

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

I. RESUMEN

1. En el transcurso de la 36a Reunión de la Asamblea de Partes (AP-36), 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 visualizar un vínculo entre los planes estratégicos y financieros de la ITSO. En respuesta a esa solicitud, el Director General llevó a cabo 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. Cabe destacar que el presupuesto de la ITSO lo financia totalmente Intelsat de conformidad con el Artículo 14 del Acuerdo de Servicios Públicos (ASP). 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 respuesta a las inquietudes expresadas por algunas Partes, el Director General llevó a cabo las acciones indicadas a continuación.

4. Durante la decimonovena reunión de la Comisión Consultiva de la ITSO (IAC-19), el Director General presentó su informe sobre el vínculo entre el Plan Estratégico y el presupuesto financiero de la ITSO (documento IAC-19-10), en el que brindó información sobre el proceso de análisis de lo que se ha hecho en otras organizaciones, para determinar si esos ejemplos son de aplicación en el caso de la ITSO.

5. Además, el Director General señaló que para establecer un vínculo cabal entre el Plan Estratégico y el presupuesto financiero de la ITSO se debería introducir un marco que comprendiera lo siguiente:

- 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 de la ejecución del plan, con las dos finalidades principales de asignación de personal y asignación de gastos
- 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

6. 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. Sin embargo, para una organización de recursos humanos, financieros y de TI limitados, ello conllevaría obstáculos considerables. Por ejemplo, el Director General presentó una síntesis del proceso emprendido por la UIT en los últimos años para establecer vínculos entre sus planes estratégico, operativo y financiero, y lo hizo buscando ámbitos comunes que permitieran aplicar un proceso de esa índole a una organización como la ITSO.

III. EL CASO DE LA UIT

7. Durante la IAC-19 el Director General presentó una breve descripción del proceso llevado a cabo por la UIT en los últimos años para establecer vínculos entre sus planes estratégico, operativo y financiero, y la presentó como un ejemplo de cómo se puede lograr un vínculo de esa índole.

8. El proceso de la UIT comenzó con una confluencia de planes que reflejaba los vínculos entre los planes estratégico, financiero y operativo, preparados por el Secretario General y los tres Directores de las Oficinas (Conferencia de Plenipotenciarios de 2002 – Resolución 72). Además, se dispuso que el Consejo de la UIT examinara distintos aspectos de la gestión para aumentar la eficacia y la eficiencia (Decisión 7).

9. Además, se encomendó a un grupo de especialistas la labor de identificar y evaluar opciones relativas a la eficacia, la eficiencia y las finanzas de la gestión y la administración de la UIT. En junio de 2003 el grupo de especialistas emitió sus recomendaciones y el Consejo de la UIT estableció un “Grupo del Consejo para la Supervisión” (COG) encargado de supervisar la puesta en práctica de dichas recomendaciones.

10. El COG recomendó que se contratara una consultora para que analizara distintas tareas, incluidas las siguientes: utilización del presupuesto como herramienta de gestión financiera para integrar y vincular la planificación estratégica, financiera y operacional; mejoramiento del sistema de contabilidad para controlar costos, dar seguimiento a los avances y vigilar y auditar los costos; y elaboración de una estructura y metodología de asignación de costos.

11. Tras recibir el informe y las recomendaciones de la consultora, el Consejo asignó una partida de cinco millones de francos suizos y estableció un Nuevo Grupo del Consejo para la Supervisión [NCOG] encargado de supervisar la puesta en práctica de dichas recomendaciones.

12. 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.

IV. APLICABILIDAD DE UN PROCESO SIMILAR AL DE LA UIT A LA SITUACIÓN DE LA ITSO

13. Además de analizar el proceso de vinculación llevado a cabo en la UIT, el Director General también realizó estudios sobre distintas organizaciones, a saber, IMSO, EUTELSAT IGO, Intelsat S.A., OIEA, FAO y OMS, para identificar las características de las organizaciones que trazan explícitamente un vínculo entre su plan estratégico y su presupuesto financiero. En general, las que tienen documentos sobre dicho vínculo comparten las siguientes características:

- (i) financiamiento gubernamental;
- (ii) más de 100 empleados;
- (iii) un presupuesto anual de más de US\$100 millones;
- (iv) objetivos estratégicos de dos dígitos;
- (v) gasto de más de US\$1 millón en los objetivos estratégicos.

14. Organizaciones como EUTELSAT IGO, la IMSO, la CTO e INTERSPUTNIK, que tienen menos de 100 empleados y recursos financieros limitados, carecen de una estrategia de vinculación, en tanto que organizaciones como la UIT, la FAO, la OMS, el OIEA y la OIT, con más de 100 empleados y presupuestos anuales superiores a los US\$100 millones, tienen todas ellas una infraestructura que permite elaborar planes de vinculación.

15. En su análisis del proceso de la UIT, el Director General realizó un estudio preliminar de la aplicabilidad de dicho proceso a la ITSO, teniendo en cuenta lo singular de la situación de esta última en vista de la naturaleza de su mandato, su tamaño reducido y sus limitados recursos financieros y humanos.

16. En ese contexto, el reducido tamaño de la ITSO y sus limitados recursos financieros y humanos son esenciales para justificar o no justificar la elaboración de una estrategia de vinculación.

Esas diferencias fundamentales entre la ITSO y la UIT hacen que, en el caso de la primera, la elaboración de un documento de vinculación no sea factible, eficaz en costos ni justificable.

17. El tamaño reducido de la ITSO en términos de plantilla de empleados obligaría a tercerizar la preparación de la estrategia de vinculación, a diferencia del caso de la UIT, cuyo gran número de empleados le permitió definir ese método internamente y con ello ahorrar costos (se calculó que la tercerización de la elaboración del documento de vinculación de dicha organización habría costado alrededor de US\$5 millones).

18. En cuanto a recursos financieros, el abultado presupuesto de la UIT le permitió a la misma adquirir los equipos necesarios para implantar el plan de vinculación. ***Solamente en software***, dicha organización gastó US\$650.000, **cifra que representa** 40% del presupuesto anual de la ITSO.

19. En términos globales, la UIT asignó 0,7% de su presupuesto anual a la elaboración del plan de vinculación. En el presupuesto anual de la ITSO, ese 0,7% se traduciría en apenas US\$12.000.

20. Por último, la ejecución del plan por parte de la UIT tenía por finalidad aumentar la eficiencia y, de ser posible, reducir los gastos relacionados con el personal. En cambio, en la ITSO no resultaría posible reducir su ya de por sí pequeña plantilla. Además, para ejecutar un plan de vinculación en la ITSO se necesitarían empleados o consultores adicionales que tuvieran experiencia en temas presupuestarios, lo cual redundaría en costos adicionales para la Organización y sería contrario a su finalidad original. Cabe destacar que en la AP-36 se expresaron algunas opiniones sobre si, en vista de su tamaño, era necesario que la ITSO tuviera un plan operativo.

V. PLAN ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO DE LA ITSO

21. La principal finalidad de una estrategia de vinculación es la de asignar a cada objetivo una dotación específica de personal con su propia partida presupuestaria, proyecto que normalmente se lleva a cabo en organizaciones de 100 o más empleados. A pesar de las limitaciones obvias descritas en la sección anterior, el Director General lo mismo se abocó a vincular el presupuesto de la ITSO con los tres objetivos de su Plan Estratégico.

22. El Plan Estratégico de la ITSO tiene tres objetivos:

- (i) mantener la continuidad del suministro de servicios internacionales públicos de telecomunicaciones por satélite;
- (ii) proteger las posiciones orbitales y asignaciones de frecuencias conexas del Patrimonio Común de las Partes; y
- (iii) contribuir a promover una infraestructura mundial de la información y las comunicaciones.

23. Esos objetivos incluyen tareas como las de supervisar el desempeño por Intelsat de los Principios Fundamentales, abordar todos los temas que surgen del Patrimonio Común de las Partes, recabar las opiniones de las Partes sobre esos temas y brindar apoyo a actividades emprendidas por la ONU, la UIT y otros actores del sector de las TIC a fin de seguir asegurando la disponibilidad de recursos para el suministro de servicios de banda ancha por satélite.

Dotación de personal

24. Para cumplir la estrategia de vinculación, la ITSO depende de apenas tres profesionales, dedicados a tiempo completo a los dos primeros objetivos, que representan la *razón de ser* misma de la ITSO, habida cuenta de su naturaleza de organización supervisora. El tercer objetivo se cumple en función de la disponibilidad de tiempo y no de manera regular, dado que los tres profesionales de la Organización están dedicados a tiempo completo a cumplir los dos primeros.

Presupuestación

25. El financiamiento de la ITSO para los ejercicios fiscales 2015 y 2016, negociado con Intelsat y suscrito el 15 de mayo de 2013, es el siguiente:

- Ejercicio fiscal 2015 - **US\$1.720.000,00**
- Ejercicio fiscal 2016 - **US\$1.782.400,00**

26. En relación con los gastos de la Organización, el presupuesto se desglosa en seis tipos de gastos:

- Gastos de personal
- Gastos de oficina
- Honorarios profesionales
- Gastos de desarrollo y apoyo en materia de tecnología de la información (TI)
- Gastos de viajes y hospitalidad
- Gastos de reuniones de la ITSO

27. Esos gastos se relacionan con la operatoria normal de la Organización y resultan necesarios para que la misma pueda cumplir los tres objetivos de su Plan Estratégico. Ello incluye, entre otros rubros, los de suministros, equipamiento y mobiliario, teléfonos, servicios de Internet, almacenamiento de documentos, membresía en entidades y abono a publicaciones; partidas para cuatro empleados a tiempo completo y apoyo adicional a corto plazo/temporal en caso de necesidad; comisiones por concepto de auditorías, servicios jurídicos, servicios normativos y servicios de inmigración, así como servicios de contabilidad, de recursos humanos y de idiomas en los tres idiomas oficiales de la ITSO; pasajes aéreos, alojamiento, transporte terrestre, visitas a los Estados miembros y participación en eventos internacionales.

28. Todos esos gastos se asignan para cumplir los mandatos de la Organización. Sin embargo, debido a la naturaleza de la mayoría de los gastos de la ITSO, estos no se pueden desglosar de modo que permita asignar montos específicos a los tres objetivos del Plan Estratégico.

29. La única categoría que se puede asignar claramente a los tres objetivos es la de viajes y hospitalidad. Sobre la base de los datos de los ejercicios fiscales 2013¹ y 2014², y teniendo en cuenta una estimación de viajes futuros, se prevé que en el ejercicio fiscal 2015 la ITSO habrá gastado 55% de sus costos de viajes y hospitalidad en el objetivo 1, 30% en el objetivo 2 y 15% en el objetivo 3.

30. Cabe destacar que el programa de establecimiento de capacidad para los países en desarrollo, que forma parte integral del objetivo 1, se financia en su totalidad con el Fondo de Desarrollo, cuyos montos provienen de los ahorros logrados durante un ejercicio fiscal.

VI. CONCLUSIÓN

31. Tras revisar los materiales y opciones disponibles para establecer un vínculo integral entre el Plan Estratégico y el presupuesto financiero, y en respuesta a la solicitud formulada por algunas Partes en la AP-36, el Director General llegó a la conclusión de que la naturaleza y el presupuesto de la ITSO no son conducentes a la elaboración de un programa destinado a vincular específicamente los futuros planes estratégicos y financieros de la Organización. Esta conclusión es congruente con algunas opiniones vertidas en la AP-36 en cuanto a si era necesario que la ITSO tuviera un plan operativo, teniendo en cuenta su tamaño.

32. Habida cuenta de las características de la ITSO en cuanto a su tamaño y sus recursos financieros, de TI y humanos, la elaboración de un plan de vinculación integral supondría demandas muy pesadas sobre la Organización, por lo cual el proceso no sería viable ni eficaz en costos y, por ende, no se justificaría.

¹ En el ejercicio fiscal 2013, el total gastado en viajes fue de US\$121.876,25. La ITSO gastó US\$67.442,24 en viajes relacionados con el objetivo 1 y US\$54.434,01 en viajes relacionados con el objetivo 2, sin incurrir en gastos de viajes relativos al objetivo 3.

² En el ejercicio fiscal 2014, el total gastado en viajes por la ITSO ascendió a US\$161.403,01: US\$97.441,66, US\$13.317,44 y US\$50.643,91 en viajes relacionados con los objetivos 1, 2 y 3, respectivamente.