

Documento del
Director General

IAC-19-10S W/02/15
Original: inglés
9 de enero de 2015

INFORME DEL DIRECTOR GENERAL SOBRE EL VÍNCULO ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO Y EL PRESUPUESTO FINANCIERO DE LA ITSO

I. RESUMEN

1. En el transcurso de la 36a Reunión de la Asamblea de Partes, al aprobarse el Plan Estratégico para 2014-2017 y los presupuestos financieros para los ejercicios fiscales 2014-2015 y 2015-2016, algunas delegaciones manifestaron el deseo de ver una vinculación entre los futuros planes estratégicos y financieros de la ITSO. En respuesta a esa solicitud, el Director General ha dado inicio a un análisis sobre el proceso y los pasos adoptados en otras organizaciones, según se expone en el presente documento.

II. ANTECEDENTES

2. La Trigésima Sexta Reunión de la Asamblea de Partes (AP-36), celebrada en mayo de 2014, aprobó una serie de Metas y Objetivos como parte del Plan Estratégico de la ITSO para el período 2014-2017. Esas Metas y Objetivos se remontan a 2008, y se prorrogaron con la finalidad de que sean aplicables para el nuevo período 2014-2017, al haber sido consideradas como todavía válidas y pertinentes por la Asamblea de Partes a la luz de su decisión de prolongar el Acuerdo de la ITSO hasta 2021.

3. Para alcanzar esas Metas y Objetivos, la Asamblea de Partes también consideró y aprobó el Plan Estratégico para el período 2014-2017. A fin de proporcionar los recursos financieros necesarios, la Asamblea también aprobó el presupuesto financiero bienal para los ejercicios fiscales 2014-2015 y 2015-2016.¹ Durante el proceso de aprobación, algunas Partes manifestaron el deseo de ver una vinculación entre los futuros planes estratégicos y financieros de la ITSO. En el presente documento se indican las acciones emprendidas en respuesta a esos comentarios de algunas Partes.

¹ El presupuesto de la Organización lo financia en su totalidad Intelsat, de conformidad con el Artículo 14 del Acuerdo de Servicios Públicos (ASP).

III. PUESTA EN PRÁCTICA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Recursos

4. La 36a Asamblea de Partes aprobó los recursos financieros relativos a la puesta en práctica del Plan Estratégico para 2014-2017 según se exponen en el presupuesto financiero para los ejercicios fiscales 2014-2015 y 2015-2016, desglosados en distintas categorías de grandes gastos. El presupuesto anual promedio de la ITSO para los años 2014 a 2017 es de US\$1,7 millones, y está financiado por Intelsat.

Medición y verificación

5. Según la práctica actual, la medición y verificación de los avances registrados en la consecución de las metas y objetivos del Plan Estratégico representan mayormente un método cualitativo mediante el cual se brinda a las Partes información sobre el estado de distintas actividades. De cara al futuro, y tras una evaluación ulterior acerca de las distintas ventajas y desventajas, cabría contemplar la posibilidad de introducir acciones específicas dirigidas a lo siguiente:

- mejorar la capacidad de las Partes para evaluar los avances registrados hacia la consecución de las Metas y Objetivos establecidas;
- asegurar una transparencia aún mayor en la operatoria de la Organización.

Vinculación entre el Plan Estratégico y el presupuesto financiero

6. Tras una revisión y un examen de algunas opciones al alcance de cualquier organización para establecer un vínculo integral entre su plan estratégico y su presupuesto financiero, surge claramente que para poder realizar esa actividad, dicha organización debería introducir un marco que incluyera los siguientes elementos:

- un plan estratégico que no solamente defina las metas y objetivos, sino que además especifique los criterios de aplicación que se han de tener en cuenta en el proceso de planificación presupuestaria y operativa
- un plan financiero que prevea los ingresos y gastos que se vayan a registrar durante el período de vigencia del mismo y que sean plenamente congruentes con el plan estratégico
- un proceso de presupuestación que vincule las partidas presupuestarias con los resultados previstos del desempeño del plan
- un proceso bien definido mediante el cual los productos generados para alcanzar las metas y objetivos de la organización, así como las actividades que contribuyan a dichos productos, se expongan y vinculen claramente.

7. Para una organización bien equipada en cuanto a recursos humanos, financieros y de tecnologías de información (TI), el método indicado más arriba puede ser viable y posible. A

modo de ejemplo, en los párrafos que siguen se expone el proceso llevado a cabo por la UIT en los últimos años para determinar vínculos entre sus planes estratégico, operativo y financiero.

IV. EL CASO DE LA UIT

8. La Conferencia de Plenipotenciarios de la UIT celebrada en 2002 tomó las siguientes decisiones:

- Resolución 72: resolvió encargar al Secretario General y los tres Directores de las Oficinas que preparasen cada uno de ellos un plan consolidado que reflejara los vínculos entre los planes estratégico, financiero y operacional;
- Decisión 7: encargó al Consejo de la UIT Council el examen de determinados aspectos de la gestión de la Unión con vistas a lograr importantes beneficios en cuanto a eficacia y eficiencia.

9. En relación con la Decisión 7, al tiempo de encomendar al Consejo de la UIT todo el proceso de llevar a cabo el trabajo requerido en virtud del mandato estipulado en dicha decisión, así como el cumplimiento y la verificación correspondientes, la Conferencia de Plenipotenciarios dispuso que el Consejo presentara un informe en su reunión ordinaria de 2006.

10. Para llevar adelante el proceso relativo a las dos decisiones antedichas, el Consejo de la UIT estableció un grupo encargado de asesorarlo acerca de la manera de proceder a la aplicación de la Resolución 72, en tanto que, con respecto a la Decisión 7, nombró un Grupo de Especialistas al que encomendó principalmente “[I]dentificar y evaluar opciones, y sus correspondientes ventajas e inconvenientes en términos de eficacia, eficiencia y economía de la gestión y administración de toda la Unión, habida cuenta de todos los elementos que contribuyen al desempeño eficaz y eficiente de las funciones y obligaciones de la UIT...”.

11. El resultado de la labor del Grupo de Especialistas, al cabo de seis meses de trabajo (enero a junio de 2003), fue un informe con una serie de recomendaciones para su consideración por el Consejo de la UIT a mediados de 2003. Tras haber considerado dicho informe, el Consejo estableció un “Grupo del Consejo de Supervisión” (COG) encargado de supervisar en su nombre la aplicación de las distintas recomendaciones formuladas por el Grupo de Especialistas e informar de ello a futuras reuniones del Consejo. El COG debía trabajar en estrecha coordinación con los directivos superiores de la Unión. Para comenzar su labor, determinó algunos ámbitos prioritarios de enfoque inmediato, incluidos los de reducción de costos y sistemas de información.

12. Partiendo de los ámbitos prioritarios identificados, y tras celebrar consultas con el Grupo de Especialistas y realizar sus propias reuniones, el COG recomendó a la sesión adicional del

Consejo celebrada en octubre de 2003 una serie de medidas, incluida la contratación de una empresa consultora externa para que elaborara un proyecto integrado que cubriera principalmente los siguientes elementos:

- elaboración de un modelo de proceso operativo y revisión de todas las actividades pertinentes, con enfoque especial en la preparación de presupuestos y el control de la gestión;
- formulación de una estrategia sobre tecnología de la información;
- preparación de un plan de aplicación, tanto para el modelo de proceso operativo como para la infraestructura de tecnologías de la información; establecimiento de los prototipos necesarios y puesta en marcha de los nuevos procesos; y
- medidas que se habían de adoptar con vistas a garantizar la utilización y asimilación de los nuevos sistemas y procedimientos.

13. Además, para lograr una estrategia integrada, se deberían llevar a cabo tareas específicas como las indicadas a continuación: utilizar el presupuesto como herramienta de gestión financiera para integrar y vincular la planificación estratégica, financiera y operacional; mejorar el sistema contable a fin de que se puedan controlar los costos y verificar el avance de los trabajos, así como seguir y verificar los gastos realizados; y elaborar una estructura y metodología de atribución de costos. El Consejo aprobó la contratación de una empresa de consultoría para la elaboración del proyecto antedicho, con vistas a la presentación de un informe definitivo para su consideración por la sesión de junio de 2004 del Consejo.

14. Recomendaciones del informe de consultoría.

El informe del consultor, presentado y adoptado por el Consejo en su reunión de junio de 2004, contenía una serie de recomendaciones detalladas en los siguientes ámbitos:

- gestión financiera
- estructura y metodología de atribución de costos
- sistema de presupuestación de la UIT
- tecnología de la información
- controles de los procesos operativos
- análisis de costo-beneficio

15. El Consejo examinó y aprobó el informe, y también apartó un presupuesto de **5 millones de francos suizos** para la puesta en práctica de distintas recomendaciones. A fin de supervisar la puesta en práctica de las recomendaciones del consultor, el Consejo estableció un Nuevo Grupo del Consejo para la Supervisión (NCOG) con un mandato diferente del del COG, habida cuenta de que los temas en cuestión en ese momento ya estaban más orientados al ámbito operativo.

16. Puesta en práctica de las recomendaciones:

- El período transcurrido entre julio de 2004 y octubre de 2006 (momento de la Conferencia de Plenipotenciarios) se dedicó a la ejecución de los distintos proyectos identificados, bajo supervisión del NCOG, informándose en la Conferencia de 2006 acerca del estado de avance de los mismos. Durante ese período, algunos aspectos de la ejecución se integraron en las operaciones centrales de la Unión. Asimismo, en la Conferencia de Plenipotenciarios se puso fin al mandato del Nuevo Grupo del Consejo para la Supervisión, pero en el Consejo de 2007 se estableció un nuevo grupo del Consejo, denominado “Grupo para la Gestión y el Presupuesto”, con un mandato revisado y mucho más amplio que retomaba las tareas de supervisión que el NCOG había dejado inconclusas. Ese grupo prosiguió su labor hasta 2010.

17. Hasta ahora, la UIT sigue perfeccionando la operatoria del vínculo entre la planificación estratégica, operacional y financiera, según se desprende de las resoluciones adoptadas por la Conferencia de Plenipotenciarios en 2010 y 2014.

V. EL CAMINO DE CARA AL FUTURO

18. Tras la 36^a Reunión de la Asamblea de Partes, el Director General se abocó a la realización de un análisis sobre el proceso llevado adelante en la UIT, con posterioridad a lo cual inició un análisis preliminar acerca de la aplicabilidad de dicho proceso a la ITSO, teniendo en cuenta lo singular de la situación de esta última en cuanto a la naturaleza de su mandato, el tamaño pequeño de la propia Organización y sus limitados recursos financieros y humanos.² El Director General proseguirá en los próximos meses ese análisis sobre criterios que se puedan aplicar a la ITSO, a fin de informar al respecto a la próxima Asamblea de Partes.

VI. CONCLUSIÓN

19. En respuesta a la solicitud formulada por algunas Partes en la AP-36, el Director General dio inicio al proceso de análisis de lo que han hecho algunas organizaciones, con vistas a determinar si esos ejemplos se pueden aplicar a la ITSO.

² Cabe señalar que en la 36^a Reunión de la Asamblea de Partes se puso de manifiesto cierta falta de certeza en cuanto a si es necesario que la ITSO tenga un plan operativo, habida cuenta del tamaño de la Organización (ver el documento AP-36-4).