad de dirección general de la Unión y de coordinación de todas sus actividades. Ello podría facilitarse de las maneras siguientes.

3.2 Servicio de Política y Planificación Estratégicas - En la Resolución N° 14 de Niza se pide a la UIT, entre otras cosas, que analice los efectos del entorno cambiante de las telecomunicaciones, y los tenga en cuenta en sus trabajos; estimule la aplicación de un criterio multidisciplinario amplio a las cuestiones de política de las telecomunicaciones, y ayude a los

miembros a reaccionar ante el entorno cambiante. La UIT debe ser más previsora al planificar sus actividades y adaptar sus programas y políticas de trabajo al entorno en rápida evolución. **Por lo tanto, recomendamos que se establezca un Servicio de Política y Planificación Estratégicas en el Gabinete del Secretario General.**

REC 8

3.2.1 La responsabilidad general de la política y planificación estratégicas recae en los Miembros, que deberían ejercerla en las Conferencias de Plenipotenciarios y las Conferencias sectoriales, y como Miembros del Consejo de Administración. En la Sede de la UIT, la responsabilidad de la política y planificación estratégicas correspondería al Secretario General, con el asesoramiento y la asistencia del Comité de Coordinación. El Secretario General preparará Informes y recomendaciones para su examen por el Consejo.

3.2.2 El Servicio de Política y Planificación Estratégicas debería identificar las tendencias variables del entorno y analizar sus consecuencias para la UIT. Basándose en ese análisis, el Servicio formularía opciones, propuestas y planes para el Secretario General y el Comité de Coordinación sobre los fines de la Unión en general y las políticas, medidas de acción, modificaciones y adaptaciones necesarias para alcanzarlos. Entre sus responsabilidades figurarían la de ayudar a determinar las prioridades para el uso de los escasos recursos, cooperar con los Directores de las Oficinas y el Departamento de Finanzas en la preparación del presupuesto estratégico, colaborar en el establecimiento de un marco coherente para dirigir las relaciones exteriores de la UIT y asistir al Secretario General para lograr una eficacia general óptima de la Sede de la Unión y de las relaciones (incluido el intercambio de información) entre la Sede y los Miembros. El Servicio recibiría el aporte de cada sector a través del Comité de Coordinación y trabajaría de manera colegiada con los centros de información responsables en cada sector de la política y planificación estratégicas. **Recomendamos que el jefe del Servicio de Política y Planificación Estratégicas esté estrechamente asociado al Comité de Coordinación, quizás como Secretario del mismo.**

REC 9

REC 10 3.3 **Recomendamos** también que en el Servicio de Política y Planificación Estratégicas exista una función de análisis operacional, para identificar las oportunidades de mejora operacional y asistir al Secretario General y al Comité de Coordinación en el establecimiento de una estructura integrada de dirección.

3.4 Foros TELECOM mejorados – Las exposiciones TELECOM, desde que en 1971 se celebrara la primera de ellas, se han ampliado para incluir foros y seminarios sobre política y cuestiones técnicas y jurídicas, en los que se ha dado prioridad al análisis de la evolución futura. Las exposiciones regionales de TELECOM, proyectadas para centrarse en los aspectos regionales, se han añadido a la exposición celebrada en Ginebra cada cuatro años y, poniendo a la UIT más cerca de sus Miembros, han servido para destacar la importancia de las telecomunicaciones y las actividades de la UIT. Las exposiciones especializadas TELECOM tales como ITU-COM 89, concentrada en los nuevos medios de comunicación, constituyen un importante ámbito de debate sobre nuevos temas, cuestiones y tecnologías prioritarias y para poner a prueba nuevas ideas. Debido a la situación, cada vez más competitiva, y a las crecientes necesidades de los Miembros es preciso mejorar constantemente la gestión y la eficacia global de las actividades de TELECOM.

REC 11 3.4.1 **Recomendamos** que se mejoren las actividades de TELECOM

Las recomendaciones concretas son:

- i) que las TELECOM se definan como una actividad aparte pero que sirva a los fines principales de la Unión;

- ii) **que su realización produzca beneficios o, al menos, no arroje pérdidas. Deberían identificarse claramente los costes y los ingresos. El Consejo debería decidir el curso que ha de darse a los eventuales superávits o la financiación de una pérdida;**
- iii) **que se mantenga un diálogo constructivo con los expositores para garantizar el éxito de las exposiciones TELECOM;**
- iv) **que las TELECOM regionales se celebren, de ser posible, junto con Conferencias Regionales de Desarrollo. Las cuestiones de desarrollo revestirán gran interés para la mayoría de las TELECOM regionales. Esto ayudará a promover la participación en ambas y a financiar las Conferencias de Desarrollo;**
- v) **que las actividades de TELECOM sean organizadas por un departamento de la Secretaría General, que trabaje en forma colegiada con el Servicio de política y planificación estratégicas y las demás oficinas funcionales;**
- vi) **que, además, el Secretario General esté asistido por una Junta en la que figuren representantes adecuados de la Sede de la UIT y expertos imparciales del exterior.**

REC 12 **3.5 Foro Consultivo Empresarial – *Recomendamos* que el Secretario General establezca un Foro Consultivo Empresarial compuesto de Directores ejecutivos o representantes de rango comparable que le hagan llegar las opiniones del sector privado sobre el entorno de las telecomunicaciones y sobre la manera de realizar eficazmente las actividades principales de la UIT, atendiendo al entorno evolutivo de las telecomunicaciones. Aunque el Foro se formaría a discreción del Secretario General y debería ser informal, se espera que el Grupo se reúna anualmente y que sus debates e ideas constituyan una aportación importante para el Servicio de Política y Planificación Estratégicas y los sectores funcionales de la UIT.**

REC 13 **3.6 Comité de Coordinación – *Recomendamos* que el Comité de Coordinación esté presidido por el Secretario General y comprenda además al Vicesecretario General y a los Directores de las tres Oficinas. Debería actuar como un equipo de dirección interno para asegurar el funcionamiento efectivo y eficaz de la Unión. Aunque las prioridades se establecerían dentro de cada sector funcional, los asuntos que rebasen las funciones serían coordinados por el Comité. La efectividad del Comité de Coordinación quedará reforzada mediante el análisis del Servicio de Política y Planificación Estratégicas y la aplicación de las prácticas de mejor gestión que se reseñan en el Capítulo VI.**

4. Conferencias de la UIT

4.1. El C.A.N. examinó diversas propuestas destinadas a facilitar la dirección más eficaz de las Conferencias, incluso las propuestas destinadas a limitar la duración de las intervenciones de los jefes de delegación como es costumbre en algunas organizaciones internacionales, y el plazo para la presentación de propuestas. El C.A.N. pidió al Secretario General que estudiase la manera de administrar con más eficacia el tiempo durante las conferencias principales. El Secretario General, actuando con arreglo a lo dispuesto en el número 85 del Convenio de Niza, podría formular por anticipado a los Miembros recomendaciones específicas sobre el modo de facilitar el máximo aprovechamiento del tiempo asignado a los jefes de delegación para el examen y aprobación al comienzo de las principales conferencias (con la posible inclusión de un límite de tiempo para las intervenciones de los jefes de delegación, con distribución de los textos completos).

REC 14

4.2 La Conferencia de Plenipotenciarios sigue siendo el órgano supremo de la Unión. Es el foro de máximo rango para aprobar las modificaciones necesarias para adaptar la UIT al entorno cambiante. Con el fin de seguir el ritmo del cambio, **recomendamos un intervalo fijo de cuatro años entre Conferencias de Plenipotenciarios. Ello permitiría que en el futuro estas conferencias duren menos y se concentren en cuestiones de política a más largo plazo.**

4.3 Inferiores en rango a la Conferencia de Plenipotenciarios, en la estructura de la UIT, son las conferencias de los sectores funcionales: Conferencias Regionales y Mundiales de Radiocomunicaciones, Conferencias Mundiales de Normalización, Conferencias Mundiales y Regionales de Desarrollo y Conferencias Administrativas Mundiales de Telecomunicaciones si su reunión se revela necesaria en algún momento. Estas conferencias se examinan en el Capítulo V. Con objeto de que la UIT pueda hacer frente a las condiciones del entorno en rápida evolución, y con miras a mejorar la gestión y utilización de los recursos necesarios para la preparación de las conferencias y la asistencia a las mismas, el C.A.N. recomienda un ciclo cuatrienal regular de conferencias:

- una Conferencia de Plenipotenciarios;
- dos Conferencias de Radiocomunicaciones separadas por un intervalo de dos años;
- una Conferencia de Normalización y, si el Consejo lo estimara necesario, una segunda conferencia a los dos años del comienzo del ciclo;
- una Conferencia Mundial de Desarrollo, el Consejo programará en su caso Conferencias Regionales de Desarrollo.

4.4 El público y la prensa tienen un interés legítimo en las principales actividades de la Unión, y redundan en beneficio de la UIT que sus actividades se conozcan y comprendan bien. La práctica general de las Naciones Unidas y sus organismos es que las reuniones intergubernamentales, sean de ordinario, abiertas; la práctica de la UIT es más restrictiva. También es preferible que la prensa quede plenamente informada mediante su asistencia a reuniones y mediante sesiones de información en la UIT, en lugar de obtener información mediante contactos extraoficiales, incompletos y, tal vez, poco objetivos. Esto no se aplica a todas las reuniones ni a todos los niveles. Algunas reuniones de la UIT, por ejemplo, no están abiertas a todos los Miembros, y muchas Comisiones de Estudio no podrían funcionar con eficacia si fueran abiertas. Por supuesto, el público y la prensa no tienen derecho a intervenir en las reuniones.

REC 15

Recomendamos:

- i) **que las conferencias estén, de ordinario, abiertas al público, y que otras reuniones, normalmente, no lo estén;**
- ii) **que las conferencias y reuniones decidan por sí mismas si deben hacerse excepciones al apartado i) con respecto a una parte o a la totalidad de una reunión;**
- iii) **que la UIT y los Miembros procuren que la prensa y los medios de comunicación estén bien informados acerca de sus actividades.**

5. El Consejo

REC 16

5.1 Los debates relativos al Consejo de Administración se centraron sobre todo en la necesidad de elevar el nivel y alcance del análisis efectuado por el Consejo. **Recomendamos que se cambie el nombre del Consejo de Administración sustituyéndolo simplemente por el de Consejo de la UIT, para reflejar el cometido más amplio del Consejo, más allá de los asuntos administrativos.**

5.2 El Consejo debería conservar su función esencial de actuar en nombre de la Conferencia de Plenipotenciarios en el periodo comprendido entre conferencias. Debería mantener su cometido de supervisión para la dirección y administración generales de la Unión (finanzas, personal y tecnología de la información), como, por ejemplo, la vigilancia de los niveles de recursos establecidos por la Conferencia de Plenipotenciarios y la aprobación del presupuesto consolidado de la Unión. En ese sentido, el Consejo debería seguir siendo el vínculo entre las actividades de cada sector y la Conferencia de Plenipotenciarios. Estima el C.A.N. que con las mejores prácticas de gestión que se indican en el Capítulo VI y, en particular, las referentes a la transparencia en la asignación de costes y los controles presupuestarios, el Consejo tiene la oportunidad de delegar en el Secretario General y, a su vez, en los directores de las oficinas, más atribuciones para la administración de los topes de recursos y los presupuestos y asuntos administrativos afines.

REC 17 **5.3 Recomendamos que el Consejo concentre más su atención en las cuestiones de política en el sentido amplio. En el entorno cambiante de las telecomunicaciones, debería estar facultado para adaptar las políticas y decisiones aprobadas en la Conferencia de Plenipotenciarios dentro de los límites definidos por la Constitución y el Convenio y las directrices concretas que formule de vez en cuando la Conferencia de Plenipotenciarios. Se debería revisar el Artículo 3 del Convenio de Niza para establecer en términos más generales los deberes del Consejo. También recomendamos que, al adoptar el presupuesto bienal y examinar el plan estratégico cuatrienal de la Unión (véase el Capítulo VI), el Consejo revise el Informe anual del Secretario General sobre la política y estrategia de la Unión y tome las decisiones apropiadas sobre las cuestiones planteadas en el Informe. A este respecto, el Consejo podría estudiar la posibilidad de establecer comités especiales en el mismo.**

REC 18

6. Elecciones

REC 19 **6.1 Recomendamos que la Conferencia de Plenipotenciarios continúe eligiendo al Secretario General, al Vicesecretario General, a los Directores de las tres Oficinas, a los miembros de la Junta no permanente del Reglamento de Radiocomunicaciones y a los miembros del Consejo.** Reconocemos que la UIT tiene muchos más funcionarios de elección que otros organismos especializados de las Naciones Unidas, y examinamos la opción de elegir solamente al Secretario General y de que éste, tras efectuar amplias consultas, recomiende para aprobación por el Consejo, a quienes hayan de ser elegidos Vicesecretario General y Directores de las tres Oficinas. Asimismo, estudiamos la posibilidad de que los tres Directores de Oficinas fueran elegidos en Conferencias Sectoriales y no en la de Plenipotenciarios. Sin embargo, decidimos no recomendar ningún cambio. Advertimos que un periodo más corto de cuatro años entre dos Conferencias de Plenipotenciarios, unido a la limitación de dos mandatos para los funcionarios de elección (números 80, 87, 107, 123 de la Constitución de Niza), reduciría el periodo máximo de servicio de los funcionarios de elección. Consideramos que tal vez la Conferencia de Plenipotenciarios desee considerar este asunto.

6.2 Examinamos varias propuestas de nuestros miembros y de administraciones, así como las contenidas en los documentos de la Conferencia de Plenipotenciarios de Niza, sobre la elección para el Consejo, incluida la rotación de todos los miembros o la creación de una categoría de miembros permanentes para algunos de ellos y la rotación en otras categorías, como existe en otros órganos ejecutivos de las Naciones Unidas. Si bien se reconoció la conveniencia de estimular una amplia participación en el Consejo, llegamos a la conclusión de que cada uno de los numerosos sistemas propuestos tiene ventajas e inconvenientes pero que, a fin de cuentas, debe mantenerse el sistema actual de votación para todos los puestos del Consejo por todos los Miembros de la UIT.

7. Dirección de la Unión

7.1 Secretario General

7.1.1 El Secretario General es el funcionario de elección de mayor rango de la Unión en virtud de las responsabilidades que le asigna el Artículo 4 del Convenio de Niza, para la dirección de la Secretaría General, la gestión general de los recursos de la Unión y la coordinación de todas sus actividades. Convenimos con el Secretario General en que el Gabinete del Secretario General debería incluir tres servicios: Política y Planificación Estratégicas (incluido el Análisis Operacional), Asuntos Jurídicos, y Relaciones Exteriores y Públicas. El Secretario General debería ser asesorado además por un Foro Consultivo Empresarial, como se recomienda en el punto 3.5.

7.1.2 Con arreglo a la estructura de dirección integrada prevista por el C.A.N., el Secretario General debería mantener la facultad de dirección financiera y de personal, pero delegar la responsabilidad de los recursos de gestión, dentro de los límites apropiados convenidos, en los directores de oficina. Estos pasarían a depender del Secretario General y del Consejo para los presupuestos de sus sectores. El Secretario General, en su calidad de Presidente del Comité de Coordinación, velaría por que, en los ámbitos de jurisdicción superpuesta, se hiciese el uso más eficaz de los escasos recursos. El Secretario General continuaría siendo responsable de la preparación del presupuesto consolidado de la Unión, con la adecuada asistencia de los Directores.

7.2 Vicesecretario General

REC 20

Recomendamos que se mantenga el cargo de Vicesecretario General para asistir al Secretario General. Debería ser elegido por la Conferencia de Plenipotenciarios y, además de actuar como alter ego del Secretario General, éste habría de delegar en él funciones de dirección específicas.

7.3 Secretaría General

El Secretario General es el jefe de la Secretaría General, que comprende cinco departamentos: Personal, Finanzas, Servicios Comunes, Servicios de Información y TELECOM. La Secretaría General debería seguir prestando un apoyo central coordinado al Secretario General, al Vicesecretario General y a los Directores funcionales de la UIT.

V. PRINCIPALES FUNCIONES DE LA UNION

a) DESARROLLO - SIGUE FALTANDO "EL ESLABON PERDIDO"

1.1 Tras años de experiencia, investigación y debates, se reconoce ya en general que las telecomunicaciones son un motor esencial del desarrollo socioeconómico y de la economía y la sociedad mundiales de la información. En el Informe de 1985 de la Comisión Maitland de la UIT ("El Eslabón Perdido"), en la Declaración de Arusha de 1985 sobre el desarrollo mundial de las telecomunicaciones y en el Informe Hansen de 1989 ("El Entorno Cambiante de las Telecomunicaciones") se reitera la función positiva de las telecomunicaciones para salvar el abismo que existe entre los países desarrollados y los países en desarrollo y dentro de los propios países. El C.A.N. examinó la función de desarrollo de la UIT desde este punto de vista.

1.2 El desafío que plantea el desarrollo consiste en realidad en una grandísima disparidad, entre las enormes necesidades de telecomunicación de los países en desarrollo y la escasez de los recursos. Sin una movilización mucho mayor de recursos en los planos multilateral y bilateral y dentro de los propios países, los avances tecnológicos de las telecomunicaciones pueden, involuntariamente, perpetuar o incluso agravar las diferencias en el desarrollo.

1.3 La Comisión Maitland y su resultado, el Centro para el Desarrollo de las Telecomunicaciones (CTD), han sensibilizado al sector mundial de las telecomunicaciones y a los sectores de desarrollo y financiero con respecto a la importancia de las telecomunicaciones para el desarrollo. No obstante, el CTD no ha podido, pese a sus esfuerzos, tener el esperado efecto catalítico, distinto del que tenía el antiguo Departamento de Cooperación Técnica (DCT) o la nueva Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones (BDT). A la BDT incumbirá movilizar y encauzar la buena voluntad, en relación con el desarrollo, que existe en la gran familia de la UIT.

1.4 La Conferencia de Plenipotenciarios de Niza atribuyó al desarrollo la misma categoría que a la normalización y a las radiocomunicaciones. El resultado fue la creación, en 1990, de la BDT con carácter de órgano permanente de la UIT dotado de mayores recursos para facilitar a la UIT el cumplimiento de su doble función de organismo de ejecución del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y de organismo especializado de las Naciones Unidas encargado de las telecomunicaciones.

1.5 En la actualidad, sólo el 5% aproximadamente de la inversión en telecomunicaciones proviene de fuentes multilaterales, incluidas las actividades de apoyo de la UIT. Los arreglos bilaterales y comerciales representan un 25%. La generación interna de fondos dentro de los propios países en desarrollo representa la parte más importante, aproximadamente el 60%. Estas cifras corresponden a los países en desarrollo en general, pero varían de un grupo de países a otro. Este hecho no resta importancia a los esfuerzos encaminados a aumentar la proporción de fondos procedente de fuentes multilaterales y a persuadir a los organismos multilaterales y bilaterales de que deben tratar las telecomunicaciones como un factor de mayor prioridad. Con todo, a nuestro juicio no parecen existir actualmente suficientes indicios de que una propuesta de establecer un nuevo organismo internacional de inversión dedicado al desarrollo de las telecomunicaciones atraería suficientes fondos como para resultar viable.

REC 21

1.6 Al establecer la BDT y el tope para su presupuesto, la Conferencia de Plenipotenciarios de Niza abrió un crédito especial en el presupuesto para los países menos adelantados. Reconocemos que en estos países la disparidad es máxima y exige esfuerzos excepcionales de cooperación multilateral. **Recomendamos que la BDT preste atención especial a las necesidades de los países menos adelantados.**

1.7 Considerada en esta perspectiva, la UIT tiene un papel catalítico esencial a la hora de movilizar recursos para prestar asistencia a los países en desarrollo. Sería egocéntrico e induciría a error calificar a éste como "el" papel conductor; pero la UIT debe imperativamente jugar "un" papel conductor, trabajando de una manera más cooperativa y estratégica, y de una forma más sistemática, con otros organismos y organizaciones internacionales, regionales y bilaterales. En este espíritu, la Resolución N° 14 de Niza encomienda a la UIT que:

"6. dé mayor eficacia todavía a su función de coordinar las telecomunicaciones internacionales:

- 6.2 - prestando todavía más atención a las necesidades de los países en desarrollo mediante la continuación de las iniciativas internacionales para que desaparezca la gran disparidad que existe en el sector de las telecomunicaciones entre países desarrollados y en desarrollo;
- promoviendo la cooperación con los principales organismos internacionales, regionales y nacionales de desarrollo e inversión con objeto de evaluar la disponibilidad de recursos financieros para las telecomunicaciones y de examinar la manera de dar una mayor prioridad a las telecomunicaciones en las estrategias de desarrollo más amplias de esos organismos;"

1.8 La Conferencia de Plenipotenciarios de Niza aumentó el tope de la parte del presupuesto de la UIT destinada al desarrollo, que pasa a ser de 15 millones de francos suizos en 1990 a 22,5 millones en 1994. Aunque esto representa un aumento sustancial desde el punto de vista de la UIT, estas cantidades no son grandes en comparación con las inmensas necesidades de los países en desarrollo, individualmente o en un plano regional. La BDT tendrá que administrar estos recursos con cuidado e imaginación.

1.9 Una actividad crucial de la UIT consistirá en presentar a los países en desarrollo el abanico de soluciones políticas y estructurales posibles para generar mayores recursos con miras al desarrollo de las telecomunicaciones. El reconocimiento de que esto constituye la clave para colmar la "disparidad en materia de telecomunicaciones" fue un avance importantísimo registrado en la Conferencia Regional Africana de Desarrollo que se celebró en Harare en diciembre de 1990.

2. Estructura vertical

2.1 Para cumplir el nuevo mandato en materia de desarrollo, la Conferencia de Plenipotenciarios de Niza estableció (Artículo 14 de la Constitución) una nueva estructura vertical para el sector del desarrollo, constituida por las Conferencias de Desarrollo (Mundiales y Regionales) y la Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones (BDT) encabezada por un Director que habrá de elegirse en la próxima Conferencia de Plenipotenciarios. El Artículo 14 estipula los cometidos de la Oficina, ampliando considerablemente el mandato del antiguo Departamento de Cooperación Técnica (DCT) y abarca en gran medida el mandato del Centro para el Desarrollo de las Telecomunicaciones (CTD). En junio de 1990, el Consejo de Administración examinó y aprobó provisionalmente la organización de la BDT.

2.2 Dado que las decisiones de Niza se aplican desde hace muy poco, somos partidarios de mantener la nueva estructura vertical hasta que haya transcurrido el tiempo necesario para poder evaluarla en función de la experiencia. Pero con respecto a ciertos sectores concretos, formulamos recomendaciones.

3. Conferencias de Desarrollo

REC 22 3.1 Aunque la Constitución de Niza prevé la celebración de Conferencias Mundiales y Regionales de Desarrollo, contiene pocos detalles en cuanto a su papel o funciones exactas. **Recomendamos que las Conferencias de Desarrollo tengan una doble función. La primera debería consistir en servir de foro para la deliberación y el examen de aspectos, proyectos y programas relacionados con el desarrollo de las telecomunicaciones. La segunda función de las Conferencias Mundiales de Desarrollo debería consistir en proporcionar orientaciones y directrices a la BDT, mientras que las Conferencias Regionales de Desarrollo deberían asesorar a la BDT y actuar con ella de modo que se tengan en cuenta las características propias de las diversas Regiones. En ambos casos, las Conferencias de Desarrollo deberían fijar objetivos para las telecomunicaciones mundiales y regionales y ofrecer un marco para el estudio de las cuestiones políticas, organizativas, de explotación, reglamentarias, técnicas y financieras y de los aspectos conexos. De acuerdo con lo decidido en Niza, las Conferencias de Desarrollo no producirán Actas Finales con fuerza jurídica; sus resultados adoptarán la forma de resoluciones, decisiones, recomendaciones, etc. Sin embargo, es aplicable el Reglamento Interno General de las demás Conferencias de la UIT.**

REC 23 3.2 **Recomendamos que a las Conferencias de Desarrollo asista una amplia representación de representantes superiores de los Gobiernos (incluidos funcionarios encargados de la planificación y del desarrollo económico), del sector privado, de las organizaciones regionales de telecomunicaciones y de los organismos multilaterales y bilaterales de financiación y desarrollo.** Esto permitirá un cambio productivo de experiencias, información e ideas relacionadas con el desarrollo de las telecomunicaciones entre todos los que se ocupan de desarrollo. El objetivo es lograr una coordinación eficaz y evitar la duplicación de esfuerzos y la dispersión de los recursos. En lo tocante a las Conferencias Regionales, será importante fomentar una amplia participación de Miembros de otras regiones, así como de representantes de organismos y organizaciones importantes, cuyos intereses complementen los de la UIT.

REC 24 3.3 Hemos examinado con detenimiento la relación que debe existir entre las Conferencias de Desarrollo y la BDT. **Recomendamos que en las Conferencias Mundiales y Regionales se examinen los Informes pertinentes de la BDT y se evalúen las actividades de la BDT dentro de sus respectivas esferas de competencia. Al igual que las Conferencias Mundiales de Normalización, las Conferencias Mundiales de Desarrollo deberían establecer programas de trabajo y directrices para definir las prioridades en materia de desarrollo y planificar las actividades de la BDT, mientras que las Conferencias Regionales deberían, en su ámbito de competencia, someter recomendaciones y ofrecer orientaciones a la BDT. En el orden del día de las Conferencias de Desarrollo deberían incluirse los aspectos de desarrollo de las demás funciones de la UIT.** Tras la recomendación formulada por el C.A.N. en el Capítulo V b), en el sentido de disolver las Comisiones del Plan CCITT-CCIR, el C.A.N. opina que el elemento de asistencia técnica comprendido en las actividades de las Comisiones del Plan debería pasar a formar parte de las Conferencias de Desarrollo.

REC 25 **3.4** *Recomendamos* que haya, en principio, una Conferencia Mundial y, a reserva de la necesidad, los recursos y las prioridades, una Conferencia Regional para cada región entre las Conferencias de Plenipotenciarios. Las Conferencias de Desarrollo Mundiales y Regionales deberían financiarse con cargo al presupuesto ordinario de la Unión, aunque el país huésped y algunos participantes podrán también contribuir. Importa, sin embargo, garantizar que no se dedique a las Conferencias una proporción demasiado importante de los recursos de la BDT a expensas de otras prioridades de desarrollo. El número de conferencias se determinaría con cuidado, en interés de un control de su calidad y habida cuenta de los recursos disponibles.

REC 26 *Recomendamos* además que, cuando sea posible, las Conferencias Regionales de Desarrollo se celebren en paralelo con exposiciones TELECOM regionales.

REC 27 **3.5** Hemos examinado los mecanismos que podrían utilizarse para llevar a efecto los programas de trabajo establecidos por las Conferencias de Desarrollo. Siguiendo el método que ha tenido tanto éxito en las actividades del CCITT y del CCIR, *recomendamos* que las Conferencias Mundiales de Desarrollo establezcan Grupos de Trabajo y Comisiones de Estudio de Desarrollo. Estas Comisiones y estos Grupos reemplazarían entre otras cosas a los Grupos Autónomos Especializados (GAS) del CCITT, que estudian cuestiones concretas de interés para los países en desarrollo.

REC 28 **3.6** *Recomendamos* que se limite el número de Comisiones de Estudio, en función de los recursos disponibles, circunscribiéndolas a los temas que susciten más interés. Las Conferencias Regionales deberían establecer también Grupos de Trabajo, sujetos a las mismas condiciones. Las Comisiones de Estudio y los Grupos de Trabajo deberían tener un mandato concreto, se crearían por un periodo limitado y estarían orientados a la realización de proyectos. La BDT se encargaría de su coordinación y apoyo, con una asistencia adecuada por parte de las Oficinas de Radiocomunicaciones y de Normalización. Para completar las actividades de las Comisiones de Estudio y Grupos de Trabajo, el Director podría crear también Grupos de Tareas Especiales para tratar aspectos concretos. Podrían participar representantes de los Miembros, las EPER y los OCI, las instituciones financieras y las organizaciones de planificación del desarrollo.

3.7 Hemos llegado a la conclusión de que el problema de la financiación de la participación de los países en desarrollo en las Comisiones de Estudio y Grupos de Trabajo y los detalles de las disposiciones referentes a la financiación de las actividades de desarrollo que lleven a cabo los sectores de radiocomunicaciones y de normalización son aspectos que requieren ulterior estudio.

3.8 Hemos examinado varios tipos posibles de Comisiones de Estudio, tales como Comisiones de Estudio sobre: política y financiación del desarrollo; planificación de la red, operaciones y nuevos servicios; y preparación y realización de las Conferencias de Desarrollo. Los resultados de la labor de las Comisiones de Estudio podrían revestir diversas formas, como documentos, Informes, manuales y pautas sobre política que podrían adoptar los países.

4. Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones (BDT)

4.1 Si bien coincidimos en que las funciones de la BDT correspondan a las definidas en el Artículo 14 de la Constitución de Niza (números 114 a 120), hemos observado que una de las funciones especificadas en el número 16 de la Constitución en lo que atañe a las relaciones con las instituciones financieras no queda reflejada en la declaración sobre las funciones de la BDT.

REC 29 **Para armonizar los objetivos de la Unión con las funciones de la BDT, recomendamos que se añada la nueva disposición siguiente (número 116bis) en el Artículo 14:**

Número 116bis:

"actuar como catalizador en la movilización de recursos para el desarrollo y en la promoción del establecimiento de líneas de crédito favorables, haciendo conscientes a las autoridades gubernamentales de los países en desarrollo de la importancia de las telecomunicaciones para el desarrollo nacional y de la prioridad que se podría asignar a este sector, y también cooperando con las organizaciones financieras y de desarrollo internacionales y regionales."

4.2 Estimamos que el nuevo fin de la Unión contenido en el número 16 se debe ampliar para abarcar en términos más generales las necesidades de los países en desarrollo.

REC 30 **Recomendamos asimismo que en el número 16 de la Constitución se incluya una referencia a los organismos de desarrollo internacionales. El texto propuesto podría rezar así:**

Número 16

"i) promoverá, ante los organismos financieros y de desarrollo internacionales, el establecimiento de líneas de crédito preferenciales y favorables con miras al desarrollo de proyectos sociales orientados, entre otras cosas, a extender los servicios de telecomunicación a las zonas más aisladas de los países."

4.3 En lo que respecta a la estructura de la BDT, hemos podido examinar el plan de organización de la BDT propuesto por el Secretario General a la reunión de junio de 1990 del Consejo de Administración. El Consejo aceptó provisionalmente las funciones y la estructura organizativa propuestas, basadas en el núcleo del antiguo Departamento de Cooperación Técnica (DCT) de la Secretaría General. El plan incluye también una estructura organizativa para mejorar la presencia regional de la UIT, conforme a lo decidido en Niza.

4.4 Esta estructura consta de tres departamentos funcionales principales: políticas, estrategias y programación; operaciones sobre el terreno; y apoyo de programas, organización y métodos. Un cuarto servicio es responsable de la evaluación. La estructura de la BDT sobre el terreno consiste en oficinas regionales en África, América, Asia y el Pacífico, y los Estados Arabes.

4.5 No hemos examinado la estructura de la BDT con miras a proponer modificaciones, por considerar que ha transcurrido demasiado poco tiempo para poder formular una apreciación documentada sobre la base de una experiencia suficiente.

REC 31 **4.6 Sin embargo, recomendamos que la BDT, al trabajar dentro del sector de desarrollo y en forma colegiada con otros sectores de la UIT, se ocupe de reforzar el papel catalítico de la UIT en lo que respecta al estímulo del desarrollo de las telecomunicaciones. Cuando se juzgue su actuación en futuras Conferencias de Plenipotenciarios, en Conferencias de Desarrollo y en el Consejo, la BDT deberá poder demostrar que ha llevado a efecto con**

dinamismo y eficacia las funciones catalizadoras de la UIT, tales como la movilización de recursos y el asesoramiento a los países en desarrollo sobre una serie de políticas y modelos de reestructuración para generar más fondos internos con miras al desarrollo de las telecomunicaciones.

5. Centro para el Desarrollo de las Telecomunicaciones (CTD)

REC 32 5.1 La Conferencia de Plenipotenciarios de Niza encargó al Consejo de Administración que en su reunión de mayo-junio de 1991 decidiera el futuro del CTD. El C.A.N. reconoce los buenos resultados alcanzados por los miembros de la Junta Asesora y por el personal del CTD al sensibilizar a la gran familia de la UIT respecto a la importancia del desarrollo de las telecomunicaciones. Sin embargo, el CTD no ha podido crear una función catalizadora distinta del papel del DCT/BDT. **Estamos de acuerdo con la Junta Asesora del CTD y con los consultores contratados por el Secretario General para estudiar las actividades de la BDT y del CTD, y recomendamos que las funciones específicas originariamente previstas para el CTD se integren en la estructura de la BDT, sin mantener el CTD como unidad identificable dentro de la BDT.** La solicitud de contribuciones voluntarias para promover el desarrollo de las telecomunicaciones sólo podrá tener éxito si los procedimientos de la BDT son transparentes. Los donantes desearán una contabilización clara de los fondos aportados. La BDT debería conceder alta prioridad a la transparencia de sus procesos.

6. Junta Asesora de Desarrollo

6.1 Consideramos que se debería mantener el tipo de Junta Asesora establecido para el CTD, adaptándolo al sector de desarrollo de la UIT. Para cumplir su función catalizadora de promoción del desarrollo de las comunicaciones, incluida la movilización de recursos, la BDT necesitará un mecanismo similar, a fin de facilitar la participación externa.

REC 33 6.2 **Recomendamos que el Director de Desarrollo establezca una Junta Asesora de Desarrollo para promover la participación externa, de una amplia muestra de altos cargos que posean especiales intereses y conocimientos en el campo del desarrollo de las telecomunicaciones.**

REC 34 6.3 Una lista no exhaustiva de participantes en la Junta Asesora sería la siguiente: administraciones, organizaciones de ayuda bilaterales y multilaterales, entidades de explotación de redes públicas y otros proveedores de servicios, fabricantes, instituciones financieras y de inversión, consultores y asociaciones de usuarios. **Recomendamos que los miembros de la Junta Asesora sean nombrados por el Director de Desarrollo en consulta con el Secretario General. La Junta Asesora estaría presidida por el Director, y el Secretario General asistiría a sus reuniones.**

6.4 Como su nombre indica, la Junta Asesora tendría la función de asesorar al Director de la BDT y no tendría funciones de supervisión de la BDT.

REC 35 6.5 Hemos observado que los números 75 y 77 de la Constitución de Niza confieren al Consejo en lo relativo a la asistencia técnica y a la cooperación técnica, unos cometidos especiales que no existen en el caso de la Normalización o las Radiocomunicaciones. Hemos examinado si estos cometidos especiales son compatibles con la promoción de la BDT para ponerla en pie de igualdad con los demás sectores. **Recomendamos que el Consejo ejerza el mismo control que en otros sectores. A este respecto, la Conferencia de Plenipotenciarios debería revisar los números 75 y 77 de la Constitución.**

b) NORMALIZACION

1.1 La función de normalización de la UIT pone de manifiesto la urgente necesidad de que la Unión se adapte al entorno cambiante. La aparición de organismos de normalización internacionales, regionales y nacionales conexos, el ritmo sin precedentes de la evolución de nuevas tecnologías de telecomunicaciones y la necesidad de normas para seguirlo, la convergencia de sistemas de información y redes de telecomunicación, y las repercusiones que tienen las normas en los mercados mundiales y los asuntos comerciales son factores todos ellos que favorecen el reforzamiento de la función normalizadora de la UIT. De otro modo, la UIT no podrá conservar su preeminente función internacional.

1.2 La Conferencia de Plenipotenciarios de Niza examinó cierto número de contribuciones para aumentar la eficacia de la UIT en la realización de su función normalizadora. Sin embargo, la Conferencia de Plenipotenciarios optó por no recomendar ningún cambio estructural ni de organización concreto. Pidió al C.A.N. que examinara la estructura y el funcionamiento de los órganos que cumplen esta función de normalización: el CCITT y el CCIR.

1.3 Comenzamos nuestra tarea reflexionando sobre la importancia permanente de la función de normalización de la UIT. Esta sigue siendo la única organización verdaderamente mundial en que se reúnen la mayoría de los Gobiernos y de la industria mundial de telecomunicaciones para convenir normas universales de telecomunicaciones. La UIT tiene un distinguido historial en materia de normalización. Su activa participación en las normas ha permitido a las naciones desarrollar su infraestructura nacional de telecomunicaciones e interconectar sus redes en redes regionales y mundiales. Esas redes han contribuido considerablemente al desarrollo económico y social y se han convertido en el tejido que vincula a pueblos y empresas en el mundo entero. Las normas mundiales han permitido crear mercados globales de equipo y servicios de telecomunicación. Los continuos avances tecnológicos abren el camino para mayores posibilidades de comunicación y para las facilidades y servicios que desean los usuarios al menor coste posible.

2. Deficiencias en la función de normalización de la UIT

2.1 Hemos reflexionado sobre los aspectos del proceso de normalización de la UIT que es preciso mejorar. Primero, los CCI han de responder más efectivamente a las prioridades del sector internacional de las telecomunicaciones y de la comunidad de usuarios. Los fabricantes, los proveedores de servicios y los usuarios de las telecomunicaciones deberían desempeñar una mayor función en los procesos de adopción de decisiones y de planificación estratégica de la UIT.

2.2 En segundo lugar, hay que definir mejor las relaciones entre la UIT y otros organismos de normalización. Con la aparición de un creciente número de organizaciones nacionales, regionales e internacionales de normalización que desempeñan una mayor función en las telecomunicaciones internacionales, la UIT ha de armonizar sus actividades con esos organismos de normalización de manera más estratégica, integrada y sistemática.

2.3 En tercer término, hay que realizar importantes mejoras para acelerar el proceso de normalización, mejorar los métodos y procedimientos de trabajo, simplificar las estructuras de las Comisiones de Estudio y suprimir las duplicaciones. Es necesario prestar más atención a las funciones de planificación estratégica y gestión e integrar más estrechamente la labor de normalización con los trabajos conexos de la UIT en materia de radiocomunicaciones.

2.4 Por último, la función de normalización de la UIT ha de despertar en mayor medida el interés de los países en desarrollo. Esto requiere una estrecha coordinación con la BDT.

3. Establecimiento de un nuevo Sector de Normalización

3.1 Estimamos que los ámbitos de actividad de que se ocupan actualmente los CCI deberían dividirse en dos Sectores principales de la UIT, uno consagrado a la normalización de las telecomunicaciones, y el otro dedicado esencialmente a la gestión eficiente del espectro de frecuencias radioeléctricas en las radiocomunicaciones terrenales y espaciales pero con otras funciones conexas en relación con las radiocomunicaciones. **Por tanto, el C.A.N. recomienda el establecimiento de un nuevo Sector de Normalización en la UIT.** Entre las responsabilidades de ese nuevo sector figurarían todas las actividades de normalización llevadas a cabo actualmente por el CCITT, y algunas actividades realizadas ahora por el CCIR. En el Capítulo V c) i) recomendamos que el resto de la labor asignada en estos momentos al CCIR se efectúe en un nuevo sector de radiocomunicaciones. **El C.A.N. recomienda que la división inicial del trabajo del CCITT y del CCIR entre el Sector de Normalización y el sector de radiocomunicaciones se base en la siguiente especificación de funciones:**

REC 36

REC 37

- i) **La función del Sector de Normalización consistirá en estudiar cuestiones técnicas, de explotación y de tarificación y en formular recomendaciones sobre las mismas con miras a la normalización de las telecomunicaciones en el plano mundial, incluidas recomendaciones sobre la interconexión de sistemas radioeléctricos en redes públicas de telecomunicaciones y sobre la calidad de funcionamiento requerida de esas interconexiones. Las cuestiones técnicas y de explotación relacionadas concretamente con las radiocomunicaciones según el inciso ii) son de la competencia del sector de radiocomunicaciones.**
- ii) **Además de las actividades de inscripción y de gestión del espectro examinadas en el Capítulo V c) i), la función del sector de radiocomunicaciones consistirá en estudiar cuestiones y formular recomendaciones relacionadas con:**
 - a) **la utilización del espectro de frecuencias radioeléctricas en las radiocomunicaciones terrenales y espaciales (incluida la órbita geoestacionaria);**
 - b) **las características y la calidad de funcionamiento de los sistemas radioeléctricos;**
 - c) **la explotación de las estaciones radioeléctricas;**
 - d) **los aspectos de las radiocomunicaciones relacionados con el socorro y la seguridad.**

Estos estudios no versarán, por lo general, sobre cuestiones económicas pero, si entrañan la comparación de soluciones técnicas alternativas, podrán tomarse en consideración los factores económicos.

3.2 En las funciones del sector de normalización (véase el punto 3.1), "las Recomendaciones sobre interconexión de sistemas de radiocomunicaciones en redes públicas de telecomunicaciones y sobre la calidad de funcionamiento requerida para esas interconexiones" cubren aspectos de la red tales como la transmisión y las necesidades generales de calidad de funcionamiento, la señalización, los formatos, los protocolos y conceptos de servicio y arquitectura de la red.

3.3 A petición nuestra, los Directores de los CCI han elaborado una lista indicativa de una división inicial de las actividades basada en estos criterios; la lista está a disposición de los miembros del Consejo.

3.4 Reconocemos que la inclusión de "las características y la calidad de funcionamiento de los sistemas radioeléctricos" en las funciones del sector de radiocomunicaciones conducirá a formular recomendaciones que podrán considerarse normas importantes para el desarrollo futuro de las redes públicas. Consideramos, sin embargo, que actualmente la interrelación con la gestión eficaz del espectro supera a fin de cuentas las consideraciones y cuestiones relacionadas con la red. Además, deseamos subrayar que la UIT es una organización; siempre existirán interacciones en las fronteras, dada la naturaleza de las radiocomunicaciones, que podrán resolverse mediante la cooperación y la coordinación entre los dos Sectores.

REC 38 3.5 La evolución tecnológica de las telecomunicaciones es rápida y continua y tal vez se necesiten nuevas modificaciones de las fronteras a medida que las radiocomunicaciones se vayan integrando en las redes públicas debido a avances como las redes de banda ancha y las telecomunicaciones personales universales. Una parte de trabajo referente a los sistemas radioeléctricos, que se incluiría ahora en el sector de las radiocomunicaciones, podría transferirse en el futuro al Sector de Normalización. Se necesitarán cambios sucesivos a medida que la tecnología avance y habida cuenta de la experiencia. Debemos tratar también, en todo momento, de organizar eficazmente el trabajo y de minimizar la duplicación de esfuerzos y la comunicación entre actividades. La UIT tendrá pues que dar prueba de flexibilidad y tomar disposiciones dignas de crédito para responder rápidamente a la evolución de las circunstancias. **Recomendamos, pues, que los miembros y otros participantes en los dos sectores examinen permanentemente esta situación. Los dos Grupos Asesores deberían también examinar periódicamente la eficacia del sistema utilizado y la eventual necesidad de introducir cambios; los Directores, por su parte, deberían velar junto con los Miembros porque, cuando sea necesario, los problemas se sometan a las Conferencias de Radiocomunicaciones y de Normalización, que aprobarían los cambios necesarios.** Sería útil que los Directores pudiesen organizar consultas conjuntas de sus Grupos Asesores sobre asuntos importantes, en particular si ello permitiese someter propuestas comunes a los dos tipos de Conferencia. Los cambios más sencillos podrían ser objeto de un acuerdo entre los Directores y los Relatores Principales de las Comisiones de Estudio, con el asesoramiento en su caso de los Grupos Asesores.

REC 39 3.6 Como consecuencia del constante e importante avance de la tecnología y de la posibilidad de un cambio progresivo de las demarcaciones, **recomendamos que el enunciado de las funciones de los sectores de normalización y de radiocomunicación se redacte en términos amplios para permitir la introducción futura de eventuales cambios. Los términos de la Constitución en particular deberían ser muy amplios y los del Convenio deberían ofrecer la flexibilidad necesaria.**

4. Estructura vertical

REC 40 4.1 **Recomendamos que la estructura vertical del Sector de Normalización conste de tres niveles: una Conferencia Mundial de Normalización de las Telecomunicaciones, apoyada por Comisiones de Estudio, un Grupo Asesor sobre Normalización y una Oficina de Normalización, encabezada por un Director.**

REC 41 4.2 La Conferencia Mundial de Normalización de las Telecomunicaciones tendría una función similar a la de una Asamblea Plenaria, conforme se estipula en el Artículo 17 del Convenio de Niza, modificada para tener en cuenta el éxito del procedimiento acelerado de aprobación de Recomendaciones en el intervalo entre Asambleas Plenarias. **Recomendamos que las Conferencias de Normalización se celebren cada cuatro años, con la posibilidad de que el Consejo convoque una conferencia adicional en medio de cada ciclo, si surgen cuestiones importantes de normalización.**

REC 42 4.3 **Recomendamos** el establecimiento de un Grupo Asesor sobre Normalización. Sus funciones principales consistirían en examinar las prioridades y estrategias en las actividades de normalización de la Unión, examinar los progresos que se registren en la aplicación del programa de trabajo del Sector de Normalización y fomentar la cooperación y la coordinación con otros organismos de normalización y con los sectores de radiocomunicaciones y desarrollo. El Grupo Asesor estaría compuesto por el Director de Normalización, algunos representantes de nivel superior de las Administraciones y de las EPER y los OCI, y los Relatores Principales de las Comisiones de Estudio, pero sus reuniones estarían abiertas a todas las administraciones. El Grupo Asesor no tendría más autoridad oficial que la que posean el Director y los Relatores Principales de las Comisiones de Estudio. Sin embargo, es de esperar que la calidad y categoría de los asistentes y sus respectivas organizaciones impongan el respeto de sus opiniones. El Grupo Asesor se reuniría tantas veces como fuera necesario, pero al menos una vez al año.

4.4 El Director de Normalización sería elegido por la Conferencia de Plenipotenciarios. La Oficina y las Comisiones de Estudio corresponderían a la Secretaría y a las Comisiones de Estudio del CCITT actuales, y funcionarían de la misma forma.

5. Mejora de los métodos de trabajo

5.1 Las últimas Asambleas Plenarias del CCITT y del CCIR han introducido importantes mejoras para acelerar el proceso de normalización, perfeccionar los métodos y procedimientos de trabajo, simplificar las estructuras de las Comisiones de Estudio y suprimir funciones coincidentes. En vista de los progresos realizados en esas esferas, y de los nuevos cambios considerados por los Grupos de Reestructuración ad hoc en ambos órganos permanentes, confiamos que los procesos de revisión internos establecidos por el CCITT y el CCIR conduzcan a nuevas mejoras en la elaboración oportuna de normas.

5.2 Hemos recomendado en el Capítulo IV del presente Informe la creación de un Servicio de Política y Planificación Estratégicas para tener la seguridad de que la UIT responde efectivamente a los desafíos del entorno cambiante de las telecomunicaciones y para garantizar la utilización óptima de los recursos de que dispone. Un proceso de planificación específico para la función de normalización sería una importante contribución a la planificación estratégica. Con la reciente adopción del procedimiento acelerado de aprobación de Recomendaciones, las futuras Conferencias Mundiales de Normalización consagrarían menos tiempo a la aprobación de Recomendaciones. **Por tanto, recomendamos que las futuras conferencias consagren mucho más tiempo a cuestiones de política general, planificación estratégica, determinación de prioridades y programas de trabajo.** Como las Conferencias de Normalización darán las orientaciones estratégicas a intervalos de cuatro años, y posiblemente de dos, también es necesario realizar la planificación estratégica de manera continua. **Por tanto, recomendamos que el Director de Normalización, con la colaboración del Grupo Asesor sobre Normalización, actualice anualmente los programas de trabajo aprobados por la Conferencia.** Esos programas de trabajo deberían reflejar las necesidades rápidamente cambiantes de normalización en el mercado de las telecomunicaciones y estar expresados en términos comprensibles para los directivos superiores de los Miembros de la UIT, con estimaciones de las fechas de terminación y los hitos fundamentales.

5.3 Los programas de trabajo establecidos de esta manera, que se adaptarán a los recursos financieros y humanos disponibles, no siempre satisfarán los deseos de todos los participantes. **Recomendamos que se halle un medio para que los participantes que lo deseen puedan aportar suficientes recursos humanos y financieros para adelantar el calendario de los proyectos que les interesen de un modo especial.** Esta solución se considerará excepcional y no deberá perturbar el programa de trabajo planificado. Dentro de la UIT, los Grupos competentes tendrían que establecer unas reglas de financiación y dotación de personal.

REC 45

REC 46 5.4 Otro sector que puede mejorarse considerablemente es el de la publicación, documentación y comunicaciones con los Miembros acerca de las actividades de normalización de la UIT. **Recomendamos que la UIT proceda lo más rápidamente posible a la utilización en gran escala del almacenamiento e intercambio de información electrónica.** Apoyamos la recomendación de los Consultores, que figura en el Capítulo VI, de que el intercambio de información, incluido el constante desarrollo del sistema TIES, se trate entre los ocho proyectos prioritarios que han de abordarse en materia de servicios de información. Hemos observado también la labor realizada en el CCITT sobre el almacenamiento e intercambio electrónico de información, y tomado nota de la cooperación con otras organizaciones internacionales y el Departamento de Sistemas de Información de la UIT. **Recomendamos que esta labor se prosiga vigorosamente con el fin de realizar sustanciales progresos para finales de 1991.** Reconocemos que la documentación impresa en papel seguirá siendo necesaria y que la progresiva aprobación de Recomendaciones según el procedimiento acelerado requerirá que las Recomendaciones se publiquen en forma de fascículos y no en la forma tradicional de libros designados por su color. Tomamos nota también de que se llevan a cabo los oportunos trabajos en el CCITT para llegar a una forma de publicaciones que resulte agradable para el usuario. Apoyamos también la recomendación de los Consultores de que se establezca en la Secretaría General un Servicio de ventas, comercialización y distribución. Creemos que este servicio es conveniente, no sólo para estimular el aumento y la rentabilidad de los mercados, sino también para asegurar la fijación de precios correctos para los documentos electrónicos e impresos.

6. Cooperación con otras organizaciones de normalización

REC 48 6.1 Como se ha señalado anteriormente, otra importante esfera que ha de reforzarse si se quiere que la UIT conserve su preeminencia en la normalización mundial son las relaciones con otras organizaciones de normalización. **Recomendamos que la UIT establezca, en una fase temprana de los nuevos proyectos, un marco mundial en el que puedan trabajar las organizaciones internacionales, regionales y nacionales.**

6.2 Apoyamos la coordinación oficiosa, que se está ampliando como resultado de recientes reuniones entre ETSI, ANSI(T1) y TTC (Japón). Se debería estimular a los representantes de la UIT a que trabajen en cooperación con esas y otras organizaciones con el fin de comprender los programas de trabajo y de desplegar esfuerzos cooperativos en los casos apropiados.

6.3 Advertimos, sin embargo, que hay que mantener informados a los Miembros de la UIT que no forman parte de organizaciones regionales de normalización. La UIT debe continuar ofreciéndoles foros para su contribución en todo el proceso de elaboración de normas. Este es un aspecto a tener en cuenta particularmente al examinar el trabajo en colaboración con las organizaciones regionales de normalización.

6.4 Somos conscientes de que los CCI cooperan con la ISO y con la CEI. La conversión de redes de telecomunicaciones para el funcionamiento digital está ampliando las relaciones con esos organismos. Esto ha de tenerse en cuenta al concebir las Comisiones de Estudio en el nuevo Sector de Normalización.

6.5 Los arreglos consultivos y la coordinación de los programas de trabajo se facilitarán en todos los casos si, como ya se ha dicho, la UIT adopta un proceso de planificación más formal y eficaz.

7. Participación de los países en desarrollo en las actividades de normalización de la UIT

7.1 Es importantísimo que la función de normalización sea más pertinente para los países en desarrollo. Su participación e intervención en las actividades normativas ha de intensificarse. Los países en desarrollo hacen frente a problemas de escasez de expertos y de presupuestos limitados para participar ampliamente en las actividades de normalización internacional.

- REC 49 7.2 La participación de los países en desarrollo debería corresponder a necesidades e intereses concretos. Todos los países, y especialmente los países en desarrollo, deberían seleccionar los aspectos particulares del trabajo de normalización en el que participarán. **Recomendamos que la Oficina de Normalización aborde esta cuestión de selectividad con carácter prioritario. Por ejemplo, cabría seleccionar y agrupar los temas en estudio que pueden ofrecer interés particular para los países en desarrollo.** De esta manera, la participación puede centrarse en los temas de mayor interés. También es necesario comunicar con la debida antelación las reuniones en las que probablemente se aborden aspectos específicos. Nos satisface observar que la Oficina de Normalización facilita ya notas explicativas junto con las nuevas Recomendaciones. Muchas nuevas Recomendaciones son tan complejas que su comprensión resulta difícil para personas ajenas a la Comisión de Estudio.
- 7.3 También podrá mejorarse la participación de los países en desarrollo si se abandona el periodo de cuatro años para la aprobación de Recomendaciones, que da lugar a la circulación de un gran volumen de documentos inmediatamente antes de las Asambleas Plenarias. El flujo más ágil de proyectos de Recomendación con arreglo a los nuevos procedimientos acelerados de aprobación permitirá utilizar de forma más eficaz los recursos de personal calificado, al disponer de más tiempo para el examen y la comprensión de cada una de las Recomendaciones.
- REC 50 7.4 Los países en desarrollo deberían participar, ante todo, en la elaboración de normas detalladas para la ampliación de la infraestructura básica de telecomunicaciones en sus países. **Por tanto, recomendamos que la responsabilidad de las actuales actividades de los GAS se transfiera a la BDT y que ésta proporcione asistencia técnica en consulta con las Oficinas de Normalización y Radiocomunicación.**
- 7.5 Otra esfera de normalización que debería revestir especial interés para los países en desarrollo es, la elaboración de normas de redes avanzadas para servicios de telecomunicaciones en sus centros económicos esenciales, con el fin de que esos países puedan participar efectivamente en actividades económicas a escala mundial y responder a las necesidades de empresas mundiales.
- REC 51 7.6 **Recomendamos que la BDT asuma mayor responsabilidad en la financiación de la participación de los países en desarrollo en los trabajos de normalización.** La provisión de fondos con tal fin debe corresponder a la prioridad asignada por la BDT a la importancia y la función de las normas en materia de desarrollo. **Recomendamos además que la Oficina de**
- REC 52 **Normalización proporcione asistencia técnica para ayudar a la BDT a cumplir esta función.** Sin embargo, es preciso reconocer que ésta no es la principal misión de la Oficina de Normalización. Sus recursos son limitados y su tarea para responder a las demandas mundiales es realmente difícil.
- REC 53 7.7 **Recomendamos que se disuelvan las Comisiones del Plan.** Si es necesario, la Oficina de Normalización, en cooperación con la BDT, continuaría llevando la base de datos sobre la red mundial de telecomunicaciones. Un mecanismo eficaz para que se comprendan mejor los planes de normalización sería que en los puntos del orden del día de las Conferencias Mundiales y Regionales de Desarrollo figuren los progresos en las actividades básicas y avanzadas de normalización y de las reuniones técnicas sobre la evolución más reciente. La UIT podría convocar también o copatrocinar seminarios o reuniones especiales para discutir las cuestiones de normalización de mayor interés para los países en desarrollo.

8. La función del sector privado

8.1 En la Constitución y el Convenio de la UIT se prevé debidamente la participación de la industria privada y de operadores de redes privadas en el proceso de normalización. Su participación, ya grande, aumenta sin cesar. La función del sector privado en las actividades de normalización se ampliará de acuerdo con nuestra Recomendación (véase, el punto 43 supra) para incluir a individuos de alto nivel de las empresas de telecomunicación del sector privado entre los miembros del Grupo Asesor sobre Normalización. Esto permitirá a los representantes de las EPER y de los OCI aportar su contribución al proceso de planificación estratégica del Sector de Normalización. También debe permitirles exponer sus necesidades concretas y sus opiniones en relación con las prioridades que han de establecerse. **Por último, recomendamos que los Miembros estimulen la participación del sector privado en foros nacionales para coordinar los trabajos en la UIT y en las delegaciones asistentes a las reuniones y conferencias pertinentes de la UIT.**

REC 54

9. Participación de la comunidad internacional de usuarios

9.1 Las empresas comerciales dependen cada vez más de sus servicios de telecomunicación. Deberían tener verdadera voz en el establecimiento de prioridades en el proceso de normalización de la UIT. Las organizaciones internacionales de usuarios pueden participar y, de hecho, participan en la labor de normalización de la UIT con carácter consultivo. Se debería instar a esas organizaciones a que participen más. Las entidades que explotan las redes, los proveedores de servicios y los fabricantes aspiran todos a satisfacer las necesidades de los usuarios y consultan a éstos cada vez más. Muchas administraciones de la UIT consultan a los usuarios y otros grupos de intereses cuando determinan sus posiciones nacionales, actitud que conviene fomentar, en bien sobre todo de los usuarios finales más pequeños, incluidos los clientes a título individual. Como ya se ha dicho, la mejora del proceso de planificación de normalización de la UIT debería ofrecer también a la comunidad de usuarios la oportunidad de aportar sus opiniones sobre las normas que es preciso elaborar y sobre el momento de su elaboración.

c) REGLAMENTACION

i) RADIOCOMUNICACION

1.1 En el número 1010 de la Constitución de Niza se define la radiocomunicación como "toda telecomunicación transmitida por medio de las ondas radioeléctricas". El rápido desarrollo de los sistemas radioeléctricos en el entorno cambiante de las telecomunicaciones seguirá teniendo hondos efectos en la utilización del espectro de frecuencias radioeléctricas.

1.2 Aunque los enlaces radioeléctricos desempeñan una importante función en las redes públicas de telecomunicación de todo el mundo, la utilización del espectro de frecuencias radioeléctricas ofrece otras muchas ventajas socioeconómicas mediante diversos servicios como los de radionavegación, móvil aeronáutico y marítimo, radiodifusión, operaciones de socorro y seguridad, teledetección y radioaficionados.

1.3 El ritmo del cambio de la tecnología de las telecomunicaciones se acelera. Desde los primeros transmisores de generador de chispa hasta la radiodifusión por ondas cortas, los enlaces de microondas, los satélites, y las comunicaciones en el espacio lejano, la tecnología de las radiocomunicaciones sigue extendiéndose. Las ondas radioeléctricas respetan las leyes físicas, pero no las fronteras políticas. El espectro de frecuencias radioeléctricas y la órbita de los satélites geoestacionarios son recursos comunes limitados. Por eso, la cooperación internacional no sólo es esencial para reducir la interferencia al mínimo, sino también para lograr la interconectividad y la interoperabilidad, que son consideraciones importantes en la economía y la sociedad mundiales de la información.

1.4 Pero la intensidad de la utilización del creciente número de nuevas aplicaciones de las radiocomunicaciones fuerza los mecanismos multilaterales de cooperación. Como todos los países sufren cada vez más presiones financieras, la cantidad de recursos que pueden consagrar a los organismos multilaterales como la UIT no crece en forma proporcional a la explosión del uso de las radiocomunicaciones. Por tanto, es preciso establecer prioridades y lograr una mayor eficiencia. La coordinación multilateral del uso de las necesidades en materia de radiocomunicación ha de ser transparente y garantizar el acceso justo y equitativo al espectro y a la órbita. La intervención de los países en desarrollo ha de ser mucho mayor. De otro modo, aumentarán las diferencias tecnológicas. Lo mismo que en el caso de la normalización, a menos que la UIT responda a esos cambios, existe el riesgo de que quede cada vez más al margen. Los principales usuarios del espectro podrían recurrir entonces a otros arreglos para coordinar su intensivo uso del espectro.

2. Simplificación del Reglamento de Radiocomunicaciones

2.1 El Reglamento de Radiocomunicaciones de la UIT, desde su adopción por 29 países en 1906, ha crecido desordenadamente en los 85 años transcurridos. Su complejidad ha aumentado en exceso y no ha seguido el ritmo del entorno en rápida evolución. Ya no aborda debidamente el rápido ritmo del cambio tecnológico ni la convergencia de tecnologías. Reconociendo estos hechos, la Conferencia de Plenipotenciarios de Niza encargó la creación de un Grupo Voluntario de Expertos (GVE) para formular recomendaciones con el fin de simplificar el Reglamento de Radiocomunicaciones y de considerar nuevos métodos para la atribución del espectro. Esta labor ha comenzado y vendrá a complementar las recomendaciones contenidas en el presente Informe.

2.2 De acuerdo con la Resolución N° 8 de Niza, el GVE debe terminar su labor para la reunión de 1993 del Consejo. Sin embargo, esa Resolución propone que el trabajo relativo al Artículo 1 y al Artículo 8 del Reglamento de Radiocomunicaciones quede terminado para la reunión de 1992 del Consejo y que el trabajo relativo a los procedimientos simplificados se

realice para la fecha de 1993. Consideramos que la simplificación de los procedimientos facilitaría muchísimo la aplicación de ciertas recomendaciones del presente Informe. **En consecuencia, recomendamos que el Consejo revise las prioridades del GVE de manera que éste complete en primer lugar su segunda tarea (resuelve asimismo a), § 1.2, de la Resolución Nº 8) y, en todo caso, a tiempo para presentar su Informe a la reunión de 1992 del Consejo.**

REC 55

3. Estructura vertical

3.1 En 1987/88 se realizó un examen parcial de las actividades de la UIT relacionadas con las radiocomunicaciones. Un Grupo de Expertos de 21 países analizó el papel de la IFRB y presentó un Informe al Consejo. Ese Informe contenía muchas recomendaciones detalladas excelentes sobre las actividades de la IFRB en el cumplimiento de sus responsabilidades en virtud del Convenio de Nairobi y del Reglamento de Radiocomunicaciones. Pero el mandato de ese examen no era tan amplio como el del C.A.N. Por ejemplo, no abarcaba las actividades del CCIR. Además, en los tres años transcurridos desde que se realizó, el entorno ha seguido evolucionando incesantemente. Por otra parte, se ha progresado mucho en la aplicación de la automatización. Las tecnologías, que avanzan rápidamente, y las nuevas aplicaciones radioeléctricas, como los satélites en órbita baja, presentan interesantes desafíos para la cooperación internacional. Y la presión sobre los escasos recursos financieros se ha intensificado notablemente en los últimos años.

REC 56

3.2 Como principio general, recomendamos la fusión de las actividades de la UIT relacionadas con las comunicaciones en un solo Sector. Así, las presentes actividades de la IFRB y la mayor parte de las actividades del actual CCIR relacionadas con las radiocomunicaciones (véase el Capítulo V.b), § 3) se fusionarían en un nuevo Sector de Radiocomunicaciones. Por supuesto, es preciso establecer buenas relaciones de trabajo y comunicaciones horizontales entre el sector de radiocomunicaciones y los sectores de normalización (y desarrollo). Esta integración de todas las actividades de la Unión relacionadas con las radiocomunicaciones reduciría la posibilidad de duplicaciones y resultaría más eficaz. También facilitaría una participación más amplia en todos los aspectos de las actividades de la Unión relacionadas con las radiocomunicaciones.

REC 57

3.3 Recomendamos que esas actividades de la Unión relacionadas con las radiocomunicaciones (tras los cambios en el Capítulo V.b) sean dirigidas por Conferencias Mundiales de Radiocomunicaciones. Esas conferencias combinarán las responsabilidades de las actuales Conferencias Administrativas de Radiocomunicaciones y de las actuales Asambleas Plenarias del CCIR. Debido al rápido cambio del entorno de las radiocomunicaciones, esas conferencias deberían celebrarse en general cada dos años. Eso será particularmente necesario porque la UIT trata de reducir las diferencias existentes entre su Reglamento de Radiocomunicaciones y el actual entorno de las radiocomunicaciones.

3.4 Las dos principales funciones de esas conferencias deberían ser examinar y revisar, en la medida necesaria, el Reglamento de Radiocomunicaciones, con arreglo al orden del día adoptado por el Consejo tras el procedimiento de consulta, y realizar las funciones actuales de las Asambleas Plenarias del CCIR. En cuanto a esta última tarea, y reconociendo la necesidad de una mayor participación de las organizaciones no gubernamentales en los trabajos de la UIT,

REC 58

recomendamos que en las conferencias haya una comisión abierta a cuantos tienen derecho a participar en las Comisiones de Estudio de Radiocomunicaciones. Con el procedimiento para la aprobación acelerada de Recomendaciones del CCIR adoptado recientemente disminuirá el papel desempeñado hasta ahora por la Asamblea Plenaria. Como resultado, esto podrá combinarse fácilmente con las funciones de las Conferencias Administrativas de Radiocomunicaciones. Las conferencias se ocuparían de todas las disposiciones del Reglamento de Radiocomunicaciones que figuraran en su orden del día

aprobado por el Consejo y de las actuales actividades de las Asambleas Plenarias del CCIR. Si bien esas disposiciones podrían tratar de un solo servicio de radiocomunicación, debería haber flexibilidad para que las conferencias abordaran todas las disposiciones del Reglamento de Radiocomunicaciones. **Recomendamos que cada conferencia prepare los órdenes del día al menos para un ciclo de conferencias de cuatro años. Deberían redactarse planes de trabajo y hacerse recomendaciones al Consejo. Cada conferencia debería tratar de las materias técnicas derivadas de los trabajos de las Comisiones de Estudio.**

REC 59

3.5 Las Comisiones de Estudio deberían actuar en gran medida lo mismo que ahora. Sin embargo, en la labor preparatoria de las conferencias se podrían abordar los asuntos técnicos y de reglamentación. **Recomendamos que, para dar orientaciones sobre los trabajos de las Comisiones de Estudio, se cree un Comité Asesor de las Comisiones de Estudio de Radiocomunicaciones, integrado por representantes de alto nivel de las Administraciones, EPER, OCI y los Relatores Principales de las Comisiones de Estudio.**

REC 60

4. Junta del Reglamento de Radiocomunicaciones

4.1 En la actualidad, las responsabilidades de la IFRB son asumidas por una Junta permanente de cinco miembros, asistida por una Secretaría permanente. La principal razón de un órgano colegiado como la Junta es que sería difícil confiar las conclusiones sobre la inscripción de asignaciones de frecuencia y la interpretación del Reglamento de Radiocomunicaciones a un Director, porque ello podría afectar a la soberanía de los países. Cuando se creó la Junta en 1947 se componía de 11 especialistas en radiocomunicaciones que intervenían en el examen cotidiano de las solicitudes de las administraciones de que se inscribieran sus frecuencias en lo que ahora se denomina el Registro Internacional de Frecuencias. Sin embargo, a lo largo de los años, la Junta ha establecido reglas de procedimiento y criterios técnicos que permiten tratar la mayoría de las notificaciones de las administraciones en forma rutinaria. Esto ha permitido también aplicar cada vez más la automatización. Como resultado, la Junta aprueba en forma rutinaria la inmensa mayoría de las conclusiones preparadas por el personal de la Secretaría con ayuda del computador. Se espera además que los resultados del trabajo del GVE mencionado en el anterior punto 1.5 faciliten grandemente las actividades de la Junta. Por tanto, **recomendamos que la Junta permanente de cinco miembros sea sustituida por una Junta del Reglamento de Radiocomunicaciones no permanente.**

REC 61

4.2 Este cambio no produciría ninguna disminución de la eficacia. Las reuniones serían bien preparadas por el Director y su personal. La Junta podría reunirse trimestralmente, o con menos frecuencia si fuera suficiente. El personal estaría también mucho mejor administrado por un solo Director que por una Comisión. Una Junta no permanente permitiría asimismo una mejor representación geográfica pues resultaría menos oneroso aumentar el tamaño de una Junta no permanente que el de una Junta permanente. Los miembros de una Junta ampliada de ese tipo comprenderían mejor las necesidades de todas las administraciones y, en especial, las de los países en desarrollo.

REC 62

4.3 Recomendamos que los miembros de la Junta no permanente sean elegidos a título individual sobre la base de sus calificaciones, expuestas en las disposiciones pertinentes, modificadas si fuese necesario, del Artículo 12 de la Constitución de Niza y el Artículo 5 del Convenio de Niza.

4.4 En cuanto a la composición de una Junta no permanente, reconocemos que los objetivos de coste y eficacia están en contradicción con la distribución geográfica. Tras examinar diversas alternativas, **recomendamos la creación de una Junta de nueve miembros, lo que representaría un número manejable.** Hemos explorado la posibilidad de crear una Junta más

REC 63

REC 64 amplia, que establecería grupos de miembros para asistir a reuniones específicas. Sin embargo y en su conjunto, opinamos que ello se traduciría en una pérdida de coherencia y continuidad entre reuniones, por lo que **recomendamos** que todos los miembros de la Junta asistan a las reuniones.

REC 65 4.5 **Recomendamos** que la Junta apruebe las normas técnicas y las reglas de procedimiento que el Director y la Oficina han de utilizar en la aplicación del Reglamento de Radiocomunicaciones, e interprete las disposiciones del Reglamento de Radiocomunicaciones al respecto. Como ya se ha dicho, las conclusiones serían publicadas por el Director, en nombre de la Junta, sobre la base de esas normas y procedimientos aprobados. Toda revisión de una conclusión solicitada por una administración y que no pueda resolverse mediante los criterios establecidos, debería ser considerada por la Junta no permanente.

5. El Director y la Oficina

REC 66 5.1 **Recomendamos** que la nueva Oficina de Radiocomunicaciones esté compuesta por el Director y el personal que se ocupe de las Comisiones de Estudio de Radiocomunicaciones, así como el que participe en la administración del Reglamento de Radiocomunicaciones, es decir, que la Secretaría Especializada de la IFRB y parte de la actual Secretaría del CCIR dependerían del Director, que se encargará luego de la organización óptima.

5.2 El Director elegido debería dirigir los trabajos de la nueva Oficina de Radiocomunicaciones y actuar de Secretario Ejecutivo de la Junta no permanente. El Director debería preparar los proyectos de revisiones de las normas técnicas y de las reglas de procedimiento para que los considere la Junta. El Director debería coordinar los preparativos técnicos y reglamentarios para las Conferencias de Radiocomunicaciones, cerciorándose de que las actividades de las Comisiones de Estudio y el trabajo de la Oficina están debidamente integrados. El Director debería comunicar a las administraciones los resultados de esa labor preparatoria, reunir sus comentarios y someter luego un Informe refundido a la Conferencia. Esto debería limitar al mínimo el examen y la revisión de materias técnicas en la Conferencia. El Director y la Oficina deberían seguir proporcionando la misma asistencia que presta actualmente la IFRB a las administraciones, como se especifica en el Reglamento de Radiocomunicaciones. En efecto, como consecuencia de la mejor estructura de gestión de la Oficina, el nivel y la calidad de esa asistencia deberían ser todavía mejores que los actuales. Deberán someterse a la Junta estudios especiales solicitados por las administraciones e Informes sobre los mismos. El Director será también responsable del Registro Internacional de Frecuencias y de los otros documentos de servicio a que se hace referencia en el Reglamento de Radiocomunicaciones.

5.3 El Director debería administrar los recursos proporcionados por el Consejo e informar acerca de los resultados obtenidos sobre los programas. Sobre la base del asesoramiento de la Junta y del Comité Asesor, el Director debería preparar, con el fin de que lo examine la Conferencia de Radiocomunicaciones, un plan de trabajo para el periodo entre conferencias. El Director debería someter un Informe anual al Consejo en el que se comparen el plan de trabajo y los resultados obtenidos. El Director debería realizar también las funciones correspondientes a las Comisiones de Estudio que se indican en el Artículo 22 del Convenio de Niza. Y por último, pero igualmente importante, el Director, trabajando en estrecho contacto con la BDT, debería fomentar la cooperación internacional sobre el desarrollo y la utilización de sistemas de radiocomunicaciones.

ii) SERVICIOS DE TELECOMUNICACION

1.1 La UIT trata de fomentar el desarrollo eficaz y general de los servicios de telecomunicación. En particular, por lo que respecta a los servicios internacionales, para alcanzar este objetivo se cuenta con la labor realizada en los sectores de normalización y radiocomunicaciones, que facilitan la interconexión técnica y operativa de redes y servicios y permiten utilizar de manera coherente y efectiva el espectro de frecuencias radioeléctricas, y en el sector de desarrollo, que asegura que se responde a las necesidades particulares de los países en desarrollo. Hemos considerado la función que debe desempeñar la UIT en cuanto a la reglamentación de los servicios.

1.2 Naturalmente, en nuestras consideraciones tomamos como punto de partida el Reglamento de las Telecomunicaciones Internacionales (RTI) aprobado en las Actas Finales de la Conferencia Administrativa Mundial Telegráfica y Telefónica (CAMTT), celebrada en Melbourne en 1988. Esa conferencia estuvo a punto de fracasar debido a la dificultad de llegar a un consenso sobre el equilibrio entre los derechos soberanos de los Gobiernos a reglamentar los servicios nacionales de telecomunicaciones y la realidad de que, en el entorno de las telecomunicaciones, que cambia rápidamente, cada vez se liberalizan más servicios de telecomunicaciones. A muchos países en desarrollo les preocupaba especialmente que la expansión de las telecomunicaciones pudiera resentirse si se debilitaba la función del Gobierno. Finalmente, se llegó a un acuerdo sobre un número mínimo de principios generales, que exigen "ajustarse en la mayor medida posible a las Recomendaciones pertinentes del CCITT " para "servicios ofrecidos al público y con los medios básicos de transporte internacional de las telecomunicaciones utilizados para proporcionar estos servicios". Los países Miembros pueden establecer "arreglos particulares" para otros servicios. El flexible marco aprobado en Melbourne preserva una función viable para la UIT, consistente en facilitar la reconciliación de intereses a nivel internacional.

1.3 El desarrollo de las telecomunicaciones internacionales seguirá configurado por los considerables y continuos cambios del entorno, en particular el rápido ritmo de la evolución tecnológica, la proliferación de la gama de servicios ofrecida y de proveedores de servicios, y las diferentes y evolutivas políticas nacionales (y en algunos casos regionales), que tienden cada vez más a favorecer la liberalización y la competencia. Esos cambios están interrelacionados. Por ejemplo, el cambio tecnológico no sólo fomenta el desarrollo de nuevos servicios, sino que tiende a debilitar o suprimir distinciones entre servicios, redes y proveedores de servicios, y definiciones y requisitos reglamentarios.

1.4 Con esos cambios se trata también de someter cada vez más los servicios de telecomunicación a reglas que rigen el comercio, los intercambios y la competencia. Por supuesto, las circunstancias de los países difieren, y también, como consecuencia, las políticas nacionales. Pero todos los Miembros de la UIT resultan afectados por la evolución de la tecnología y de la disponibilidad de servicios. A las economías mundiales les interesa que se fomente la mejora de la gama, la calidad y la rentabilidad de los servicios internacionales.

1.5 En momentos de cambios importantes y rápidos, todo marco de reglamentación internacional debería ser suficientemente flexible para permitir, y en realidad estimular, la innovación y la mejora. No debería imponer barreras innecesarias, puesto que pronto quedarán anticuadas. Creemos que los principios generales que constituyen la base del Reglamento de las Telecomunicaciones Internacionales (RTI) aprobado en la CAMTT ofrecen suficiente flexibilidad para el futuro previsible.

REC 67 **1.6** *Recomendamos* que la UIT no programe Conferencias Administrativas Mundiales de Telecomunicaciones (CAMT) con carácter regular, ya que ello no es necesario. El Servicio de Política y Planificación Estratégicas (recomendado ya en el Capítulo IV), trabajando colegiadamente con la Oficina de Normalización, debería seguir de cerca los notables acontecimientos que puedan exigir la revisión del RTI. Si esos acontecimientos sugieren la necesidad de una revisión general, o de modificaciones concretas, el Servicio de Política y Planificación Estratégicas señalaría esta necesidad a la atención del Secretario General, y el Consejo podrá considerar, con el asesoramiento del Secretario General, cuál es la manera más apropiada de abordar el asunto. Entretanto, algunas Recomendaciones del CCITT (particularmente en el ámbito de la Comisión de Estudio III) contienen disposiciones que pueden tener carácter "reglamentario", a diferencia de las disposiciones sobre materias de servicios y de explotación. Las Comisiones de Estudio correspondientes deberían seguir examinando y simplificando todas las Recomendaciones pertinentes, a la luz de la filosofía de la CAMTT sobre flexibilidad y de los objetivos señalados anteriormente.

1.7 También consideramos las consecuencias de la actual Ronda Uruguay sobre Negociaciones Comerciales Multilaterales (NCM). Los servicios de telecomunicación entran en la esfera del Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (GATS) propuesto. Sin embargo, la base y los fines del GATS y de la UIT difieren. El primero se centra fundamentalmente en el acceso a los medios de telecomunicación y su utilización, con el fin de estimular métodos eficaces, mundiales y liberales para la prestación de servicios, facilitando así el crecimiento económico mundial. La UIT trata más concretamente de lograr una infraestructura mundial de telecomunicaciones técnicamente eficaz. También difieren los métodos funcionales. La UIT, que no dispone de verdaderos poderes de ejecución ni de procedimientos para la solución de controversias, depende mucho de las actividades prácticas de cooperación y de numerosos acuerdos y arreglos detallados y específicos, elaborados entre pares o grupos de miembros y proveedores de servicios, en los que se prevén las operaciones cotidianas y los cambios. Todos los problemas se resuelven entre las partes interesadas. Por el GATS propuesto se basa en el establecimiento de marcos y principios generales orientados al comercio, incluidos los procedimientos de solución de controversias.

1.8 Las reglas comerciales se refieren, en principio, a la promoción del comercio de bienes y servicios en general, por lo que es apropiado y natural que abarquen los servicios de telecomunicación. Ahora bien, aunque los fines y enfoques del GATS y de la UIT difieran, son complementarios. Si bien es probable que haya alguna superposición o "zonas grises" entre ellos, no prevemos ningún conflicto ni incompatibilidad importante o fundamental. La UIT se ocupará de una gama y variedad de redes, servicios y participantes cada vez mayor, y trabajará con nuevas organizaciones interesadas en la provisión y uso de telecomunicaciones. Funciona en un entorno cada vez más liberal, y trata de fomentar la innovación y la eficacia con la flexibilidad expuesta anteriormente. Por tanto, la filosofía y el espíritu de la evolución de la UIT no difieren fundamentalmente de los que surgen en el GATS. Se entiende que en el proyecto más reciente de anexo sobre comercio de los servicios de telecomunicación se reconocen la función de la UIT y las necesidades de los países en desarrollo. Así pues, no hay ninguna razón para que la UIT y el GATT no deban seguir juntos caminos compatibles.

1.9 Pero habrá que tratar constantemente de que no surjan series de disposiciones incompatibles, ni siquiera diferencias de terminología. De momento, no podemos hacer recomendaciones concretas en relación con el GATS actual, pues continúan las negociaciones. Sin embargo, podemos formular algunas propuestas.

REC 68 1.9.1 Observamos con satisfacción que el Secretario General se mantiene en estrecho contacto con la Secretaría del GATT. *Recomendamos* que continúe esa estrecha cooperación.

1.9.2 Observamos que todo Acuerdo que abarque el comercio de los servicios de telecomunicación abordará de alguna forma los que se han considerado en el pasado aspectos "reglamentarios" de las telecomunicaciones, y puede dar lugar a que algunos de esos aspectos se sometan a nuevos arreglos institucionales. Sin embargo, hemos comprobado que la UIT ha adoptado un procedimiento flexible al respecto, evitando disposiciones innecesarias y detalladas. Por consiguiente, la UIT debería asegurarse de que suprime todas las barreras técnicas innecesarias, que son incompatibles con su misión de facilitación.

REC 69 1.9.3 *Recomendamos* que estas cuestiones se consideren más a fondo cuando concluya la actual Ronda Uruguay, y que se examine entonces la concertación de un acuerdo con el GATT para establecer las funciones complementarias del GATT y de la UIT y la manera de trabajar ambas organizaciones en cooperación.

VI. MEJOR GESTION DE LA UNION

1.1 Es una realidad que la UIT seguirá tropezando con fuertes limitaciones de recursos, tanto financieros como humanos. Realizar más será una tarea impresionante. Para ello habrá que disponer de nuevas prácticas de gestión adaptadas a la misión y a la química particulares de la UIT.

1.2 Con su historial de logros y la calidad y dedicación de su personal, la UIT puede ser un modelo de gestión dinámica en el sistema de las Naciones Unidas. Sin ese compromiso de reconsideración y renovación, es probable que la UIT y su personal no estén en situación de realizar la tarea que les aguarda.

1.3 La Conferencia de Plenipotenciarios de Niza autorizó a la UIT a mantener consultores para ayudar al C.A.N. en su labor. Por recomendación nuestra, la UIT encargó a la firma consultora de Booz, Allen y Hamilton (BAH) el estudio de la gestión financiera y de personal y de los sistemas de gestión de la información de la UIT, y la determinación de las medidas que pueden adoptarse al respecto para mejorar la eficacia, la productividad y la eficiencia de la organización de la Unión. El contrato se concedió mediante concurso, tras un proceso de licitación.

1.4 Los consultores iniciaron el estudio trabajando con el C.A.N., con funcionarios de elección y con personal de la UIT para evaluar los problemas de gestión que se plantean a la UIT en el actual entorno de las telecomunicaciones, que evoluciona rápidamente. El estudio permitió conocer varias deficiencias importantes en las actuales prácticas de gestión de la UIT, que encubren su capacidad para responder efectivamente a las necesidades de sus "clientes". Entre ellas figuran problemas relacionados con los plazos de trabajo en muchos sectores, falta de flexibilidad y de transparencia en la gestión de los recursos, dificultades para mantener al personal profesionalmente al día, graves problemas que afectan a la moral del personal, y la necesidad de mejorar las comunicaciones internas y de un espíritu de trabajo más colegiado en toda la Organización.

1.5 Al formular recomendaciones para mejorar la gestión con el fin de que la UIT pueda responder más efectivamente a las necesidades de sus Miembros, BAH propugna tres direcciones de gestión fundamentales, **que apoyamos**:

- i) **un procedimiento de gestión más flexible y con más delegación, que permita a los Directores y al personal dar prueba de mayor iniciativa;**
- ii) **un énfasis en la evaluación de los resultados obtenidos y en el establecimiento de incentivos para lograr nuevas mejoras;**
- iii) **la utilización de métodos avanzados de gestión y de tecnología de la información para lograr la efectiva verificación del trabajo delegado.**

1.6 Si bien BAH no encontró ninguna "solución milagrosa" en gran escala para los problemas de gestión de la Unión, se identificaron varias acciones en menor escala para abordar problemas de explotación que, englobadas, pueden dar lugar a notables mejoras. Los consultores hicieron en total 40 recomendaciones formales sobre los sistemas de gestión financiera y de personal y los sistemas de información. Centramos nuestra atención en las recomendaciones consideradas más importantes en cuanto a sus posibles consecuencias para la gestión de la UIT o de aplicación más compleja. El Anexo II contiene el Resumen de Conclusiones del Informe de BAH.

1.7 En los siguientes párrafos se resumen las principales conclusiones de cada una de las tres esferas del estudio de BAH, y nuestras recomendaciones al Consejo sobre las medidas esenciales para superar las deficiencias observadas por los consultores. (El número entre paréntesis después de una recomendación es el que ésta lleva en el Informe de BAH.)

2. Gestión financiera

2.1 BAH consideró eficaz el actual sistema de gestión financiera para mantener moderados los gastos de control presupuestario y contabilidad. Sin embargo, el sistema no ofrece mecanismos efectivos para determinar prioridades de programas y presupuestos, conferir a los Directores plena responsabilidad en la administración de los recursos con el fin de fomentar decisiones en las que se tenga en cuenta el coste, o proporcionar información de costes transparentes por actividades a los directores o a las administraciones. Para abordar esas deficiencias, los consultores son partidarios de:

- i) una adopción de decisiones más descentralizada unida a una clara asignación de responsabilidades y de costes a las actividades;
- ii) mecanismos para mejorar la relación coste/eficacia;
- iii) cambios correspondientes en la información financiera.

2.2 **Nuestra principal recomendación a este respecto es:** modificación del formato y de los procedimientos presupuestarios para aumentar la transparencia y responsabilidad de los Directores de los Sectores y de los departamentos de la Secretaría General en cuanto a costes, fomento de la prioridad de actividades y mayor flexibilidad para reajustar éstas en relación con los cambios del entorno de las telecomunicaciones durante un ciclo presupuestario. A este efecto, las recomendaciones comprenden:

- REC 70 **2.2.1 La preparación descentralizada y la presentación por cada Director de un presupuesto basado en el coste que se ajuste a las directrices presupuestarias publicadas por el Secretario General.** El Secretario General (a través del Departamento de Finanzas) consolidará los presupuestos de cada sector en el presupuesto general de la Unión, en consulta con el Comité de Coordinación. La gestión financiera de la Unión incumbe, en última instancia, al Secretario General. Los ingresos y gastos relativos a las publicaciones, que fluctúan, deberían continuar en un presupuesto anexo (FM1).
- REC 71 **2.2.2 Un ciclo presupuestario bienal y un proyecto de presupuesto estratégico cuatrienal (FM2).**
- REC 72 **2.2.3 Flexibilidad para que cada Oficina y la Secretaría General reasignen fondos dentro de su presupuesto, y responsabilidad para controlar los gastos, con la excepción de que los fondos presupuestados para gastos distintos de los de personal no pueden reasignarse a gastos de personal (FM3).**
- REC 73 **2.2.4 Mayor autoridad del Secretario General en la reprogramación para reasignar fondos entre sectores, hasta un 3% como máximo.** Los miembros del C.A.N. se han mostrado en desacuerdo con la conveniencia de una nueva recomendación de los consultores de que la UIT establezca un fondo de emergencia no específico para uso del Secretario General (FM3).
- REC 74 **2.2.5 Modificación de los procedimientos de control financiero, contabilidad e información (FM4, 7, 8 y 9) para que correspondan a las recomendaciones anteriores y permitan informar con mayor claridad de los gastos.**

2.3 Las recomendaciones complementarias son:

REC 75 2.3.1 **Establecimiento de una política para la "determinación de los precios de transferencia" de servicios comunes, en virtud de la cual los servicios comunes se financiarían por Oficinas sobre la base de contratistas/clientes, decidiendo las Oficinas si utilizan el Departamento de Servicios Comunes o recurren a proveedores del exterior, dentro de ciertos límites.** Con esto se persigue una mayor transparencia de la contabilidad de los servicios comunes y fomentar la adopción de decisiones pensando en el coste. La aplicación se haría gradualmente para tener en cuenta los recursos existentes, incluido el personal (FM5).

REC 76 2.3.2 **Establecimiento de un servicio de venta y comercialización de las publicaciones, con un enfoque más comercial, para fomentar la divulgación de la información y obtener más ingresos.** El Jefe de ese servicio debería tener experiencia en comercialización y ventas. Una vez que la UIT adquiriera experiencia con un servicio específico, deberían considerarse otras recomendaciones de los consultores para establecer una política de determinación de precios diferenciada y transferir una parte de los beneficios netos adicionales de las ventas a los servicios de que proceden las publicaciones (FM6).

3. Gestión del personal

3.1 Los consultores, si bien han observado que el personal de la UIT está motivado para llevar a cabo la misión de la UIT, han advertido también graves problemas de desmoralización. La insatisfacción con respecto a sueldos y prestaciones, aunque generalizada, es sólo uno de los factores que contribuyen a este desaliento. Otros factores son un control insuficiente, por parte de la UIT de la "concordancia" entre las cualificaciones del personal contratado y los requisitos de los empleos; la limitada capacitación y las escasas oportunidades de promoción; los cauces insuficientes de comunicación y consulta entre el personal y sus supervisores y entre las unidades organizativas; un sistema de evaluación del personal que resulta en gran medida ineficaz; y una estructura excesivamente jerarquizada, con ámbitos de control demasiado estrechos.

3.2 Los consultores han llegado a la conclusión, con la que estamos de acuerdo, de que será necesario introducir grandes cambios en el estilo de gestión para resolver eficazmente estos problemas y conseguir que el personal se sienta más motivado y sea más productivo y eficiente. Al examinar los cambios que podría recomendar, hemos tenido que tener presentes los condicionamientos impuestos por el Sistema Común de las Naciones Unidas.

3.3 *Recomendamos* la adopción, en ciertos casos con una forma modificada, de varios programas clave propuestos por BAH en lo relativo a la contratación y gestión del personal, conforme se indica a continuación.

REC 77 3.3.1 **Establecimiento de un sistema reformado de evaluación del personal, que estimule a los evaluadores a ser constructivos pero también a afrontar los problemas en forma realista (PM2).** Se trata de conseguir que el sistema de evaluación de la UIT permita una diferenciación eficaz entre diversos niveles de rendimiento, cosa que, según los consultores, no ocurre con el sistema actual. Un sistema de evaluación justo y eficaz es esencial para evaluar y supervisar correctamente el rendimiento a fin de cumplir los objetivos de gestión, y para la introducción de cualquier sistema de primas de rendimiento, teniendo en cuenta que la elaboración de tal sistema en una organización internacional compuesta de personal con antecedentes culturales tan diversos es una complicada tarea. Se acordó que todo nuevo sistema ha de caracterizarse por la uniformidad de aplicación, el control de calidad en su funcionamiento, y criterios claramente comprensibles para evaluar el rendimiento. Tomando en consideración todas las preocupaciones, *recomendamos* que el nuevo sistema de evaluación se elabore bajo la dirección del Secretario General, con estrecha coordinación entre todas las partes interesadas.

- REC 78 **3.3.2 Introducción del proceso TEAM en la UIT (PM6).** En el lenguaje de los consultores, TEAM es la abreviatura de un método que agrupa, en programas de trabajo cooperativos, a todo el personal que interviene en una transacción determinada. (Por "transacción" se entiende una serie de actividades que comienza con una petición de bienes o servicios por parte de la UIT y termina con su entrega.) La meta es fomentar la cooperación entre la administración y el personal a través de los lineamientos organizativos y jerárquicos para mejorar la eficacia operacional.
- REC 79 **3.3.3 Recomendamos que el Secretario General ejecute proyectos TEAM piloto, lo que resultaría instructivo para determinar la manera y la medida en que conviene introducir métodos TEAM en la UIT en conjunto.**
- REC 80 **3.3.4 Establecimiento de un programa de incentivos al rendimiento, basado en el logro de ganancias demostrables en productividad, reducción de costes y/o calidad (PM7).** BAH ha vinculado los incentivos al rendimiento con el proceso TEAM. Sin embargo, a nuestro juicio, estos incentivos, ya sean monetarios o no monetarios, no deben vincularse estrictamente a TEAM, sino que deben permitir también recompensar a personas no asociadas con un TEAM.
- REC 81 **Recomendamos que la UIT comience estableciendo un programa de gratificaciones no monetarias para recompensar a quienes obtienen resultados excepcionales, ya sea individualmente o como miembros de un TEAM.** Posteriormente se podría estudiar la introducción de un sistema de primas monetarias no pensionables y no recurrentes. Sin embargo, a juicio del C.A.N., y de acuerdo con las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), antes de introducir cualquier programa de primas es indispensable que se encuentre en vigor y funcione bien un sistema justo y eficaz de evaluación del personal; de no ser así, un programa de este tipo podría ir en detrimento de la moral del personal en lugar de mejorarla.
- REC 82 **3.3.5 Para las nuevas contrataciones, estudio de la posibilidad de convertir algunos empleos en "contratos con oferta renovable" (COR), de una duración propuesta de 5 años y con renovación sujeta al cumplimiento de un nivel de rendimiento especificado (PM3).** Reconocemos que esta recomendación presenta dificultades, incluida la cuestión de su compatibilidad con el Sistema Común de las Naciones Unidas, la determinación de normas objetivas para la renovación de contratos y la preocupación del personal por una mayor incertidumbre en cuanto a su carrera. Aunque reconocemos estas dificultades, creemos que los COR podrían arrojar importantes beneficios para una gestión eficaz del personal de la UIT, ya que los consultores han determinado que la actual ocupación de facto permanente de los empleos, cualquiera que sea el rendimiento de sus titulares, afecta a la movilidad de las carreras y tiene efectos adversos en la eficacia de la UIT. **Sin embargo, se debería mantener un buen equilibrio entre empleos permanentes, empleos COR y empleos regulares de duración determinada.** Consideramos que los COR resultan especialmente adecuados para los empleos de larga duración en los que, dada la rápida evolución del entorno, es esencial que el titular esté al corriente del estado de la técnica*. No obstante, sería necesario que el Secretario General se asegurara de que todo plan COR que se proyecte introducir sea compatible con el Sistema Común de las Naciones Unidas.
- REC 83 **3.3.6 Delegación de autoridad en los Directores de Oficina y en los Jefes de Departamento de la Secretaría General para reasignar personal/reorganizar empleos dentro de un límite financiero global, examinando el Departamento de Personal toda reclasificación propuesta para garantizar que se sigan unos principios sanos de gestión de la clasificación de empleos; por ejemplo, las reclasificaciones no deben sustituir a las promociones (PM4).** Este cambio permitiría a los administradores optimizar la utilización del

* (Los puestos que corresponden a una necesidad a corto plazo y no a una necesidad permanente se seguirían cubriendo con contratos de duración determinada.)

personal, al dejarles la flexibilidad necesaria para desplazar recursos cuando se requiera, estableciendo al mismo tiempo las protecciones necesarias para asegurar que no aumenten los costes totales de personal.

REC 84 **3.3.7 Permitir que se dé mayor publicidad a las vacantes de empleo, comenzando con notificaciones a las administraciones para obtener una difusión general, complementadas por anuncios en publicaciones adecuadas a criterio del Secretario General y tomando en consideración las restricciones económicas, dándose por sentado que, al hacer la selección, el Secretario General debería considerar, además de las cualificaciones del empleo, factores tales como la distribución geográfica y el sexo. Permitir también la solicitud directa a la UIT, en el entendimiento de que, en esos casos, el Secretario General debería normalmente consultar a las administraciones de los países de los candidatos (PM16).** Con estos cambios, la UIT tendría un mayor surtido de candidatos cualificados, y sus procedimientos de contratación estarían más en armonía con los de la mayoría de los organismos de las Naciones Unidas. Al mismo tiempo, se tendría en cuenta el interés de los países en desarrollo en impedir el "éxodo de cerebros" y las administraciones seguirían participando en el proceso de selección.

REC 85 **3.3.8 Verificación de los antecedentes de los candidatos y entrevistas personales o telefónicas de los candidatos finalistas a empleos profesionales (PM1).** Estos procedimientos ayudarían a la UIT a evaluar las cualificaciones de los candidatos para un empleo determinado y contribuirían a evitar onerosos errores de contratación debidos a una información incompleta o inexacta sobre la idoneidad de un candidato.

REC 86 **3.3.9 incluir en la Junta de Nombramientos y Promociones del Personal Profesional al Jefe del Departamento y al Supervisor directo de los candidatos (PM5).** De esta manera participarán en el proceso de selección quienes trabajan en relación más estrecha con los candidatos.

REC 87 **3.3.10 Establecer un código de conducta para estimular la comunicación eficaz entre el personal y la dirección, incluidas las reuniones regulares del personal, y formar al personal de gestión en la práctica de la comunicación (PM9).** Esta recomendación tiene por objeto institucionalizar un método de gestión consultiva y mejorar las comunicaciones internas.

REC 88 **3.3.11 Aumentar la formación profesional y técnica del personal de la UIT para mejorar la productividad y la calidad del trabajo y ayudar al personal a actualizar constantemente sus conocimientos técnicos en un entorno en rápida evolución (PM10).**

3.4 Los consultores formularon otras cinco recomendaciones de menor prioridad, que juzgamos aconsejables aunque no tan importantes como las examinadas en los anteriores párrafos. Estas recomendaciones son:

- i) Centrar más las descripciones de empleo en los objetivos. La finalidad es que las descripciones de empleo se centren más en la responsabilidad y los resultados que en una descripción detallada de las tareas, con lo que se aumentará la flexibilidad en el aprovechamiento del personal (PM12).
- ii) Simplificar los procedimientos para procesar las comunicaciones de rutina. La finalidad es eliminar los procedimientos demasiado complejos para el encaminamiento de la correspondencia (por ejemplo, la innecesaria multiplicidad de firmas a diferentes niveles para las comunicaciones de rutina) con objeto de reducir el tiempo improductivo (PM14).
- iii) Establecer los objetivos administrativos explícitos por escrito de modo que los funcionarios de elección y los demás funcionarios entiendan claramente los objetivos de la organización (PM15).

- iv) Instituir una encuesta anual o bienal sobre la opinión de los empleados (PM13). Esta encuesta daría a la administración información útil sobre las inquietudes del personal y un mecanismo para contribuir a disiparlas. Sin embargo, habría que formular cuidadosamente las preguntas para no solicitar contribuciones sobre un asunto determinado a menos que la UIT esté dispuesta a examinar las inquietudes de los empleados sobre ese asunto y pueda hacerlo. De lo contrario, la encuesta podría ser contraproducente.
- v) Establecer un servicio para facilitar empleos en el exterior a los titulares de contratos de duración determinada y de contratos con oferta renovable, si este servicio se puede facilitar con economías efectuadas en otros sectores (PM11).

3.5 Como los consultores no hicieron comentarios sobre la ausencia de mujeres en los empleos de las categorías profesional y superior de la UIT, solicitamos información sobre el particular. El Secretario General nos informó de que los siguientes empleos están ocupados por mujeres: 1 empleo D1 (19 hombres), 2 P5 (57 hombres), 13 P4 (81 hombres), 12 P3 (43 hombres), 14 P2 (16 hombres). Quiere decir que hay sólo 42 mujeres en empleos profesionales, en comparación con 216 hombres. **Exhortamos a las administraciones a que promuevan y presenten, en la medida de lo posible, más candidaturas femeninas y al Secretario General a que tome medidas para aumentar el número de mujeres en empleos de categoría profesional.**

3.6 Sueldos

3.6.1 Tomamos nota de la conclusión de los consultores de que los niveles de sueldos del Sistema Común de las Naciones Unidas para el personal profesional no son competitivos con los del sector privado. Si se quiere que la UIT mantenga su función preeminente en las telecomunicaciones internacionales, ha de estar en situación de conservar y atraer personal competente y sumamente especializado. Tomamos nota además de que la erosión del poder adquisitivo de los sueldos del personal profesional, especialmente desde 1985, y la superposición de remuneración entre las categorías de servicios generales y la profesional y superior tienen un efecto perjudicial para la productividad y la moral del personal. **Felicitemos al Secretario General por su iniciativa para tratar de llegar a un planteamiento común de estas cuestiones en los organismos especializados de las Naciones Unidas con sede en Europa y en el Comité Administrativo de Coordinación (CAC) de Naciones Unidas. Pedimos al Consejo que siga de cerca la situación y ayude al Secretario General a hallar una solución permanente de estos problemas dentro del Sistema Común.**

3.7 Pensiones

3.7.1 **Opinamos que la persistente incertidumbre acerca del poder adquisitivo de las pensiones en moneda local ha sido una de las principales inquietudes del personal de la UIT y que no haber hallado hasta la fecha una solución a largo plazo a este problema ha sido uno de los principales factores que han contribuido a su desmoralización. Todos los miembros del C.A.N. estiman que se deben tomar medidas para resolver este problema con carácter urgente.**

3.7.2 Compartimos la opinión de la Asamblea General de las Naciones Unidas (Resolución N° 45/242) de que el Comité Mixto de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CMPNU) debería dar prioridad al establecimiento de un método a largo plazo para la determinación de las pensiones iniciales en moneda local, que tenga en cuenta la necesidad de salvaguardar el buen estado financiero de la Caja y que responda al mismo tiempo a los problemas causados por la disminución del valor de las pensiones iniciales en ciertos países debido a las fluctuaciones del tipo de cambio.

3.7.3 Sin embargo, observamos que la Asamblea General de las Naciones Unidas no ha adoptado todavía garantías a largo plazo para proteger el poder adquisitivo de las pensiones iniciales de quienes se jubilan en países de moneda fuerte, según se indica en la Resolución Nº 43 de la Conferencia de Plenipotenciarios de Niza. Está previsto que en julio de 1991 el CMPPNU decida qué recomendará a la Asamblea General de las Naciones Unidas en su cuadragésimo sexto periodo de sesiones. En el cuadragésimo quinto periodo de sesiones, la Asamblea General invitó a "los órganos rectores de las demás organizaciones miembros de la Caja a que se abstengan de tratar de establecer para su personal, ya sea mediante disposiciones en sus reglamentos de personal ya sea por otros medios, sistemas adicionales de pensión porque esta medida iría en detrimento del sistema común, en virtud del cual todos los funcionarios deberían recibir igual trato, independientemente de la organización que los emplee".

3.7.4 Observamos que, con excepción de la UPU (que no es miembro del CCPPNU), ninguna organización de las Naciones Unidas ha tomado medidas independientes para proteger a su personal contra el riesgo de devaluación de las pensiones. Como resultado de decisiones generalmente anteriores a su afiliación a la Caja, un número limitado de funcionarios de tres organizaciones con sede en Ginebra gozan sin embargo de pensiones más altas que las de los funcionarios de la UIT.

3.7.5 Recordamos que en la Resolución Nº 43 de Niza se encargó al Consejo de Administración que "adopte en su reunión de 1991, las medidas apropiadas para que el personal de la UIT que al jubilarse fije su residencia en cualquier país del mundo, disfrute de pensiones comparables a las que prevalecen en la base del sistema (Nueva York)" y que "prevea la aplicación de un plan para la protección del poder adquisitivo de las pensiones, que se considere compatible con el Sistema Común". Observamos también que BAH recomienda que el Consejo apruebe en su reunión de 1991 la introducción de un Seguro de protección del poder adquisitivo de las pensiones (SPPAP) con efecto a partir del 1 de abril de 1992 si para esa fecha la Asamblea General de las Naciones Unidas no ha aplicado a todo el sistema más medidas que ofrezcan protección comparable.

3.7.6 Muchos miembros del C.A.N. estiman que, en defecto de una solución de este problema a nivel de todo el Sistema Común, se justificaría que la UIT ofreciese protección separada y adecuada al personal mediante la aplicación del SPPAP que, al ser un seguro y no un plan de pensiones complementario, no sería incompatible a su juicio (y a juicio del Asesor Jurídico) con las obligaciones de la UIT frente al Sistema Común. Otros miembros del C.A.N. sostienen la firme opinión, secundada por el CMPPNU, de que toda acción independiente de la UIT sería incompatible con su participación en el Sistema Común.

REC 89 **3.7.7 La mayoría de los miembros del C.A.N. recomienda, pues, que el Consejo de Administración apruebe en su reunión de mayo de 1991 el plan del SPPAP para los funcionarios de la UIT que tengan derecho a pensión después del 31 de marzo de 1992, a menos que la Asamblea General de las Naciones Unidas tome medidas de protección apropiadas antes de esa fecha. El SPPAP debería seguir en vigor hasta que la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CCPPNU) ofrezca una protección comparable.**

3.7.8 Quienes no comparten la opinión expuesta estiman que la adopción de medidas en este momento por el Consejo de Administración se interpretaría como un desafío al CMPPNU y prejuzgaría la probabilidad de que el Comité decidiera en favor de la UIT.

3.7.9 Todos los miembros del C.A.N. se unen sin embargo para recomendar firmemente que los Estados Miembros, a través de sus representantes ante las Naciones Unidas en Nueva York, manifiesten su apoyo a una solución justa del problema de las pensiones. Los miembros deberían tener al Secretario General al corriente de su actuación a este respecto.

4. Sistemas de información

4.1 Los consultores han observado que el nivel de gastos de la UIT en concepto de sistemas de información y de telecomunicaciones (aproximadamente el 14% del presupuesto general) concuerda con el de las empresas comerciales que hacen una utilización intensiva de información. También han llegado a la conclusión de que, pese a que la UIT posee una dotación importante de personal de desarrollo de sistemas cualificado y bien capacitado, este talento no se utiliza de la manera más eficaz posible debido a una organización excesivamente fragmentada de las actividades relacionadas con los sistemas de información. Además, se ha estimado que la capacitación insuficiente del personal en ámbitos tales como la utilización de computadores personales impide una utilización óptima de los sistemas existentes. Se han observado deficiencias en las propias telecomunicaciones internas de la UIT, como la inexistencia de un correo vocal y de una contabilidad automática de llamadas y una capacidad facsímil insuficiente.

REC 90

4.2 Persuadidos de que la UIT debe ir a la vanguardia del Sistema de las Naciones Unidas en lo que respecta a la utilización eficaz de la tecnología de la información para facilitar las comunicaciones internas y externas, **recomendamos la adopción de la propuesta de los consultores de introducir un proceso formal de planificación de sistemas de información (IS8)**. Esto incluye la creación de un Departamento de servicios de información unificado, encabezado por un Director que actúe como "jefe de información" de la UIT, y de un Comité de Dirección de Tecnología de la Información integrado por miembros de cada Oficina y de los principales departamentos de la Secretaría General. Este Comité prepararía propuestas para el Secretario General y para el Comité de Coordinación sobre la tecnología de los sistemas de información y controlaría/supervisaría las actividades funcionales en relación con la tecnología de la información. Con esta reorganización se pretende centrar la atención de los cuadros superiores en la estrategia y los objetivos de la tecnología de la información, y coordinar mejor las actividades de la UIT en esta esfera.

REC 91

4.3 **BAH estableció también una lista de ocho aplicaciones prioritarias de elaboración de sistemas, basada en encuestas entre los usuarios, y formuló también otras recomendaciones técnicas sobre las prioridades de los sistemas de información. Nos adherimos en principio a dichas propuestas, reconociendo que los costes son un factor que ha de tenerse en cuenta en todo programa de realización y que podría ser necesario o deseable afinar o ajustar un poco las propuestas de los consultores.**

Estas recomendaciones son:

- i) Centrar el desarrollo de aplicaciones en las 8 aplicaciones prioritarias y en la iniciativa "puente" (véase el siguiente punto 3), según se detalla en el Informe de BAH.
- ii) Aumentar los recursos para personal y la financiación para contratos exteriores a fin de desarrollar las 8 aplicaciones prioritarias de manera que se completen en 24 meses (IS2). Observamos que, en la práctica, este calendario quizás no sea posible debido a la cantidad de recursos que el Departamento del Computador estima necesaria para ello.
- iii) Establecer "puentes" de soporte lógico para facilitar el acceso a los datos y la conectividad/intercambio entre sistemas de aplicaciones. Utilizar "puentes" para establecer un sistema de información ejecutiva (IS3).
- iv) Completar la transferencia prevista de ciertas aplicaciones de los computadores principales Siemens a las redes distribuidas; a continuación, terminar el arriendo de un computador principal (IS4).

- v) Continuar el desarrollo de sistemas en tres plataformas: IDMS Windows, SQL Server-Windows y SAP-Windows para aplicaciones financieras (IS5).
- vi) Añadir a las centrales PABX la contabilidad automática de llamadas y la capacidad de correo vocal (IS6).
- vii) Contratar a un especialista en telecomunicaciones internas (IS7).
- viii) Establecer un entorno estructurado para los sistemas y proporcionar la capacitación adecuada al personal de sistemas de la información (IS9).

4.4 BAH formuló otras seis recomendaciones de menor prioridad, que aprobamos también en principio:

- i) Completar la distribución en curso de computadores personales (IS10).
- ii) Intensificar los programas de capacitación de usuario en la medida en que sea viable desde el punto de vista del costo, de modo que el personal pueda aprovechar al máximo los sistemas informáticos existentes (IS11).
- iii) Evaluar la utilización de sistemas informáticos de exploración por códigos de barras para el seguimiento/gestión de documentos (IS12).
- iv) Posponer la expansión de la capacidad actual de la central PBAX (IS13).
- v) Reunir la gestión de la tecnología de la información bajo un funcionario jefe de información, con dos grandes departamentos: recursos de la información y desarrollo de sistemas (excepto el personal de programación de aplicaciones de la IFRB, que continuaría en la Secretaría de la IFRB al menos hasta la terminación del sistema de notificaciones espaciales) (IS14).
- vi) Ampliar la capacitación en sistemas de información para personal especializado (IS15).

5. Otras recomendaciones

5.1 Conforme se expone con más detalle en el Capítulo IV, recomendamos el establecimiento, en la Secretaría General, de un Servicio de política y planificación estratégicas y de análisis operacional. Este servicio prestaría asistencia al Secretario General y al Comité de Coordinación mediante, entre otras cosas, la determinación de las tendencias evolutivas del entorno y sus repercusiones en la UIT, la preparación de estudios de planificación estratégica y la determinación de las prioridades en la utilización de recursos escasos.

5.2 Mediante su sector de análisis operacional, el nuevo servicio ayudaría a determinar y crear oportunidades de mejoramiento operacional y a verificar las economías resultantes u otros beneficios. Estamos persuadidos de que, para que la UIT pueda responder eficazmente a los desafíos que plantea la evolución del entorno, es necesario prestar más atención a la planificación política estratégica y al análisis operacional y coordinar mejor estas actividades.

6. Costes de realización y conexos

6.1 En el limitado tiempo de que disponíamos, pudimos proceder a un significativo análisis inicial de los efectos financieros de nuestras recomendaciones.

6.2 En relación con las recomendaciones sobre finanzas, personal y sistemas de información resultantes del Informe de BAH, disponíamos de estimaciones procedentes de BAH y del Comité de Coordinación. El 15 de abril de 1991, el Comité de Coordinación resumió sus propias estimaciones y las de BAH de la siguiente manera:

En millones de francos suizos

BAH		UIT	
UNA VEZ	ANUALMENTE	UNA VEZ	ANUALMENTE
6,9	1,9	11,5/12,3	3,7/3,9

6.3 En general, las cifras de BAH y del Comité de Coordinación son diferentes por dos razones:

- i) BAH es más optimista sobre la probabilidad de compensar con economías, sobre todo gracias a una mejora de la productividad. De ahí que prevea un efecto financiero neto más favorable de las recomendaciones. A lo largo de un periodo de cuatro años, todos los gastos quedarían compensados por aumentos de productividad que se traducirían en reducciones de empleos.
- ii) El Comité de Coordinación estima que los topes presupuestarios fijados por la Conferencia de Plenipotenciarios de Niza requieren ya una economía de productividad importante, cuyo origen no se ha identificado enteramente, de modo que toda economía resultante de nuestras Recomendaciones se necesitará en gran parte para cumplir esta obligación existente. (BAH estaba enterado del aumento de productividad requerido para cumplir los topes presupuestarios de Niza y lo tuvo en cuenta cuando preparó su estimación.) Por lo tanto, el Comité de Coordinación prevé un efecto menos favorable en las provisiones presupuestarias existentes.

6.4 El principal efecto en las finanzas de la UIT dependerá de cómo se escale la aplicación de las Recomendaciones acordadas. En este momento deseamos formular dos comentarios principales.

6.5 En primer lugar, BAH justifica sus estimaciones sobre la base de su amplia experiencia en la introducción de cambios análogos en otras organizaciones. Creemos que el Comité de Coordinación puede haber subestimado los beneficios de ciertas medidas; por ejemplo, no prevé una introducción tan amplia ni pronta del proceso TEAM como sería posible. Hemos de considerar también el efecto acumulativo de toda la variedad de cambios, en un entorno modificado de la organización que fomente más plenamente la delegación, la iniciativa y la cooperación y en la que el personal pueda realizar más plenamente sus posibilidades, con unas condiciones de servicio justas, dentro de una organización bien administrada. Prevemos también economías gracias a otras de nuestras recomendaciones -paso a una IFRB no permanente y conferencias más breves- y un posible aumento de los ingresos, por ejemplo, gracias a las publicaciones.

6.6 En segundo lugar y habida cuenta de lo que antecede, estimamos que una aplicación escalonada de nuestras propuestas se puede conseguir con poco o ningún aumento de las proyecciones presupuestarias. Quizás se necesite cierta reprogramación limitada de los gastos, pero a nuestro juicio ello se puede limitar a un gasto único destinado a mejorar los sistemas de información de la UIT.

VII. APLICACION DE NUESTRAS RECOMENDACIONES

1. Hemos convenido en que, si la UIT ha de conservar su función conductora, es imperativo que se adapte en numerosos aspectos.

2. Es, por tanto, esencial que la UIT no flaquee en su esfuerzo al decidir su actuación en respuesta a este Informe y al poner en práctica las recomendaciones que contiene. Toda demora debilitará la posición de la UIT. La incertidumbre con respecto a la naturaleza y a los plazos de esta actuación tendrá efectos adversos en la moral y en la eficacia de las actividades de los Miembros y entre el personal de la Unión, y pondrá en tela de juicio la credibilidad de la UIT y su deseo de introducir cambios.

REC 92 3. **Recomendamos, por tanto, que el Consejo tome medidas sobre la base de nuestro Informe en su reunión de 1991 y dé un fuerte impulso a su puesta en práctica. Algunas recomendaciones pueden ser aplicadas por el Secretario General, por el Comité de Coordinación o por decisión del Consejo. Recomendamos que se tomen cuanto antes decisiones y acciones con respecto a las mismas.** Otras recomendaciones exigirán una decisión por parte de la Conferencia de Plenipotenciarios. La Conferencia de Plenipotenciarios de Niza previó, en sus Resoluciones Nº 2, Nº 55, § 8 y Nº 1, § 1.3, que el Consejo pudiese convocar una Conferencia de Plenipotenciarios adicional.

REC 93 4. En el otoño de 1994 se celebrará en Kyoto (Japón) una Conferencia de Plenipotenciarios ordinaria. Habida cuenta del programa de actividades de la Unión y de los preparativos necesarios, **recomendamos que la Conferencia de Plenipotenciarios adicional se celebre en el último trimestre de 1992 o a principios de 1993.**

5. La entrada en vigor de la Constitución y el Convenio de Niza está subordinada al depósito en poder del Secretario General de 55 instrumentos de ratificación; hasta el 26 de abril de 1991 sólo se han depositado seis instrumentos de ratificación. En consecuencia, consideramos poco probable que la Constitución y el Convenio de Niza entren en vigor antes de la Conferencia adicional.

REC 94 6. A la vista de lo que antecede y siendo jurídicamente posible modificar un tratado antes de su entrada en vigor, **recomendamos que el Consejo en su 46ª reunión resuelva consultar, de acuerdo con lo dispuesto en el número 271 del Convenio de Nairobi, a los Miembros de la Unión acerca de:**

- a) **la celebración de una Conferencia de Plenipotenciarios adicional (tal como se recomienda en el punto 4 *supra*), y**
- b) **la aplicación provisional del Artículo 48 de la Constitución de Niza, en el caso de que los instrumentos adoptados en Niza no hubieren entrado en vigor antes de la fecha de dicha Conferencia de Plenipotenciarios adicional.**

REC 95 7. Asimismo, hemos analizado las disposiciones relativas a la modificación de los instrumentos de la Unión, que tal vez sean excesivamente restrictivas y pueden obstaculizar los esfuerzos de la Unión por adaptarse rápidamente a la evolución del entorno de las telecomunicaciones. **Recomendamos que se revisen dichas disposiciones a la luz de lo expuesto.**

REC 96 8. Por último, con miras a la preparación eficaz de la Conferencia adicional, **recomendamos que el Consejo constituya de inmediato un pequeño Grupo de Redacción, encargado de elaborar proyectos de enmienda de los instrumentos de Niza sobre la base de nuestras recomendaciones, y de enviarlos a los Miembros de la Unión a los efectos oportunos.**

PAGE INTENTIONALLY LEFT BLANK

PAGE LAISSEE EN BLANC INTENTIONNELLEMENT

ANEXO 1

LISTA DE MIEMBROS DEL COMITE DE ALTO NIVEL

Argelia	Sr. Abdelkrim BOUSSAÏD	Vicepresidente	
Alemania	Sr. Heinrich VENHAUS		
Arabia Saudita	Sr. Sami S. AL-BASHEER		
Australia	Sr. George E. HAMS		
Brasil	Sr. Savio PINHEIRO		Miembro desde julio 1990
Brasil	Sr. Arthur C. de Araujo ITUASSU		Asistió solamente a la primera reunión
Canadá	Sr. Gabriel I. WARREN	Presidente	
China	Prof. WANG Zhanning		Miembro desde enero 1991
China	Sr. LIU Zhongen		Asistió a las dos primeras reuniones
Colombia	Sr. Sergio REGÜEROS Swonkin		
Dinamarca	Sr. Poul HANSEN		Asistió a las cuatro primeras reuniones
Dinamarca	Sr. Ib LØNBERG		Miembro desde abril 1991
Estados Unidos	Emb. Gerald B. HELMAN		
Francia	Sr. Michel TOUTAN		
India	Sr. Devendra N. NANDA		Miembro desde mayo 1990
India	Dr. M.K. RAO		Asistió solamente a la primera reunión
Indonesia	Sr. Jonathan L. PARAPAK		
Japón	Sr. Yoshitaka KURIHARA		Miembro desde agosto 1990
Japón	Sr. Nobukazu MORISHIMA		Asistió a las dos primeras reuniones
Mali	Sr. Mamadou BA		
Marruecos	Sr. Abderrazak BERRADA		
Reino Unido	Sr. Mike MORRIS		
Senegal	Sr. Leon C. CISS		
U.R.S.S.	Sr. Petr S. KURAKOV		
Yugoslavia	Prof. Ilija STOJANOVIC		
Zimbabwe	Sr. Mazwi F. DANDATO		

PAGE INTENTIONALLY LEFT BLANK

PAGE LAISSEE EN BLANC INTENTIONNELLEMENT

ANEXO 2

**INFORME FINAL DE BOOZ, ALLEN & HAMILTON (BAH)
CONSULTORES DEL C.A.N.
(extractos)**

1. Resumen de conclusiones
2. Recomendaciones y fases de ejecución

PAGE INTENTIONALLY LEFT BLANK

PAGE LAISSEE EN BLANC INTENTIONNELLEMENT

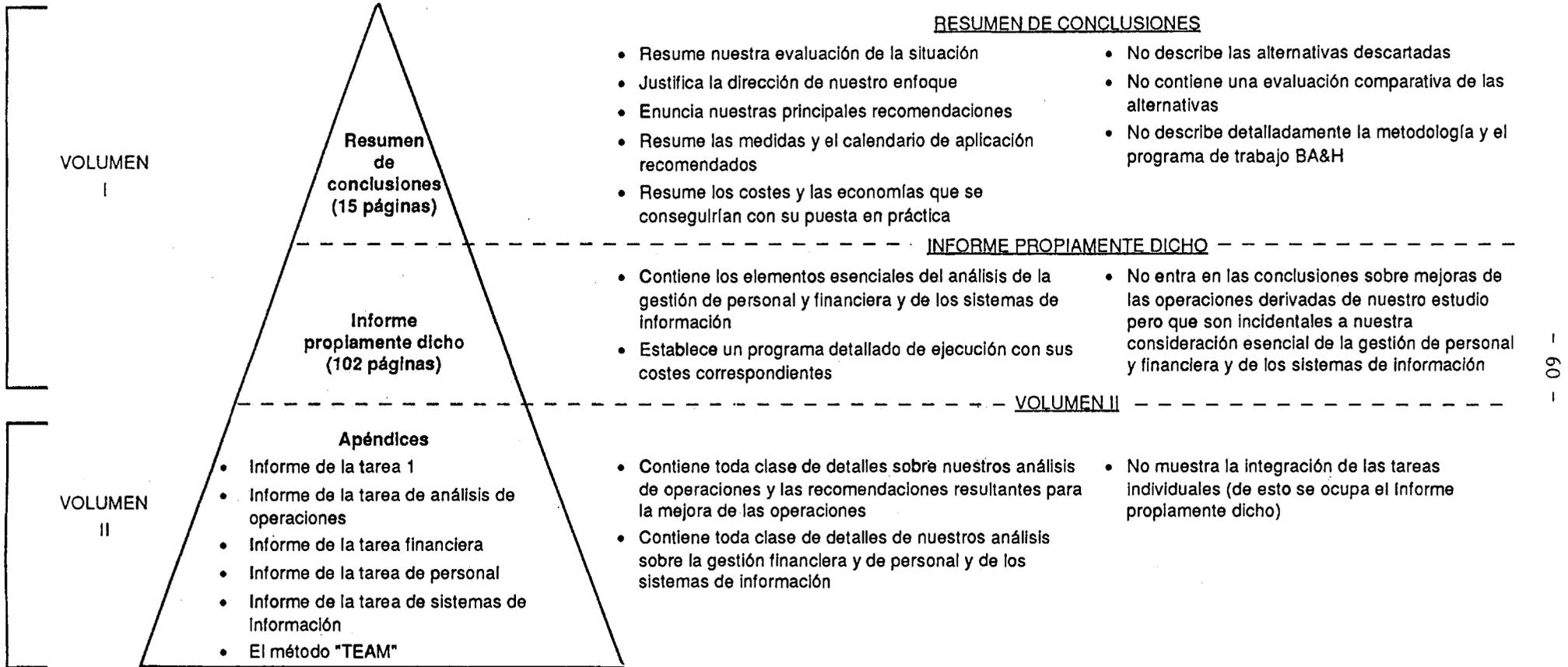
Resumen de conclusiones

EL COMITE DE ALTO NIVEL (C.A.N.) CONTRATO LOS SERVICIOS DE BOOZ-ALLEN Y HAMILTON (BA&H) PARA EL EXAMEN DE LA GESTION DE LAS OPERACIONES DE LA UIT EN LA SEDE Y FUERA DE LA SEDE EN LOS SECTORES DE PERSONAL, GESTION FINANCIERA Y SISTEMAS DE INFORMACION, ASI COMO PARA IDENTIFICAR LOS CAMBIOS EN ESTOS SECTORES QUE PERMITIRIAN MEJORAR LA EFICACIA, PRODUCTIVIDAD Y ECONOMIA DE LA ORGANIZACION

- Nuestro mandato se centraba en las políticas y prácticas de la gestión de personal, presupuesto, información y control financiero y sistemas de información.
- Nuestro mandato no incluía el estudio de la conveniencia de proceder a cambios orgánicos detallados ("micro") de las operaciones de la UIT en la Sede o fuera de ella; no obstante, formulamos recomendaciones en esta esfera en los casos en que no hubiéramos podido cumplir adecuadamente nuestro mandato sin tratar cuestiones de organización.
- Nuestro mandato no incluía el estudio de los cambios orgánicos en gran escala ("macro") que actualmente considera el C.A.N.
 - Nuestro análisis tomó como punto de partida la estructura actual.
 - Sin embargo, estudiamos también las repercusiones de los cambios "macro" orgánicos que considera el Comité de Alto Nivel en cuanto a gestión de personal, financiera y de sistemas de información.
 - Consideramos que en caso necesario nuestras recomendaciones se puedan adaptar flexiblemente a las nuevas estructuras "macro" orgánicas que actualmente considera el C.A.N.
- Como nuestras recomendaciones son de adaptación flexible a las alternativas "macro" orgánicas que considera el C.A.N., las cuestiones de gestión estudiadas por BA&H no condicionan el examen de esas alternativas por el C.A.N.

Resumen de conclusiones

ESTE INFORME FINAL SE PRESENTA EN TRES PARTES: RESUMEN DE CONCLUSIONES, INFORME PROPIAMENTE DICHO Y APENDICES



LOS APENDICES INCLUYEN VERSIONES MEJORADAS Y ACTUALIZADAS DE LOS CINCO INFORMES DE TAREAS PUBLICADOS EN EL CURSO DE NUESTROS TRABAJOS, REVISADOS A LA LUZ DE LOS ANALISIS ULTERIORES Y DE NUESTRO DIALOGO CON EL C.A.N., LOS FUNCIONARIOS DE ELECCION Y EL PERSONAL

Resumen de conclusiones

ESTE RESUMEN DE CONCLUSIONES SE PRESENTA EN CUATRO SECCIONES, CADA UNA DE LAS CUALES TRATA DE RESPONDER A UNA CUESTION FUNDAMENTAL

CUESTION	CONTENIDO DE LA SECCION
¿Cuál es la idea de los problemas de gestión en la UIT que sirve de base a los análisis y recomendaciones de Booz-Allen?	<ul style="list-style-type: none"> Nuestra opinión sobre lo que las Administraciones, EPER y OCI esperan de la UIT Nuestro examen de los problemas con que se enfrenta la UIT tal y como los perciben otras organizaciones y el personal de la UIT Nuestra evaluación de los resultados y las deficiencias operacionales de la Sede de la UIT La "visión de un futuro afortunado" para la UIT, que sirve de inspiración al estudio
¿Qué dirección tomarían las operaciones de la UIT en la Sede y sobre el terreno si se aplicaran las recomendaciones de Booz-Allen?	<ul style="list-style-type: none"> Examen de los conceptos directivos básicos incluidos en el estudio
¿Cuáles son las principales recomendaciones de Booz-Allen y en qué diferirán sus resultados de la práctica actual?	<ul style="list-style-type: none"> Breve enunciado de las 26 recomendaciones más importantes. (En el Informe propiamente dicho se publican las 39 recomendaciones formuladas)
¿Cuáles serán las consecuencias económicas de la aplicación de las recomendaciones?	<ul style="list-style-type: none"> Resumen de los costes estimados y de las economías asociadas

EN EL INFORME PROPIAMENTE DICHO SE EXPONEN DOS NUEVAS CUESTIONES SOBRE LA JUSTIFICACION DE LAS RECOMENDACIONES Y SU APLICACION PRACTICA

CUESTION	CONTENIDO DE LOS CAPITULOS DEL INFORME PROPIAMENTE DICHO
¿Cuál es la metodología, el análisis y los datos en que se basan las recomendaciones?	<ul style="list-style-type: none"> Examen de la metodología Examen del programa de entrevistas <p style="text-align: right;">Capítulos I, II, III y IV</p>
¿Qué medidas se requieren para aplicar las recomendaciones? <ul style="list-style-type: none"> Decisiones necesarias [con indicación en cada caso del órgano decisorio apropiado] Momento 	<ul style="list-style-type: none"> Resumen del programa de aplicación Programa de decisiones a cargo del Secretario General, otros funcionarios de elección, Consejo de Administración y Conferencia de Plenipotenciarios Análisis de las repercusiones presupuestarias y de personal <p style="text-align: right;">Capítulo V</p>

Los Problemas de la Gestión...

EN LOS PRIMEROS MOMENTOS DE SU ESTUDIO, BOOZ-ALLEN TRABAJO CON EL C.A.N., EL SECRETARIO GENERAL, LOS DEMAS FUNCIONARIOS DE ELECCION Y EL PERSONAL CON EL FIN DE EVALUAR LOS PROBLEMAS DE GESTION CON QUE SE ENFRENTA LA UIT

Las Administraciones, EPER y OCI (los "clientes") esperan...

...Sin embargo, la Sede de la UIT presenta importantes deficiencias operativas y de otro tipo

...Pero existe una visión clara de un futuro feliz

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Una respuesta rápida y flexible a sus necesidades• Un servicio a una "clientela" en expansión (muchas más EPER y OCI)• Que se haga frente a la expansión del volumen del trabajo y a la creciente complejidad del entorno sin un aumento de los recursos reales• Actividades de desarrollo intensificadas/descentralizadas• Un acceso eficaz, rápido y económico a la información y al intercambio de información | <ul style="list-style-type: none">• Problemas de oportunidad en muchos sectores, por ejemplo,<ul style="list-style-type: none">- Publicación de los productos del trabajo- Contratación de expertos de la BDT- Cumplimiento de los requisitos del RR para el tratamiento puntual de las notificaciones de frecuencia• La gestión del personal y de los fondos no es flexible ni "transparente" para el personal de gestión, Administraciones, EPER y OCI• Graves problemas de moral en el personal• Dificultad en "mantenerse al tanto" profesionalmente | <ul style="list-style-type: none">• Resultados puntuales y siempre de elevada calidad• Una organización ágil y esquemática centrada en las necesidades de los "clientes"• Iniciativa en la identificación y el tratamiento de los nuevos problemas• Mejora continuada de la relación coste/eficacia• Movilidad ascendente, autonomía y satisfacción en la dirección y en el personal |
|---|---|--|

...AUNQUE ESTA EVALUACION VA MAS ALLA DEL ANALISIS DETALLADO DE LOS CONSULTORES, PROPORCIONA LA COMPRESION DE BASE ESENCIAL PARA LA ORIENTACION DE NUESTRO TRABAJO SOBRE LA GESTION FINANCIERA Y DE PERSONAL Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION

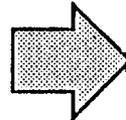
Direcciones...

TODAS LAS RECOMENDACIONES DE BOOZ-ALLEN REFLEJAN TRES ORIENTACIONES FUNDAMENTALES: 1) UNA GESTION MAS FLEXIBLE Y CON MAS DELEGACION QUE ABRA CAMINO A LA INICIATIVA DE LA DIRECCION Y DEL PERSONAL; 2) MEDICION DE LOS RESULTADOS CONSEGUIDOS E INCENTIVOS PARA CONSEGUIR MEJORAS; 3) EL EMPLEO DE METODOS AVANZADOS DE GESTION Y DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION PARA LA SUPERVISION EFECTIVA DE LAS ACTIVIDADES DELEGADAS QUE REQUIERE ESTE METODO

- **La aplicación de nuestras recomendaciones llevará a la UIT hacia un nuevo concepto de servicio público internacional**

**EL CONCEPTO TRADICIONAL DE LA UIT
DEL SERVICIO PUBLICO INTERNACIONAL**

- Ejecución estricta de las decisiones de los órganos representativos
- Rigidez
- Pocos cambios en el tiempo
- Poca atención a las perspectivas de carrera y la movilidad



**UN NUEVO CONCEPTO DEL SERVICIO
PUBLICO INTERNACIONAL**

- Ejecución igualmente estricta de las decisiones de los órganos representativos
- Carácter emprendedor/fomento de la iniciativa
- Flexibilidad
- Análisis de los resultados y de la productividad
- Primas al rendimiento "de clase mundial"

- **Los análisis de operaciones realizados en el marco de nuestro estudio muestran que en la UIT existen más oportunidades de conseguir numerosas pequeñas mejoras y economías, con un considerable efecto acumulativo, que de introducir unos pocos cambios de gran trascendencia. La consecución de grandes beneficios requeriría por consiguiente profundos cambios de comportamiento en todos los niveles del personal**
- **La transformación que proponemos rendirá grandes beneficios a las Administraciones, EPER y OCI y al personal en términos de eficacia, satisfacción y oportunidades de avance**

Direcciones...

UN ELEMENTO CLAVE DE NUESTRO TRABAJO HA SIDO LA APLICACION DEL CONCEPTO "TEAM", DE EFICACIA CONTRASTADA POR BOOZ-ALLEN EN OTRAS ORGANIZACIONES PARA MOVILIZAR A LA DIRECCION Y AL PERSONAL DE TODOS LOS NIVELES EN LA BUSQUEDA Y APROVECHAMIENTO DE OPORTUNIDADES DE MEJORA CONSTANTE DE LA EFICACIA OPERACIONAL

- **El concepto TEAM (T)ranslate strategy, (E)nlist commitment, (A)ctivate behavioral change, (M)onitor and reinforce behavior) (traducir una estrategia, conseguir la adhesión a la misma, activar el cambio de comportamiento, supervisar y reforzar el comportamiento) tiene por objeto concentrar a todo el personal en objetivos críticos de la organización**
- **El concepto TEAM agrupa en programas de actividad colectiva a todo el personal que participa en cada una de las distintas "transacciones" (véase la página siguiente) realizadas por la organización**
- **El término "TEAM" designa cada uno de esos grupos de personal y el propio método**
- **Cada TEAM confecciona su propio programa de trabajo y los métodos correspondientes (asistido por el Servicio de Análisis Operacional descrito en la página ES-12); a fin de:**
 - **Identificar las oportunidades de mejora de las operaciones**
 - **Determinar objetivos específicos de mejora y medios de medir la mejora**
 - **Obtener la aprobación de la dirección para las mejoras y objetivos propuestos**
 - **Ejecutar el programa aprobado**
- **Los objetivos y mediciones del rendimiento determinados por los TEAM pueden y deben ser utilizados como base del programa de incentivos al rendimiento**

LA BASE DEL CONCEPTO TEAM ES LA CLASIFICACION, ANALISIS Y MEJORA SUBSIGUIENTE DE LAS ACTIVIDADES OPERACIONALES QUE CONSTITUYEN UNA "TRANSACCION". NUESTRA DEFINICION DEL TERMINO "TRANSACCION" ES APLICABLE PRACTICAMENTE A TODA ORGANIZACION.

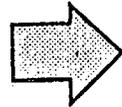
- **Una "transacción" es una serie de actividades que comienza con una petición de bienes o servicios dirigida a la organización desde el exterior y concluye con su entrega o prestación. La transacción completa puede incluir (por ejemplo) la recepción o envío de información, la adopción y consignación de decisiones o el transporte de productos o equipo. Supone normalmente el movimiento de información y documentos entre múltiples individuos que desempeñan un papel diferente en la ejecución con éxito de la transacción**
- **Algunos ejemplos comerciales de tales "transacciones" son:**
 - **La concesión y administración de un préstamo bancario en respuesta a la petición de un crédito**
 - **La petición e instalación/puesta en servicio de una línea de central telefónica**
- **Algunos ejemplos de transacciones en la UIT podrían ser:**
 - **El tratamiento por la IFRB de una notificación de asignación de frecuencia, incluido su examen, inscripción y notificación**
 - **La recepción y respuesta a una petición de envío de un experto para asistencia técnica**

UN "TEAM" ESTA CONSTITUIDO POR EL GRUPO DE PERSONAS QUE COLECTIVAMENTE REALIZA LA TRANSACCION

Recomendaciones...Gestión financiera...

NUESTRAS SIETE PRINCIPALES RECOMENDACIONES EN MATERIA DE GESTION FINANCIERA INSISTEN EN LA DESCENTRALIZACION DEL PROCESO DECISORIO UNIDA A LA RESPONSABILIDAD, LA INFORMACION FINANCIERA NECESARIA PARA LA ADOPCION DE DECISIONES Y LOS MECANISMOS QUE PERMITAN MEJORAR LA RELACION COSTE/EFICACIA, POR EJEMPLO, UNA RELACION "CLIENTE-CONTRATISTA" ENTRE EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS COMUNES Y SUS USUARIOS

EVALUACION DEL SISTEMA ACTUAL
<ul style="list-style-type: none">• Es eficaz desde el punto de vista de la contabilidad y el control financiero; asegura que no se superan los topes presupuestarios• Garantiza que las peticiones presupuestarias se basan en estimaciones de actividades• Su coste es moderado, - PERO:• No contiene un mecanismo eficaz de establecimiento de prioridades de programas y presupuestos• No da a la dirección una responsabilidad total en cuanto a los recursos ni la orienta hacia decisiones que tengan en cuenta los costes• No proporciona una información de costes "transparente" para cada actividad/transacción



RECOMENDACIONES SOBRE GESTION FINANCIERA (VERSION ABREVIADA)
<p>FM1 Descentralizar la gestión financiera en los diferentes órganos y departamentos de la Secretaría General (SG). Deberían preparar su propio presupuesto, que el Secretario General consolidaría a nivel de toda la Unión en consulta con el Comité de Coordinación</p> <p>FM2 Cada presupuesto debería abarcar dos años, con proyecciones de gastos por trimestre; un proyecto de presupuesto estratégico de alcance cuatrienal se actualizaría anualmente</p> <p>FM3 Dar más flexibilidad a los Organos y a la SG para reatribuir fondos dentro de su presupuesto y responsabilidad para controlar los gastos, con la limitación de que no se podrán destinar a gastos de personal fondos que hayan sido presupuestados para otras atenciones</p> <p>FM4 Supervisar y dar cuenta de los gastos presupuestados por Organos y Departamentos en una forma coherente con las Recomendaciones FM1 y FM2</p> <p>FM5 Financiar los Servicios Comunes a través de los presupuestos de los Organos y los Departamentos de la Secretaría General que utilizan los Servicios Comunes sobre la base de cliente/contratista. Dar progresivamente al usuario la libertad de elección entre el Departamento de Servicios Comunes y proveedores exteriores, con un periodo transitorio de cuatro años</p> <p>FM6 Establecer un servicio de venta, comercialización y distribución de publicaciones en la Secretaría General con un director experto en ventas y distribución y con objetivos específicos de distribución e ingresos. Transferir el 50% de las ganancias futuras en ingresos netos por publicaciones a los Organos y los Departamentos de la Secretaría General, a quienes sean imputables a título de recursos discrecionales adicionales. Continuar ejerciendo un control de apoyo para tener la certeza de que se dispone de créditos suficientes para cubrir todos los gastos aprobados</p> <p>FM7 Modificar los procedimientos de control financiero: los Organos y los Departamentos de la Secretaría General deberían instituir procedimientos de control de sus propios gastos, pero el Departamento de Finanzas debería continuar proporcionando un control de apoyo para garantizar que se dispone de créditos suficientes para cubrir todos los gastos aprobados</p>

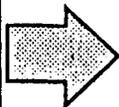
EN EL CAPITULO V DE NUESTRO INFORME FIGURA EL TEXTO COMPLETO DE TODAS LAS RECOMENDACIONES

Recomendaciones...Personal...

ANALOGAMENTE, LAS DIEZ RECOMENDACIONES PRINCIPALES SOBRE GESTION DE PERSONAL SE CENTRAN EN UNA MAYOR DELEGACION Y RESPONSABILIDAD LIGADAS A INCENTIVOS BASADOS EN LOS RESULTADOS. TAMBIEN AQUI LAS RECOMENDACIONES REFLEJAN LAS DEFICIENCIAS PERCIBIDAS EN LAS PRACTICAS ACTUALES

EVALUACION DEL SISTEMA ACTUAL

- Los sistemas de contratación no garantizan de manera fiable la selección de candidatos suficientemente calificados y competentes
- Las perspectivas de carrera y los incentivos al rendimiento son inexistentes
- Los sistemas de evaluación y responsabilidad son ineficaces
- La retribución en la categoría P no es competitiva (y sólo se puede mejorar por escalones graduales)
- Hay importantes problemas de moral



RECOMENDACIONES SOBRE GESTION DE PERSONAL (VERSION ABREVIADA)

- PM1** Verificar los antecedentes de todos los candidatos a un empleo que figuren en las listas restringidas y efectuar entrevistas telefónicas con los mismos
- PM2** Sustituir el actual sistema de Informe Personal por un sistema de evaluación personal basado en calificaciones y clasificaciones combinadas. La evaluación debería ser un proceso constructivo con indicaciones sobre perspectivas de carrera
- PM3** Toda nueva contratación debería efectuarse bajo la forma de contratos "con oferta renovable" (véase la definición en la casilla inferior izquierda), con la excepción de las necesidades estrictamente temporales
- PM4** Delegar en los jefes de los Organos (la Junta en el caso de la IFRB) y de los Departamentos de la Secretaría General la facultad de reasignar al personal y reorganizar los empleos dentro de una planificación general compatible con el volumen de la plantilla y los gastos de personal
- PM5** Reestructurar la Junta de Nombramientos y Promociones del personal profesional con la inclusión del Jefe del Departamento y el supervisor directo de los candidatos

DEFINICION DEL CONTRATO "CON OFERTA RENOVABLE"

- Se trata de una nueva forma de contrato de trabajo, en la que el empleado es contratado por un plazo de cinco años con el compromiso por parte de la UIT de renovar el contrato cada cinco años si el titular está clasificado dentro del 75% superior de su Departamento/División (media ponderada de cinco años) y/o recibe la calificación de "bueno" o "excelente" en los niveles de aptitud requeridos (media ponderada de cinco años) de manera continuada a lo largo de los cinco años (véase la descripción del sistema reformado de evaluación personal en el Capítulo III pág. 21)

Recomendaciones...Gestión de personal (continuación)...

BREVE DESCRIPCION DEL PROYECTO EXPERIMENTAL "TEAM"
<p>APLICACION DEL PROCESO "TEAM" CON CARACTER EXPERIMENTAL EN LA TRANSACCION Y PRODUCCION DE DOCUMENTOS DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transacción: Producción de los materiales esenciales de trabajo para Conferencias Administrativas de Radiocomunicaciones, Comisiones de Estudio/Grupos de Trabajo de los CCI, etc. • Proceso: Los representantes TEAM se reúnen con carácter regular para analizar, elaborar y aplicar mejoras en los procesos a todos los niveles y en todas las funciones • Motivación: El experimento TEAM recibe incentivos no monetarios para proporcionar motivaciones tangibles (véase el análisis de las actividades TEAM en el Capítulo III, pág. 17)

RECOMENDACIONES SOBRE GESTION DE PERSONAL (VERSION ABREVIADA)
<p>PM6 Introducir el proceso TEAM ("Translate strategy, Enlist commitment, Activate behavioral changes, Monitor and reinforce behavior"), (elaborar una estrategia, conseguir la adhesión a la misma, activar el cambio de comportamiento, supervisar y reforzar el comportamiento) para conseguir la participación de la dirección y del personal de todos los niveles en el aumento de la eficacia operacional. Establecer un proyecto experimental TEAM sobre la transacción traducción/producción de documentos, principalmente en la Secretaría General (véase la casilla a la izquierda). Tras la ejecución con éxito del programa de acción iniciado a través de la actividad experimental TEAM, extender el proceso TEAM a toda la Sede de la UIT*</p> <p>PM7 Establecer un programa de primas de rendimiento basado en el logro de aumentos demostrables en la productividad/reducción de costes/calidad de los servicios prestados, en relación con los objetivos fijados colectivamente por la dirección y el personal a través del proceso TEAM. Las primas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se iniciarían en 1992 tras la terminación del proyecto experimental TEAM • Serían pagaderas una vez que el Servicio de Análisis de Operaciones (OA) (véase la Recomendación OR3) compruebe que se han conseguido los objetivos TEAM • Estarían integradas por una cantidad fija (un porcentaje fijo del sueldo) pagadera a todos los miembros de cualquier TEAM que consiga anualmente sus objetivos. (Más adelante se podría añadir un componente individual) • Reflejarían el volumen de un pool de primas fijado anualmente por el Consejo de Administración a recomendación de la Secretaría General, dentro de los topes establecidos por la Conferencia de Plenipotenciarios y sobre la base de los resultados de productividad TEAM conseguidos hasta la fecha y de las conclusiones del Servicio de Análisis de Operaciones <p>PM8 Introducción del Seguro de Protección del Poder Adquisitivo de las Pensiones (SPPAP)</p> <p>PM9 Establecimiento de un código de conducta para estimular la comunicación eficaz entre el personal y la dirección, incluidas las reuniones regulares del personal; formar al personal de gestión en la técnica de la comunicación</p> <p>PM10 Establecer explícitamente por escrito los objetivos de la dirección</p>

* El proceso TEAM se describe en el Capítulo III de este Informe y con más detalle en los Apéndices 4 y 6. El concepto afín de "Transacción" - serie sucesiva de actividades operacionales que forman una sola entidad que se perfecciona a través del proceso TEAM - se describe también en la página ES-6F, el Capítulo III y en éstos apéndices.

PAGE INTENTIONALLY LEFT BLANK

PAGE LAISSEE EN BLANC INTENTIONNELLEMENT

Recomendaciones...Sistemas de información...

NUESTRAS RECOMENDACIONES SOBRE SISTEMAS DE INFORMACION SE REFIEREN A CUESTIONES DE DESARROLLO DE APLICACIONES, DE ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS, ASI COMO A CUESTIONES TECNICAS RELATIVAS A LAS "PLATAFORMAS" DE EQUIPO FISICO Y SOPORTE LOGICO Y A LOS RECURSOS DESTINADOS A APLICACIONES

EVALUACION DEL SISTEMA ACTUAL

- La infraestructura local actual y prevista (procesamiento, almacenamiento, comunicaciones internas) es suficiente; la capacidad del computador principal superará muy pronto las necesidades a medida que las aplicaciones se desplacen hacia procesadores descentralizados
- El nivel de costes es el propio de una organización que maneja intensamente la información
- Significativas deficiencias en las telecomunicaciones vocales
- Se ha conseguido una plantilla de alta formación técnica, que no se utiliza con la eficacia debida
- El apoyo y la formación del usuario son insuficientes...

RECOMENDACIONES SOBRE SISTEMAS DE INFORMACION (VERSION ABREVIADA)

- IS1 Centrar el desarrollo de aplicaciones en las ocho aplicaciones prioritarias y en la construcción de una serie de "puentes" como se especifica en la Recomendación IS3. Interrumpir todos los demás trabajos de desarrollo de aplicaciones durante los tres años necesarios para completar estas aplicaciones
- IS2 Aumentar los recursos para personal y la financiación para contratos exteriores a fin de desarrollar las ocho aplicaciones prioritarias de manera que se completen en 24 meses
- IS3 Establecer "puentes" que faciliten el acceso a los datos y la conectividad entre aplicaciones. Utilizar estos puentes para establecer un sistema de información ejecutiva para el Secretario General, los funcionarios de elección y el Consejo de Administración. No tratar de establecer el sistema de información ejecutiva hasta que se hayan completado los "puentes".
- IS4 Completar la transferencia de ciertas aplicaciones de los computadores principales Siemens a las redes distribuidas previstas. A la conclusión de este proceso, probablemente antes de finales de 1991, poner término al arriendo de uno de los computadores principales
- IS5 Continuar el desarrollo de sistemas en dos plataformas primarias: IDMS-Windows y SQL Server-Windows. No utilizar en lo posible otras plataformas. En cuanto a la IFRB, continuar el desarrollo de sistemas integrados de gestión de la base de datos, como un mayor uso del lenguaje de investigación SQL

NUEVOS SISTEMAS DE PRIORIDAD ELEVADA

Aplicaciones	Usuario	Impacto en las operaciones	Sector de interés	Recomendaciones de gestión financiera, de personal y de sistemas de información afectadas* (de las "26 principales" solamente)
Terminación del Sistema de Notificaciones Espaciales (IFRB); intercambio de información con las administraciones	IFRB	●	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento operacional • Intercambio de información 	IS1, IS4
Sistema integrado de la BDT para la gestión de proyectos; intercambio de información con las oficinas exteriores	BDT	●	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento operacional • Control de gestión • Intercambio de información 	IS1
Sistema integrado de información sobre recursos humanos, incluida la nómina	Personal, finanzas	●	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento operacional • Control de gestión 	IS1, PM1-PM4, PM7
Presupuesto, control de gastos y análisis de costes con instrumentos analíticos y de información	Finanzas, todos los Organos	●	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento operacional • Control de gestión 	FM1-FM4
Sistemas mejorados de apoyo en línea a la traducción, incluida una base de terminología técnica mejorada	Servicios Comunes, CCITT, CCIR	◐	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento operacional 	IS1
Proyecto de intercambio de documentos y servicios de intercambio de información de telecomunicaciones (TIES)	Todos	◐	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de información 	IS1
Indicadores estadísticos de telecomunicaciones	Relaciones exteriores, BDT	◐	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento operacional • Intercambio de información 	IS1
Sistema integrado de planificación, programación y evaluación de la producción de documentos	Servicios Comunes, BDT	◐	<ul style="list-style-type: none"> • Control de gestión 	IS1

LEYENDA:  Actualmente en marcha  Impacto muy fuerte  Impacto fuerte

* Los números son los números de las Recomendaciones del Capítulo V.

Recomendaciones...Sistemas de información (continuación)...

RECOMENDACIONES SISTEMAS DE INFORMACION...

EVALUACION DEL SISTEMA ACTUAL
(continuación)

- ...Ello, unido a los frecuentes cambios -algunos justificados- de la tecnología de los computadores personales, ha alejado a los usuarios
- La organización de sistemas de información está fragmentada
- Varios procesos clave de gestión/planificación son inexistentes o deficientes

- El actual programa de ejecución de aplicaciones satisface la mayoría de las necesidades urgentes, excepto en la BDT y en el Departamento de Personal

RECOMENDACIONES SOBRE SISTEMAS DE INFORMACION (VERSION ABREVIADA)
(continuación)

IS6 Añadir a las centrales PABX la marcación automática hacia el exterior y la contabilidad de llamadas y la capacidad de correo vocal

IS7 Contratar a un especialista en telecomunicaciones internas

IS8 Adoptar un proceso formal de planificación de los sistemas de información -crear un Comité de Dirección de tecnología de la información integrado por miembros de cada órgano y de la Secretaría General, con el mandato de planificar y examinar las actividades de tecnología de la información

IS9 Establecer un entorno estructurado para los sistemas que haga hincapié en las técnicas actuales, especialmente la ingeniería informatizada del soporte lógico y la prototipación. Proporcionar al personal de sistemas de la información la capacitación adecuada en la utilización de metodologías, instrumentos y técnicas seleccionadas

Otras Recomendaciones...

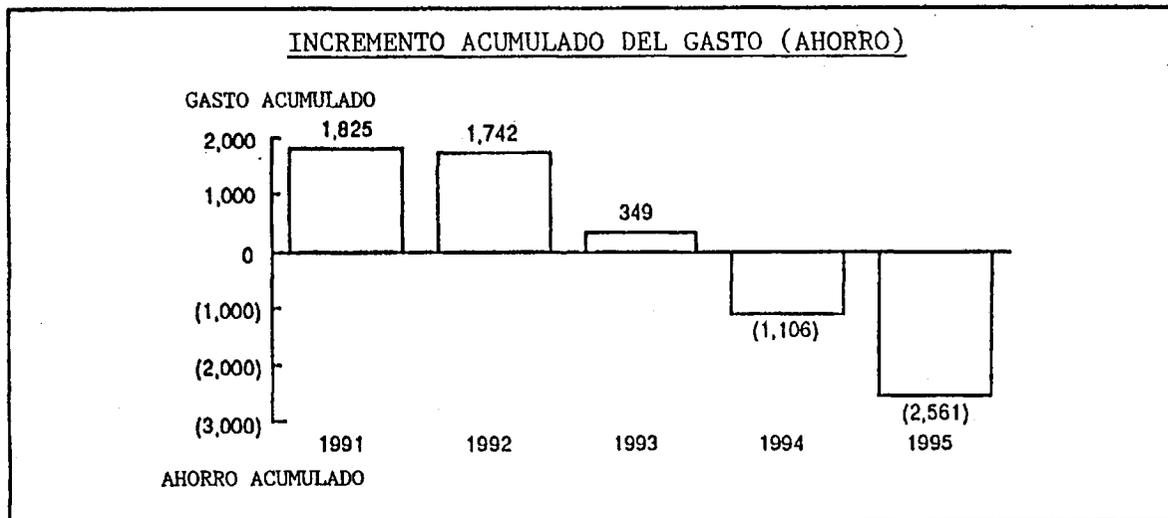
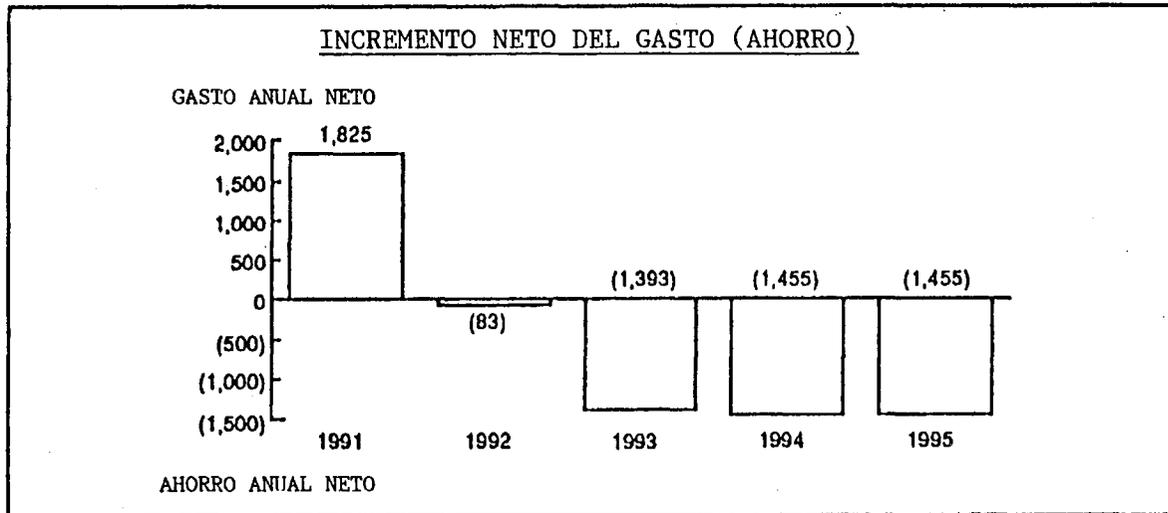
ADEMAS DE LAS RECOMENDACIONES SOBRE GESTION FINANCIERA, GESTION DE PERSONAL Y GESTION DE SISTEMAS DE INFORMACION, FORMULAMOS TRES RECOMENDACIONES QUE CONSIDERAMOS ESENCIALES PARA LLEVAR A LA PRACTICA LAS ANTERIORES

OTRAS RECOMENDACIONES (VERSION ABREVIADA)	
OR1	Dentro de los topés presupuestarios generales establecidos por la Conferencia de Plenipotenciarios, trasladar fondos de 1993 y 1994 a 1991 para financiar los gastos necesarios para aplicar con prontitud las recomendaciones que permitan conseguir reducciones de costes en años siguientes
OR2	Establecer el Servicio de Planificación Estratégica (dos empleos de la categoría profesional) en la Secretaría General, directamente responsable ante el Secretario General, con la función de asistir al Secretario General, al Comité de Coordinación y al Consejo de Administración mediante la preparación de propuestas, documentos y estudios de planificación estratégica, que someterá a su consideración y que podrán ser utilizados como base para el programa de primas propuesto en la Recomendación PM7
OR3	Establecer un Servicio de Análisis de Operaciones (dos empleos de categoría profesional) que facilite la identificación y aprovechamiento de las oportunidades de mejora de la explotación a través del proceso TEAM y supervise y evalúe de manera objetiva e independiente los ahorros de costes resultantes u otras mejoras

EN LA PAGINA SIGUIENTE SE RESUME NUESTRO ANALISIS DE LOS COSTES Y AHORROS RESULTANTES DE NUESTRAS RECOMENDACIONES Y LOS MOVIMIENTOS DE GASTOS DE UN AÑO A OTRO QUE RESULTARIAN DE LA RECOMENDACION OR1

Costes y Ahorros de costes...

HEMOS ANALIZADO LAS REPERCUSIONES DE NUESTRAS RECOMENDACIONES EN LOS COSTES. ESTE ANALISIS MUESTRA QUE LAS RECOMENDACIONES PUEDEN SER FINANCIADAS DENTRO DE LOS TOPES DE LA CONFERENCIA DE PLENIPOTENCIARIOS CON UNA MODESTA TRANSFERENCIA DE FONDOS DE UNOS AÑOS A OTROS, CON AHORROS DE COSTES SUBSIGUIENTES QUE "COMPENSARIAN" LOS GASTOS INICIALES EN EL PLAZO DE CUATRO AÑOS Y PERMITIRIAN TAMBIEN CONSEGUIR IMPORTANTES MEJORAS DE LA EFICACIA DE LA ORGANIZACION Y PRODUCIR A CONTINUACION UN AHORRO CONSTANTE. SE CALCULA QUE EN EL PERIODO 1991-1995 EL AHORRO NETO ASCENDERA A 2,6 MILLONES DE FRANCO SUIZOS



IMPLICACIONES EN MATERIA DE COSTES

(Miles de francos suizos)

	1991	1992	1993	1994	1995
A. Incremento de gastos	1.825	1.502	(192)	(130)	(130)
B. Ahorro mínimo estimado	0	(1.585)	(1.585)	(1.585)	(1.585)
C. Incremento neto de gastos (Ahorro)	1.825	(83)	(1.393)	(1.455)	(1.455)
D. Incremento acumulado de gastos (Ahorro)	1.825	1.742	349	(1.106)	(2.561)
E. Topes actuales de gastos	102.500*	103.300*	103.700*	104.300*	104.000**
F. Ajuste propuesto expresado como porcentaje del tope (C/E)	+1,8%	(0,1%)	(1,3%)	(1,4%)	(1,4%)
G. Ajuste acumulativo expresado como porcentaje del tope acumulativo desde 1991***	+1,8%	+0,8%	+0,1%	(0,3%)	(0,5%)

* De las Actas Finales de la Conferencia de Plenipotenciarios de Niza.

** Suposición de BA&H.

*** Definido como $(D_n / [E_{1991} + \dots + E_n])$, donde D_n es el incremento de gastos o el ahorro de costes en el año considerado y "ES" son los topes de gastos correspondientes a cada año.

Otras incidencias económicas...

LAS ADMINISTRACIONES MIEMBROS TENDRAN QUE APORTAR FONDOS ESPECIALES PARA EL SEGURO DE PROTECCION DEL PODER ADQUISITIVO DE LAS PENSIONES (SPPAP) PERO CREEMOS QUE ESTA FINANCIACION ESPECIAL SE DEBERIA CONSIDERAR AL MARGEN DE LAS INCIDENCIAS ECONOMICAS DE LAS RESTANTES RECOMENDACIONES DE BOOZ-ALLEN SOBRE SISTEMAS DE GESTION E INFORMACION

COSTE DEL SPPAP

- **850.000 francos suizos al año (350.000 francos suizos al año por concepto de primas y 500.000 francos suizos al año para financiar los déficit de contribuciones del año anterior)**

0

- **350.000 francos suizos al año más el pago de una suma global de 5,6 millones de francos suizos**

Repercusiones de los cambios "Macro"-Orgánicos...

BOOZ-ALLEN INICIO SU TRABAJO TOMANDO COMO PUNTO DE PARTIDA LA ACTUAL ESTRUCTURA ORGANICA DE LOS ORGANOS PERMANENTES DE LA UIT. SIN EMBARGO, HEMOS EXAMINADO LOS POSIBLES CAMBIOS DE ESTA ESTRUCTURA Y SUS REPERCUSIONES EN NUESTRAS RECOMENDACIONES

SITUACION DEL C.A.N.*

- "Se llegó en principio al acuerdo...de consolidar todas las actividades de normalización de redes de la UIT en un órgano de normalización"
- "El C.A.N. recomendó que...se creara un nuevo órgano que se ocuparía de las radiocomunicaciones terrenales y espaciales y englobaría las actividades de la Secretaría de la IFRB y las del CCIR no incluidas en el órgano de normalización"
- "Se llegó en principio al acuerdo de recomendar la fusión del CTD y la BDT"

REPERCUSIONES EN LAS RECOMENDACIONES DE BOOZ-ALLEN

- Cambiarían algunos detalles de la aplicación de las Recomendaciones FM1 y FM3 y del sistema prioritario de información N° 8 (sistema integrado de planificación, programación y evaluación de la producción de documentos). No habría otros cambios: las Recomendaciones de BA&H son plenamente aplicables a la nueva estructura propuesta
- Cambiarían algunos detalles de la aplicación de las Recomendaciones FM1 y FM3. No habría otros cambios: las recomendaciones de BA&H son plenamente aplicables a la nueva estructura propuesta
- BA&H estudia actualmente por separado este tema. No es probable que requiera cambios importantes en las recomendaciones del presente Informe sobre la BDT

* Del Informe de la Tercera Reunión del C.A.N., Documento DT/16.

V. RECOMENDACIONES Y FASES DE EJECUCION

Recomendaciones ... Autoridad competente para su aprobación...

ALGUNAS DE NUESTRAS RECOMENDACIONES REQUIEREN LA ADOPCION DE DECISIONES POR PARTE DE LOS MIEMBROS DE LA UIT A NIVEL DE LA CONFERENCIA DE PLENIPOTENCIARIOS O DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION. OTRAS SON DE LA COMPETENCIA DEL SECRETARIO GENERAL

RECOMENDACIONES	DECISIONES DE POLITICA ESTRUCTURAL REQUERIDAS Y AUTORIDAD COMPETENTE PARA TOMARLAS		
	Conferencia de Plenipotenciarios	Consejo de Administración	Secretario General
<p>Gestión financiera</p> <p><u>FM1</u> Descentralizar la gestión financiera</p>	—	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación de una mayor responsabilidad financiera en el Secretario General y en los funcionarios de elección • Aprobación de presupuestos separados por Organos y por Departamentos de la Secretaría General 	—
<p><u>FM2</u> Adoptar un ciclo presupuestario bienal y un presupuesto estratégico cuatrienal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del presupuesto bienal y del presupuesto estratégico cuatrienal 	—	—
<p><u>FM3</u> Conceder a cada Organo y a cada Departamento de la Secretaría General flexibilidad para reasignar fondos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La plena flexibilidad propuesta requiere la aprobación de la Conferencia de Plenipotenciarios de Tokio 	<ul style="list-style-type: none"> • El Consejo de Administración puede aprobar una flexibilidad limitada que se ajuste a las decisiones vigentes de las Conferencias de Plenipotenciarios 	—
<p><u>FM4</u> Supervisar e informar de los gastos presupuestados por Organos y por Departamentos</p>	—	—	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia del Secretario General
<p><u>FM5</u> Financiar los servicios comunes a través de los presupuestos de los Organos y Departamentos de la Secretaría General que los utilizan sobre la base de cliente/contratista</p>	—	—	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia del Secretario General

Recomendaciones ... Autoridad competente para su aprobación ... (continuación)

RECOMENDACIONES	DECISIONES DE POLITICA ESTRUCTURAL REQUERIDAS Y AUTORIDAD COMPETENTE PARA TOMARLAS		
	Conferencia de Plenipotenciarios	Consejo de Administración	Secretario General
<p>Gestión financiera</p> <p>FM6 Reorganizar la función de ventas y establecer un nuevo servicio de ventas y comercialización</p>	-	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de un servicio independiente de ventas y comercialización • Aprobación de la distribución de beneficios e ingresos por los Organos, vinculada a la aprobación del nuevo sistema presupuestario (Rec. FM1) y supresión del presupuesto anexo de publicaciones 	
<p>FM7 Modificar los procedimientos de control financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del ciclo presupuestario bienal 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de un presupuesto separado por órganos 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de las decisiones son de la competencia del Secretario General, una vez que el principio haya sido aprobado por la Conferencia de Plenipotenciarios
<p>FM8 Realizar las prácticas y procedimientos de contabilidad para apoyar los nuevos métodos de presupuestación y control y mejorar la información de costes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de nuevas categorías, prácticas y procedimientos de contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la presupuestación separada por órganos; interés en la aprobación provisional de nuevas categorías presupuestarias a reserva de su confirmación ulterior por la Conferencia de Plenipotenciarios 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de las decisiones son de la competencia del Secretario General, una vez que el principio haya sido aprobado por la Conferencia de Plenipotenciarios
<p>FM9 Proporcionar una mayor información financiera sobre los gastos realizados en comparación con los presupuestados en cada Organó y cada Departamento de la Secretaría General para mejorar las decisiones sobre gestión y control presupuestarios</p>	-	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la presupuestación separada por órganos 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de las decisiones son de la competencia del Secretario General, una vez que el principio haya sido aprobado por la Conferencia de Plenipotenciarios

Recomendaciones ... Autoridad competente para su aprobación ...

RECOMENDACIONES	DECISIONES DE POLITICA ESTRUCTURAL REQUERIDAS Y AUTORIDAD COMPETENTE PARA TOMARLAS		
	Conferencia de Plenipotenciarios	Consejo de Administración	Secretario General
<p>Personal</p> <p><u>PM1</u> Verificar los antecedentes y efectuar entrevistas telefónicas</p> <p><u>PM2</u> Reactivar el proceso de evaluación</p> <p><u>PM3</u> Introducir los contratos con oferta renovable</p> <p><u>PM4</u> Facultar a los jefes de los Organos para optimizar la asignación de personal</p> <p><u>PM5</u> Delegar más autoridad en los jefes de los órganos</p> <p><u>PM6</u> Establecer el proyecto experimental TEAM</p> <p><u>PM7</u> Establecer un programa de primas basado en el proceso TEAM</p> <p><u>PM8</u> Aprobar la introducción del Seguro para la Protección del Poder Adquisitivo de las Pensiones (SPPAP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso a los contratos con oferta renovable para cubrir las vacantes que se produzcan en empleos permanentes - contratos renovables después de cinco años de servicios satisfactorios (para programas permanentes) • Facultar a los jefes de los órganos para optimizar los recursos de personal y reasignar empleos a las actividades que lo requieran 	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso a los contratos con oferta renovable para cubrir las vacantes que se produzcan en empleos permanentes - contratos renovables después de cinco años de servicios satisfactorios (para programas permanentes) • Delegar en los jefes de los órganos de explotación mayor autoridad para nombramientos y ascensos en niveles inferiores a P5 • Instituir un programa de primas para todos los empleados basado en el proceso TEAM • Aprobación del SPPAP con el objeto de retener a personal experimentado y calificado y continuar atrayendo a individuos de valía 	<ul style="list-style-type: none"> • Los antecedentes de los candidatos incluidos en la lista restringida serán comprobados y se mantendrán entrevistas telefónicas con los mismos • Reactivar el proceso de evaluación a través de un sistema de calificaciones y clasificaciones basado en los objetivos generales de la UIT y en las mediciones del éxito a nivel individual según el proceso TEAM • Establecer un proyecto experimental TEAM multiorgánico de traducción/terminología/ edición CCI/mecanografía

Recomendaciones ... Autoridad competente para su aprobación...

RECOMENDACIONES	DECISIONES DE POLITICA ESTRUCTURAL REQUERIDAS Y AUTORIDAD COMPETENTE PARA TOMARLAS		
	Conferencia de Plenipotenciarios	Consejo de Administración	Secretario General
<p>Personal</p> <p><u>PM9</u> Establecer redes de comunicaciones explícitas</p> <p><u>PM10</u> Establecer por escrito objetivos de gestión explícitos</p> <p><u>PM11</u> Establecer un servicio para facilitar empleos en el exterior a los titulares de contratos de duración determinada y de contratos con oferta renovable</p> <p><u>PM12</u> Generalizar las descripciones de empleo</p> <p><u>PM13</u> Instituir encuestas anuales sobre la opinión de los empleados</p> <p><u>PM14</u> Simplificar las comunicaciones en los procedimientos de rutina</p> <p><u>PM15</u> Intensificar la formación profesional y técnica</p> <p><u>PM16</u> Anunciar más ampliamente las vacantes de empleo</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar explícitamente por escrito objetivos de gestión para el personal superior ligados a los objetivos generales de la UIT 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la comunicación a través de reuniones mensuales de personal, actividades interorganizaciones, y reuniones no jerárquicas de personal de distintos grados • Instituir un servicio para facilitar empleos en el exterior a los titulares de contratos de duración determinada y de contratos con oferta renovable que faciliten al personal su salida de la UIT • Ampliar las descripciones de empleo de manera que se refieran más a responsabilidades generales que a actividades • Estudio anual de la opinión, percepción y motivación de los empleados, con mecanismos de retroinformación a través del Comité de Coordinación • Definir los obstáculos de las comunicaciones en los procedimientos de rutina y reencaminar las comunicaciones de manera más sencilla y oportuna • Mejorar la formación profesional, técnica y de gestión, financiando el proceso a través del ahorro de explotación y de los recursos para capacitación interna • Las vacantes de empleo se anunciarán con mayor amplitud y los avisos de vacantes serán objeto de una mayor distribución

Recomendaciones ... Autoridad competente para su aprobación...

HEMOS DETERMINADO CUAL ES LA AUTORIDAD COMPETENTE PARA DECIDIR LA APROBACION DE NUESTRAS RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES	DECISIONES DE POLITICA ESTRUCTURAL REQUERIDAS Y AUTORIDAD COMPETENTE PARA TOMARLAS		
	Conferencia de Plenipotenciarios	Consejo de Administración	Secretario General
Sistemas de información			
<u>IS1</u> Centrar el desarrollo de sistemas en ocho proyectos de elevada prioridad	-		<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del Secretario General, ratificada por el Comité de Dirección de Tecnología de la Información
<u>IS2</u> Aumentar los recursos para personal y la financiación para contratos exteriores para las ocho aplicaciones prioritarias		<ul style="list-style-type: none"> • La transferencia de fondos de una categoría presupuestaria a otra y de un año a otro requiere la aprobación del Consejo de Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • El Secretario General y el Comité de Coordinación pueden aprobar los presupuestos propuestos al Consejo de Administración
<u>IS3</u> Establecer un conjunto de "puentes" de soporte lógico	-	-	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la competencia del Secretario General
<u>IS4</u> Completar la transferencia de aplicaciones de los computadores principales Siemens; poner término al arriendo de uno de los computadores principales	-	-	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la competencia del Secretario General
<u>IS5</u> Continuar el desarrollo de sistemas en IDMS-Windows y SQL Server-Windows, con SPA-Windows para aplicaciones financieras. Reducir al mínimo la utilización de otras plataformas de desarrollo	-	-	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la competencia del Secretario General
<u>IS6</u> Añadir a las centrales PBX la contabilidad automática de llamadas y la capacidad de correo vocal	-	-	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la competencia del Secretario General
<u>IS7</u> Contratar los servicios de un especialista en planificación de las telecomunicaciones y de un experto en capacitación a corto plazo en computadores personales	-	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de nuevos empleos 	-