

ITSO-DISTRIBUCIÓN LIMITADA

Documento del  
Director General

IAC-12-10S W/03/10  
Original: inglés  
25 de marzo de 2010

## CRITERIOS ESPECÍFICOS DE DESEMPEÑO ANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR GENERAL

## I. RESUMEN

1. La Trigésima Segunda Reunión de la Asamblea de Partes de la ITSO (AP-32), celebrada en octubre de 2008, decidió “[encomendar] a la Comisión Consultiva la tarea de proponer la elaboración de criterios anuales específicos en cuanto a desempeño, en función de los cuales la Comisión de Remuneraciones ha de evaluar el desempeño del Director General, con vistas a la adopción de dichos criterios por la próxima Reunión Ordinaria de la Asamblea de Partes”.
2. La undécima reunión de la Comisión Consultiva de la ITSO (IAC-11), celebrada en noviembre de 2009, tomó nota de que el Presidente de la IAC, Sr. Steven Lett, y el Director General, prepararían con ayuda de una firma especializada una serie de criterios, con vistas a su presentación en la siguiente reunión de la IAC para su análisis y consideración.
3. En el Adjunto No. 1 se presenta una serie de criterios específicos de desempeño anual en función de los cuales la Comisión de Remuneraciones ha de evaluar el desempeño del Director General. El Director General recibe con beneplácito el asesoramiento de la IAC acerca de la serie adjunta de criterios de desempeño.

## II. ANTECEDENTES

4. La Trigésima Segunda Reunión de la Asamblea de Partes de la ITSO (AP-32), celebrada en octubre de 2008, decidió “[encomendar] a la Comisión Consultiva la tarea de proponer la elaboración de criterios anuales específicos en cuanto a desempeño, en función de los cuales la Comisión de Remuneraciones ha de evaluar el desempeño del Director General, con vistas a la adopción de dichos criterios por la próxima Reunión Ordinaria de la Asamblea de Partes”.
5. La undécima reunión de la Comisión Consultiva de la ITSO (IAC-11), celebrada en noviembre de 2009, tomó nota de que el Presidente de la IAC, Sr. Steven Lett, y el Director General, prepararían con ayuda de una firma especializada una serie de criterios, con vistas a su presentación en la siguiente reunión de la IAC para su análisis y consideración.

# ITSO-DISTRIBUCIÓN LIMITADA

IAC-12-10S W/03/10

Página 2

6. Tras la IAC-11, el Presidente de la IAC y el Director General se reunieron con el Presidente de TPO, la firma especializada contratada para definir un conjunto específico de criterios de desempeño anual en función de los cuales la Comisión de Remuneraciones ha de evaluar el desempeño del Director General (el Adjunto No. 1 al presente documento incluye ese informe de TPO).

## **III. CONCLUSIÓN**

7. El Director General recibe con beneplácito el asesoramiento de la IAC acerca de la serie de criterios específicos de desempeño anual en función de los cuales la Comisión de Remuneraciones ha de evaluar el desempeño del Director General.

ITSO-DISTRIBUCIÓN LIMITADA

ADJUNTO NO. 1 al  
IAC-12-10S W/03/10

**CRITERIOS ESPECÍFICOS DE DESEMPEÑO ANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DEL DIRECTOR GENERAL  
(Elaborados por TPO)**

---

# **ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES POR SATÉLITE**

**Formulario de evaluación bienal del desempeño del Director General**

**2010**

## Resumen Ejecutivo

El Director General es responsable ante la Asamblea de Partes de la Organización Internacional de Telecomunicaciones por Satélite (ITSO) por el cumplimiento del propósito de la Organización, es decir, velar por el cumplimiento de las obligaciones de servicio público por parte de Intelsat. El Director General, a través de su gestión y liderazgo, se asegura de que Intelsat suministre, sobre una base comercial, servicios internacionales públicos de telecomunicaciones para cumplir los siguientes “Principios Fundamentales”:

1. mantener una conectividad mundial y una cobertura global;
2. atender a sus clientes dependientes de la conectividad vital; y
3. brindar acceso no discriminatorio al sistema de Intelsat.

Un proceso de evaluación sistemático y fiable es el mejor método de que dispone la Asamblea de Partes para asegurarse de que se cumpla la misión de la ITSO y para advertir la presencia o la posibilidad de problemas, lo cual le ha de permitir tomar medidas preventivas o correctivas.

Debido a la falta de contacto cotidiano entre el organismo rector y el Director General, la Asamblea de Partes debe encontrar medidas tangibles y cuantificables para juzgar el desempeño. Las recomendaciones que se formulan a continuación ofrecen directrices y un marco para la evaluación del desempeño del Director General.

El presente informe fue elaborado por TPO, Inc. (TPO). TPO es una sociedad privada establecida en 1994 que se especializa en la consultoría de recursos humanos. Tiene experiencia especializada en la elaboración y el mantenimiento de sistemas de gestión del desempeño y de remuneración para ejecutivos, entre otros ámbitos de la gestión de recursos humanos. TPO trabaja regularmente con clientes en temas relacionados con las evaluaciones del desempeño de ejecutivos y los planes de remuneración con incentivos, y está calificada para elaborar criterios de evaluación para el Director General.

## Introducción

El hecho de evaluar al Director General entraña numerosos beneficios. Una evaluación bien estructurada y realizada asegura lo siguiente:

- Que la Asamblea de Partes cumpla su deber de asegurarse efectivamente de que Intelsat cumpla los “Principios Fundamentales”
- Que la Organización cumpla sus obligaciones fiduciarias
- Que el Director General esté manejando en forma efectiva el órgano ejecutivo
- La existencia de un registro escrito sobre el desempeño del Director General para el caso en que se lo necesite para una verificación futura.

## Directrices para la evaluación del Director General de la ITSO

El Director General completa anualmente una autoevaluación y la remite al Presidente de la Asamblea de Partes. El ciclo de autoevaluación del Director General refleja el proceso de evaluación anual para el personal.

Cada bienio, en la Asamblea de Partes, la Comisión de Remuneraciones ha de efectuar una evaluación oficial del desempeño del Director General, que luego puede utilizar como base para formular una recomendación a la Asamblea de Partes acerca de un aumento bienal del sueldo básico y pago de una bonificación.

En la evaluación en sí misma se mide el desempeño del Director General en cuanto al cumplimiento de la misión de la ITSO durante el período de análisis anterior. El desempeño del Director General debería asentarse y registrarse por medio de informes, auditorías externas y actividades de carácter periódico.

El proceso de evaluación comprende los siguientes elementos:

- Un autoevaluación escrita efectuada por el propio Director General
- El acuerdo o desacuerdo de la Comisión de Remuneraciones acerca de la autoevaluación del Director General
- Una recomendación de la Comisión de Remuneraciones a la Asamblea de Partes acerca del aumento bienal del sueldo básico y pago de una bonificación
- La aprobación documentada de la Asamblea de Partes acerca de la evaluación definitiva y los cambios en la remuneración.

Se recomienda que, a falta de pruebas concretas en sentido contrario, la Asamblea de Partes acepte las recomendaciones de la Comisión de Remuneraciones y lleve a término la evaluación del desempeño del Director General, su aumento de sueldo básico y el pago de una bonificación al mismo. El Presidente de la Asamblea de Partes entrega al Director General la evaluación final por escrito y la correspondiente documentación para dejar registro de las decisiones.

## Criterios de evaluación

El proceso está basado en la evaluación del desempeño anual del Director General en relación con el cumplimiento de la misión de la ITSO.

Para tener una visión completa de la eficacia del Director General, la Comisión de Remuneraciones deberá efectuar juicios cuantitativos y cualitativos.

### **Criterios cualitativos**

Una evaluación tradicional del desempeño incluye un análisis de las dimensiones del trabajo. Una dimensión del trabajo es un título descriptivo o un ámbito de aptitud bajo el cual se pueden clasificar ejemplos específicos del desempeño en el trabajo. En el proceso de evaluación, el número de dimensiones está limitado únicamente a aquellas que son esenciales para el éxito de la ITSO.

- Presupuestación
- Gestión fiscal
- Responsabilidad fiduciaria
- Gestión del personal
- Administración de la Organización
- Características básicas

### **Criterios cuantitativos**

Los criterios cuantitativos se extraen de los datos notificados a lo largo del año por el Director General. El desempeño en esos ámbitos determina el porcentaje de la bonificación potencial obtenida para el año. Los ámbitos recomendados incluyen los siguientes:

- Cifras financieras reales en comparación con el presupuesto
- Niveles del fondo de reserva
- Una auditoría financiera libre de salvedades
- Presentación de informes con la debida puntualidad
- Organización de reuniones, incluidas las de la Comisión Consultiva de la ITSO y las de la Asamblea de Partes.

### **Directrices generales**

Para que una evaluación resulte exitosa se necesitan objetividad y un enfoque preciso en la finalidad del cargo y la eficacia con la cual quien lo ocupa cumple sus funciones. Los principios generales de evaluación incluyen los siguientes:

- Centrarse en los mejores intereses de la ITSO y su misión; evitar confusiones con los intereses de un determinado país miembro o una determinada posición de política
- Mantener la simplicidad del proceso, limitándolo a dos (2) niveles de medición y una categoría ulterior de “no aplicable/no observado”
- Basarse en la mayor medida posible en un desempeño mensurable y documentado, a fin de reducir al mínimo la subjetividad
- Incluir una participación de alto nivel por parte del Director General
- Evaluar la eficacia en función de criterios, no según la personalidad
- Exigir ejemplos explícitos de un desempeño inaceptable si la Comisión de Remuneraciones está en desacuerdo con la autoevaluación del Director General.

## Criterios y proceso de evaluación del desempeño anual

La evaluación del desempeño del Director General se basa en la actual descripción de su cargo, la manera en que efectúa la gestión financiera y la gestión del personal, sus comunicaciones internas y externas, su administración de las obligaciones de la ITSO y su demostración de que posee las idoneidades necesarias.

El formulario contiene una escala de evaluación dividida en los números 1 a 3 para su utilización en los criterios cualitativos (análisis de las dimensiones del trabajo).

1. **Es evidente un desempeño aceptable:** El desempeño cumple sistemáticamente los requisitos, y con frecuencia los excede. El Director General demuestra capacidad para lograr resultados en ese ámbito y sus contribuciones están sistemáticamente a la altura o por encima de los requisitos del trabajo.
2. **Pruebas de desempeño inaceptable:** El desempeño no cumple las normas mínimas. El desempeño exhibido está por debajo del nivel promedio de expectativas en este ámbito.
3. **No aplicable/No observado**

### Indicadores de desempeño cualitativos

#### Gestión financiera

1. Negocia el presupuesto anual proveniente de Intelsat<sup>1</sup>; efectúa previsiones y proyecciones de las necesidades presupuestarias; mantiene un presupuesto equilibrado.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**                      1                      2                      3

2. Establece y mantiene procedimientos en cuanto a un adecuado control interno y una adecuada salvaguardia de los fondos, activos, registros contables y registros de la ITSO.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**                      1                      2                      3

3. Obra con puntualidad a la hora de elaborar previsiones y preparar cambios presupuestarios para su aprobación por la Asamblea de Partes.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**                      1                      2                      3

4. Analiza información relativa a tendencias y actividades económicas, políticas y tecnológicas, traduciendo esa información en asesoramiento de planificación a largo plazo para la Asamblea de Partes.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**                      1                      2                      3

#### Gestión del personal

1. Dirige con eficacia al personal en la gestión y administración de los programas y servicios ofrecidos por la Organización.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**                      1                      2                      3

---

<sup>1</sup> A partir de 2013.



2. Gestiona el desempeño y asume la responsabilidad de su propio desempeño y el de sus subordinados, estableciendo metas y expectativas claras, haciendo un seguimiento de los avances en función de dichas metas, asegurando el suministro de retroinformación y abordando con prontitud los problemas y las cuestiones de desempeño.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:            1            2            3**

3. Establece e instituye políticas y procedimientos para contratar y mantener una plantilla de personal eficaz y productiva, adecuada para las operaciones de la Organización.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:            1            2            3**

4. Crea un entorno de trabajo que brinda seguridad y promueve la confianza y el respeto mutuos.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:            1            2            3**

5. Crea e implanta políticas adecuadas, entiende la autoridad y la responsabilidad atinentes a las cuestiones de cumplimiento en relación con la gestión del personal.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:            1            2            3**

#### **Comunicaciones**

1. Como vocero principal, representa adecuadamente a la ITSO ante una variedad de públicos.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:            1            2            3**

2. Por medio de actividades de extensión, promueve la sensibilización acerca de la importancia de unos mercados de telecomunicaciones satelitales abiertos, justos y competitivos.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:            1            2            3**

3. Entiende cómo y cuándo mantener a la Comisión Consultiva de la ITSO y a la Asamblea de Partes informadas acerca de cuestiones o hechos que merezcan la atención de las mismas.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:            1            2            3**

#### **Administración de la ITSO**

1. Trabaja con Intelsat en relación con los requisitos de presentación de datos e información por parte de ésta, a fin de mejorar la evaluación de la ITSO sobre el desempeño de Intelsat.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:            1            2            3**

2. Organiza en manera eficaz las reuniones de la Asamblea de Partes.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:            1            2            3**

3. Participa cuando es necesario en la elaboración de programas de Intelsat, incluidas inversiones para asegurar el cumplimiento de los Principios Fundamentales.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:            1            2            3**

4. Analiza las decisiones de Intelsat sobre las solicitudes de elegibilidad para celebrar un contrato de OCV.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:            1            2            3**

## ITSO

---

5. Organiza en manera eficaz las reuniones de la Comisión Consultiva de la ITSO.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**            1            2            3

6. Organiza en manera eficaz reuniones de otros cuerpos de la Organización.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**            1            2            3

7. Brinda asistencia a los clientes OCV en relación con controversias; suministra servicios de conciliación.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**            1            2            3

8. Se asegura de que la ITSO opere en cumplimiento de los correspondientes acuerdos, leyes y reglamentos gubernamentales, y responde en manera adecuada a los comentarios y las recomendaciones de los organismos de reglamentación.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**            1            2            3

### **Liderazgo de la ITSO**

1. Trabaja en forma dinámica para mejorar la utilización de los servicios internacionales públicos de telecomunicaciones.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**            1            2            3

2. Propone actualizaciones y revisiones de las metas y los objetivos de la ITSO.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**            1            2            3

3. Crea un plan estratégico para alcanzar las metas y los objetivos de la ITSO; adapta las actividades a las necesidades cambiantes.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**            1            2            3

4. Brinda apoyo a las telecomunicaciones por satélite y el acceso no discriminatorio a futuras telecomunicaciones públicas.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**            1            2            3

5. Formula planes para la continua protección de la OCV más allá de 2013.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**            1            2            3

6. Mantiene conocimientos sobre la tecnología y se mantiene informado acerca de los hechos y avances que se registran en el sector; entiende el efecto de las nuevas tecnologías; ve las oportunidades creadas por las nuevas tecnologías.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**            1            2            3

### **Relaciones**

1. Fomenta una sólida relación de trabajo con Intelsat, caracterizada por comunicaciones abiertas, respeto y confianza. Establece sistemas adecuados para el diálogo y las comunicaciones entre la ITSO e Intelsat.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**            1            2            3

2. Establece y mantiene relaciones positivas con los numerosos grupos que apoyan el trabajo de la ITSO o participan en el mismo, incluidas entidades comerciales y políticas.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**            1            2            3

3. Escucha, evalúa y atiende las necesidades y los intereses de todos los grupos de partes interesadas.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**            1            2            3

4. Mantiene contactos y relaciones con los encargados de la formulación de las políticas de telecomunicaciones y los correspondientes organismos gubernamentales y de reglamentación.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**            1            2            3

5. Promueve asociaciones con los Estados Miembros y sus organismos nacionales de reglamentación, a fin de hacer cumplir las obligaciones de servicio público.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**            1            2            3

6. Establece relaciones con otras organizaciones internacionales para ampliar las oportunidades, la información y los conocimientos de la ITSO acerca de la sociedad de la información.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**            1            2            3

7. Mantiene una sólida relación de trabajo con la Comisión Consultiva de la ITSO y la Asamblea de Partes.

**Sírvase encerrar una opción con un círculo:**            1            2            3

**Comentarios:**

El Director General debería documentar actividades específicas que demuestren los indicadores de desempeño cualitativos.

## Indicadores de desempeño cuantitativos

Los factores cuantitativos son la base para determinar el porcentaje de la bonificación anual otorgada al Director General, así como el aumento anual de su sueldo. Se utiliza una escala de 1 a 3 para evaluar cada factor; el puntaje compuesto determina la bonificación. El puntaje mínimo posible es 5 y el máximo posible, 15.

1. Por debajo del nivel de desempeño fijado como objetivo
2. Cumple el nivel de desempeño fijado como objetivo
3. Excede el nivel de desempeño fijado como objetivo

<b>Factor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Presupuesto</b>	La variación con respecto al presupuesto excede (-3%)	El presupuesto es equilibrado y la variación con respecto al mismo oscila entre (-2,9%) y +2,0%	La variación con respecto al presupuesto excede +2,1%
<b>Auditoría financiera</b>	La auditoría independiente es oportuna y no muestra ninguna corrección importante (es decir, no de menor cuantía) con respecto a la auditoría anterior	La auditoría independiente observa una mejora con respecto a la auditoría anterior	La auditoría independiente está libre de todo ámbito de preocupación y observa una mejora con respecto a la auditoría anterior
<b>Presentación de informes</b>	Menos del 90% de los informes requeridos se realiza de conformidad con el calendario correspondiente	Entre el 90% y el 99% de los informes se realiza de conformidad con el calendario correspondiente	Los informes siempre se realizan en las fechas límite previstas o antes de dichas fechas
<b>Organización de reuniones de la Asamblea</b>	Los materiales para las reuniones se envían menos de 15 días antes de la fecha límite correspondiente	Los materiales para las reuniones se envían entre 15 y 20 días antes de la fecha límite correspondiente	Los materiales para las reuniones se envían más de 21 días antes de la fecha límite correspondiente
<b>Organización de reuniones de la Comisión Consultiva de la ITSO</b>	Los materiales para las reuniones se envían menos de 15 días antes de la fecha límite correspondiente	Los materiales para las reuniones se envían entre 15 y 20 días antes de la fecha límite correspondiente	Los materiales para las reuniones se envían más de 21 días antes de la fecha límite correspondiente
<b>INFORMES DE AUDITORÍA</b>	Los materiales se envían 60 días o más después de que están disponibles	Los materiales se envían entre 45 y 59 días después de que están disponibles	Los materiales se envían entre 30 y 44 días después de que están disponibles

<b>Puntaje acumulativo</b>	<b>Bonificación como porcentaje del sueldo básico</b>
5	0%
6	5%
7	10%
8	15%
9	18%
10	20%
11	22%
12	24%
13	26%
14	28%
15	30%

Presentado: \_\_\_\_\_  
Director General

Fecha: \_\_\_\_\_

Aprobado: \_\_\_\_\_  
Presidente, Comisión de Remuneraciones

Fecha: \_\_\_\_\_

Aprobado: \_\_\_\_\_  
Presidente, Asamblea de Partes

Fecha: \_\_\_\_\_

**Muestra de parámetros para el análisis de las dimensiones del trabajo  
correspondientes al cargo de Director General**

	<b>Aceptables</b>	<b>Inaceptables</b>
<b>Elaboración y ejecución de proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación previa por la Asamblea de Partes o aprobación retroactiva pertinente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución sin aprobación de la Asamblea de Partes</li> </ul>
<b>Presupuesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar el presupuesto</li> <li>• Mantener el fondo de reserva</li> <li>• Servicios a los costos más bajos posibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificación del presupuesto sin aprobación de la Asamblea de Partes</li> <li>• Acceso al fondo de reserva para finalidades distintas de aquellas para las cuales fue previsto el uso de dicho fondo</li> <li>• Excederse del presupuesto</li> </ul>
<b>Gestión del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir las leyes nacionales</li> <li>• Determinar la estructura de dotación de personal</li> <li>• Elaborar condiciones normales de empleo</li> <li>• Tomar las decisiones relativas a contratación y terminación de empleo</li> <li>• Gestión del desempeño – hacer al personal responsable de cumplir sus deberes</li> <li>• Contratar a consultores y asesores</li> <li>• Llevar la gestión de los consultores – hacerlos responsables de la consecución de los resultados deseados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar modificaciones al Manual del Personal (en cuanto a su contenido) sin aprobación de la Asamblea de Partes</li> <li>• Incurrir en actos ilícitos de hostigamiento o discriminación</li> <li>• Agregar nuevas prestaciones, remuneraciones o prerrogativas sin la aprobación expresa de la Asamblea de Partes</li> </ul>

## Organización Internacional de Telecomunicaciones por Satélite

	<b>Aceptables</b>	<b>Inaceptables</b>
<b>Gestión fiscal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar informes financieros</li> <li>• Dar a conocer a todos los gobiernos miembros las conclusiones de las auditorías</li> <li>• Proceso transparente</li> <li>• Fortalecer la posición financiera de la ITSO</li> <li>• Ceñirse a controles financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar los contactos con el auditor</li> <li>• No corregir los problemas sustantivos identificados en una auditoría</li> <li>• Falta de controles financieros</li> </ul>
<b>Responsabilidad fiduciaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer la posición jurídica de la ITSO, así como las limitaciones</li> <li>• Actuar de conformidad con las políticas y directivas de la Asamblea de Partes</li> <li>• No incurrir en conflictos de intereses ni en otras acciones incompatibles con la ITSO</li> <li>• Actuar obrando en el mejor interés de los Estados Miembros de la ITSO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover o participar en acciones jurídicas en forma independiente</li> <li>• Celebrar convenios vinculantes sin aprobación de la Asamblea de Partes</li> <li>• Colocar los intereses de un país miembro por encima de los de los otros</li> </ul>
<b>Administración de la ITSO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar los materiales y las agendas de las reuniones</li> <li>• Organizar reuniones</li> <li>• Documentar las reuniones de la Asamblea de Partes, la Comisión Consultiva de la ITSO y otros cuerpos</li> <li>• Llevar la gestión de la logística de todas las reuniones</li> <li>• Puntualidad de la planificación y satisfacción de las necesidades de los países miembros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrasos en la presentación de los materiales y la agenda de una reunión</li> <li>• Dar a un miembro un tratamiento injusto o discriminatorio</li> <li>• Reuniones desorganizadas</li> <li>• Causar inconvenientes a los miembros en relación con la logística de las reuniones</li> </ul>