

CREACIÓN DE CAPACIDADES

Centros de Excelencia:  
REVISIÓN ESTRATÉGICA Y  
RECOMENDACIONES PARA  
EL FUTURO

Informe



15  1865  
2015

Sector de Desarrollo de las Telecomunicaciones





# Centros de Excelencia: Revisión estratégica y recomendaciones para el futuro

*Diciembre de 2014*



El Informe 'Centros de Excelencia: Revisión estratégica y recomendaciones para el futuro', fue hecho por la División de Construcción de Capacidades Humanas BDT junto del Departamento de Apoyo a Proyectos y Gestión del Conocimiento (PKM).

Aportes valiosos para el informe fueron proporcionados por los expertos de la ITU, Gladys Ogallo y David Souter. Se recibieron aportes y sugerencias de los colegas de las oficinas regionales y locales de la ITU, así como de los comités directivos regionales de los Centros de Excelencia.



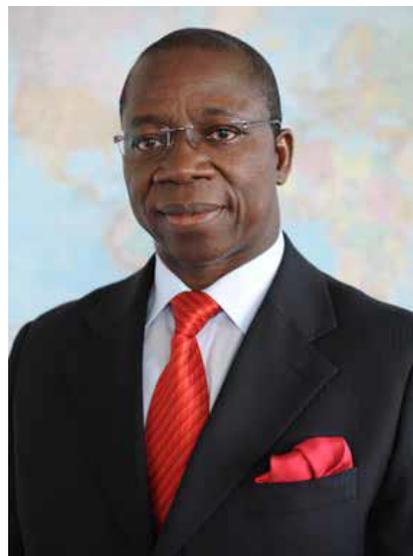
**Por favor piense en el medioambiente antes de imprimir este informe.**

© ITU 2014

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, para cualquier propósito, sin el permiso previo por escrito de la ITU.

## Prefacio

Tengo el agrado de presentarles este documento sobre los Centros de Excelencia: Revisión estratégica y recomendaciones para el futuro. El documento es el resultado de un estudio revisado sobre el proyecto de los Centros de Excelencia, el cual se llevó a cabo en cumplimiento de la Resolución 73 de la Conferencia Mundial del Desarrollo de las Telecomunicaciones (CMDT-10). Contiene recomendaciones que serán implementadas en la fase posterior al proyecto de este ejercicio comenzando con el siguiente ciclo de planificación después de CMDT-14. Estas recomendaciones fueron presentadas al Grupo de Construcción de Capacidades Humanas (GCBI), el cual fue establecido en virtud de la Resolución 40 de CMDT-10, y recibió respaldo del Grupo de Asesoría de Desarrollo de las Telecomunicaciones (TDAG). Esta estrategia ayudará a la Oficina de Desarrollo de Telecomunicaciones a cumplir uno de sus principales objetivos, que es el del fortalecimiento institucional y capacitación humana de sus miembros.



Para orientar la implementación de esta estrategia, ha sido creado el Procedimientos y Procesos Operacionales para la Nueva Estrategia de los Centros de Excelencia de la UIT. Este documento ofrece un proceso paso a paso de como los nuevos centros serán seleccionados y funcionarán.

El documento de la estrategia está disponible en su versión online en el portal <http://academy.itu.int/news/item/1152/>.

Es mi deseo de que encuentren este documento informativo y valioso. Espero la participación de todas las partes interesadas, y particularmente de los proveedores de formación, para hacer de ésta, una estrategia de éxito.



Brahima Sanou  
Director  
Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones



# Índice

	<i>Página</i>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Sección 1: El programa Centro de Excelencia hasta la fecha.....</b>	<b>3</b>
1.1 Fase 1 – 2001-2006.....	6
1.2 Fase 2 – 2007-2012.....	7
1.3 La situación actual.....	8
1.4 El contexto cambiante del sector de ICT y construcción de capacidades.....	13
<b>Sección 2: Principios para el nuevo programa.....</b>	<b>16</b>
2.1 El valor del programa para la ITU y los Estados Miembro.....	16
2.2 Un nuevo programa.....	17
<b>Sección 3: Un nuevo programa.....</b>	<b>34</b>
3.1 Funcionamiento de los Centros.....	36
3.2 Apoyo de ITU a los Centros.....	38
3.3 Obligaciones Contractuales de los Centros.....	39
3.4 Programa Regional de trabajo.....	40
3.5 Actividades del Programa (cursos y talleres).....	42
3.6 Certificación y Acreditación.....	44
3.7 Garantía de la Calidad.....	45
3.8 Sinergia con otros sectores de la UIT.....	46
3.9 Asociaciones y Redes (Networking).....	47
3.10 Medidas de Transición.....	48
<b>Sección 4: Disposiciones financieras.....</b>	<b>51</b>
4.1 Matrícula.....	53
4.2 Patrocinio y otras fuentes de financiación externa.....	53
4.3 Participación en otros programas de ITU.....	54
4.4 Patrocinio de los temas y actividades del programa.....	54
4.5 Fondo de Fomento a la Construcción de Capacidades de ICT.....	55
4.6 Disposiciones financieras transitorias.....	56



## Introducción

### Antecedentes

El Programa de Centros de Excelencia ITU/BDT fue lanzado en 2001 con el objetivo de fortalecer la creación de capacidades en telecomunicaciones /ICTs, al inicio en África y de modo subsecuente en otras regiones comerciales en desarrollo y emergentes. Viene siendo implementado hasta la fecha en dos fases (la primera desde 2001 hasta el 2006, la segunda, de 2007 a 2012), con fondos iniciales del TELECOM Surplus Fund, más recientemente del ICT Development Fund. Estos mecanismos de financiación llegaron a un fin en 2011. El proyecto fue prorrogado hasta diciembre de 2014.

La Conferencia Mundial de Desarrollo de las Telecomunicaciones (CMDT) resolvió en 2010 que “la actividad de los Centros de Excelencia ITU debe continuar, fortalecida mediante prioridades definidas por consulta a los Miembros de la UIT” y solicitó al Director de la BDT: “llevar a cabo un análisis exhaustivo del programa y de la actividad organizacional y financiera de los Centros de Excelencia y, si necesario, desarrollar un plan de acción para mejorar su trabajo’.

Este informe ha sido encomendado por el Director de la BDT como contribución a ese análisis. Está dividido en cuatro secciones:

- Sección 1 describe el historial y los logros de los Centros de Excelencia hasta la fecha, y las oportunidades y desafíos que se presentan hoy.
- Sección 2 analiza las principales pautas estratégicas y opciones (objetivos, principios, estructura de gobernanza), que necesita ser definida en la elaboración del programa para el futuro.
- Sección 3 describe la estructura y arreglos para el Nuevo Programa de Centros de Excelencia.
- Sección 4 se ocupa de las necesidades de financiación para el Nuevo Programa.

El informe va acompañado de un Resumen Ejecutivo, mientras que tres anexos, indican las propuestas para implementación de los aspectos del enfoque adoptado en el informe.

### Términos de referencia y metodología

Los términos de referencia para el estudio sirvieron para hacer un balance de la situación actual de la iniciativa de construcción de capacidades de los Centros de Excelencia:

- Rever y definir los objetivos y estrategia de los Centros de Excelencia considerando la realidad del momento;
- Desarrollar políticas para los Centros de Excelencia que están alineados con la estrategia propuesta, considerando los recursos disponibles para UIT, para gestionar y controlar la red de trabajo;
- Define los criterios de selección para Instituciones de Centros de Excelencia que puedan garantizar que solo Instituciones de reputación sean parte de la red de trabajo;
- Desarrollar mecanismos para el uso de criterios de selección de modo a escoger Instituciones para la red, de forma objetiva, justa y transparente;
- Proponer un modelo financiero y de sostenibilidad para los Centros de Excelencia que considere las limitaciones del actual modelo dependiente de UIT; y
- Recomendar la mejor forma de crear una efectiva red de socios formadores y cómo estas instituciones pueden aprovechar sus puntos fuertes – particularmente, cómo los Centros de Excelencia pueden aprovechar las competencias únicas de las Universidades.

El estudio fue realizado durante septiembre y octubre de 2011, y se basó en lo siguiente:

- Debates presenciales con el Director de la BDT; el jefe, proyectos y departamento de iniciativas de BDT; y todo el staff directamente relacionado con el programa de los Centros de Excelencia de la División de Construcción de Capacidades Humanas de BDT;
- Debates telefónicos con Directores Regionales de la UIT seleccionados;
- Entrevistas telefónicas con Coordinadores Regionales del programa de Centros de Excelencia;
- Respuestas a los cuestionarios de los Centros de Excelencia (23 Centros respondieron a los cuestionarios del estudio);
- Entrevistas telefónicas suplementarias con Centros seleccionados ;
- Entrevistas telefónicas con clientes seleccionados del programa (Staff de Organizaciones entrenados en los Centros);
- Debates directos con un Centro que haya sido parte del programa desde su inicio (AFRALTI) y con algunos de sus clientes en un país que sea estudio de caso (Kenia);
- Entrevistas telefónicas con especialistas seleccionados en formación de ICT, de países en desarrollo; y
- Trabajo de documentación sobre material de Centro de Excelencia proveído por UIT/BDT y sobre otras formaciones e iniciativas de construcción de capacidades en telecomunicaciones/ITCs en países en desarrollo.

Los términos de referencia demandaron por un informe de resultados que incluyesen los siguientes elementos:

- Una estructura y estrategia clara para los Centros de Excelencia en un ambiente autosustentable.
- Políticas clave, procesos y prácticas que sirvan de sustento a esa estrategia;
- Las herramientas que sirvan para gestionar esos procesos, por ejemplo, las herramientas de selección y la evaluación de los socios de transmisión de capacitaciones (*nodes*) del Centro de Excelencia;
- Una articulación de las funciones y responsabilidades de la UTI en este marco;
- Un plan de implementación para la transición desde el actual escenario de los Centros de Excelencia al nuevo marco. Principalmente, como tratar con los actuales Centros en la red y los posibles Centros que quieran unirse.

Cada uno de esos puntos será abordado en las siguientes secciones de este informe.

## Sección 1: El programa de Centros de Excelencia hasta la fecha

Las primeras dos secciones de este informe considera el programa de los Centros y opciones para el futuro desde dos perspectivas:

- Sección 1 evalúa la experiencia del programa hasta la fecha y las percepciones de los Centros existentes y clientes en cuanto a sus antecedentes, valor y logros alcanzados.
- Sección 2 evalúa los objetivos de la UIT y sus Miembros con relación a la manutención del Programa de Centros con vista al futuro, el contexto en el cual el programa será implementado, y cuestiones clave que necesitan ser esclarecidas en virtud de la implementación de un Nuevo Programa.

Los términos de referencia de este informe sugieren, que el punto de partida más importante para un programa de Centros de Excelencia revisado, deben ser las necesidades de construcción de capacidades de los Miembros de la UIT, hoy y en el futuro, en torno a la comprensión de las circunstancias y tendencias actuales. Sin embargo, la experiencia, antecedentes y logros del programa de Centros, desde su creación en 2000, han establecido la identidad en la mente de los Miembros de la UIT y representan un importante legado que puede influir en su forma de pensar. Considerando cómo el programa debería funcionar en el futuro, es importante comprender como hemos llegado a la situación actual. En esta sección:

- Resume la evolución del programa de Centros hasta la fecha;
- Esboza el programa en su estructura actual y sintetiza los puntos fuertes y flacos de ese programa de la forma como es percibida por los interesados; y
- Describe el contexto cambiante para el sector de las telecomunicaciones /ICT y la creación de capacidades a lo largo de la década en la cual el programa ha estado activo, y algunas de las implicaciones resultantes para los días de hoy.

Como veremos desde ahora, el Programa de Centros ha evolucionado sustancialmente a lo largo de la década, desde su objetivo inicial de construcción de capacidad institucional en un pequeño número de Centros de Excelencia con potencial clave al final del siglo pasado, hasta un dentro de apoyo de a la información diseminado hoy. Esta evolución ha sido parcialmente impulsada por la tomada de decisión formal en CMDT o nivel de Director en la BDT. En gran parte, es resultado de decisiones sobre la programación anual y la estructura y contenido de Centros de Trabajo que han sido tomadas por las Oficinas Regionales y grupos directores regionales con apoyo administrativo e político limitado de la División de Construcción de Capacidades Humanas en BDT. El programa ha sido financiado hasta la fecha por el TELECOM Surplus Fund y su sucesor, el ICT Development Fund, recursos que pueden no estar disponibles en el futuro.

Los siguientes cuadros/diagramas resumen la evolución del programa de Centros de Excelencia a lo largo de la década pasada.

Estos cuadros y diagramas muestran que:

- Ha habido un creciente aumento en el número de Centros a lo largo del periodo del programa;
- Esto ha sido acompañado por una reducción en el número de actividades realizadas anualmente por cada Centro;
- El número de participantes en las actividades del centro han fluctuado significativamente a lo largo de los años, llegando a un total aproximado de 4000 en 2004.

**Cuadro 1: Número de Centros/Number of Centres/nodes by region, 1999-2011**

	AFR	AMS	ARB	ASP	CAR	CIS	EUR	LSP	Total
1999	2	1	1	1					5
2000	2	4	2	1					9
2001	2	4	2	1					9
2002	2	4	2	4					12
2003	2	4	3	4		3			16
2004	2	4	3	4		3			16
2005	2	7	3	4		3			19
2006	2	15	3	4		3			27
2007	6	18	4	5		3	5		41
2008	6	22	4	5	6	6	5		54
2009	6	23	4	6	6	6	5	6	62
2010	6	23	4	6	6	4	6	6	61
2011	6	23	4	6	6	4	6	6	61

**Cuadro 2: Número de actividades por región, 1999-2011**

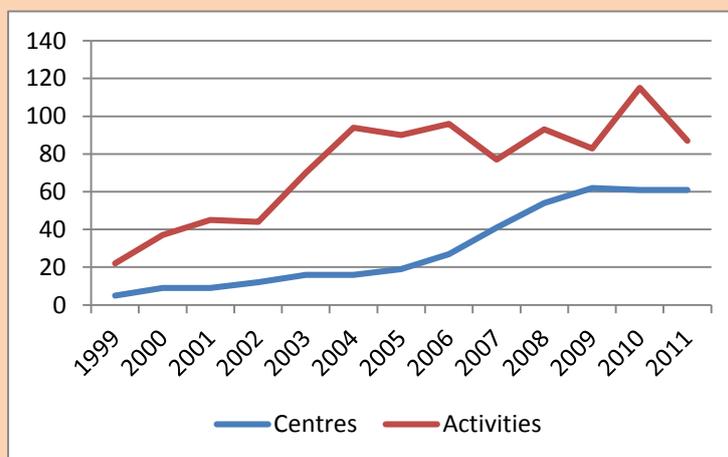
	AFR	AMS	ARB	ASP	CAR	CIS	EUR	LSP	Total
1999	6	4	3	1			8		22
2000	8	4		3		7	15		37
2001	22	8	3	7			5		45
2002	20	12	6	5			1		44
2003	26	23	7	2		6	6		70
2004	34	25	11	3		8	13		94
2005	38	19	11	1			21		90
2006	36	43	6				11		96
2007	15	42	5	7		4	4		77
2008	8	42	8	14	2	10	9		93
2009	2	25	5	17	6	13	5	10	83
2010	24	34	9	10	9	9	9	11	115
2011	25	21	5	11	6	6	2	11	87
<b>Total</b>	<b>264</b>	<b>302</b>	<b>79</b>	<b>81</b>	<b>23</b>	<b>63</b>	<b>109</b>	<b>32</b>	<b>953</b>

**Cuadro 3: Número de participantes por región, 1999-2011**

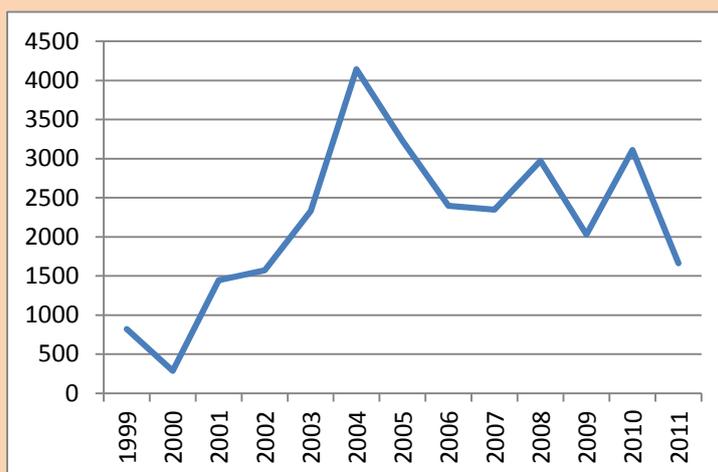
	AFR	AMS	ARB	ASP	CAR	CIS	EUR	LSP	Total
1999	78	255	95	29			363		820
2000	133	107		45					285
2001	469	375	143	154			303		1444
2002	473	499	440	120			40		1572
2003	697	716	483	40		215	180		2331
2004	1136	1094	943	73		449	450		4145
2005	871	831	517	17			992		3228
2006	717	1125	278				277		2397
2007	363	1238	178	209		151	207		2346
2008	223	1195	213	435	30	601	275		2972
2009	33	659	81	386	159	270	150	293	2031
2010	553	825	161	314	227	523	201	307	3111
2011	575	483	115	253	98	138	no data	no data	1662
<b>Total</b>	<b>6321</b>	<b>9402</b>	<b>3647</b>	<b>2075</b>	<b>514</b>	<b>2347</b>	<b>3438</b>	<b>600</b>	<b>28344</b>

Las figuras presentadas en las Cuadros 1 a 3 son ilustradas gráficamente en las Figuras 1 y 2

**Figura 1: Número de Centros y actividades, 1999-2011**



Fuente: UIT

**Figura 2: Número de participantes, 1999-2011**

Fuente: UIT

### 1.1 Fase 1 – 2001-2006

El programa de Centros de Excelencia comenzó en junio de 2000 como una iniciativa para usar el TELECOM Surplus Funds con el propósito de la capacidad de formación e institucional de los dos institutos en África – AFRALTI en Kenia, para países angloparlantes, y ESMT, en Senegal, para países Francófonos. Ninguno de ellos fue ‘excelente’ al momento en que el programa fue iniciado. Por el contrario, ambos fueron reconocidos por tener debilidades financieras, educacionales e institucionales sustanciales. Mejor dicho, el objetivo era construirlos bajo un estándar que podría ser descrito como excelente y para asegurar su sostenibilidad. Se esperaba que contribuiría a la creación de capacidades en nivel superior, y que se extenderían más allá de la formación a las funciones de investigación y consultoría, lo que aumenta gradualmente su valor para los Miembros UIT en el continente.

Apoyo financiero y de gestión considerable fue dado a ambas instituciones. A cada una le fue dado fondos de USD 1.33 millones, para cubrir los costos de transformarse en Centros de Excelencia, como el involucramiento de expertos, desarrollo de un equipo de trabajo, apoyo institucional, y el involucramiento de Coordinadores de Proyecto<sup>1</sup>. Este alto nivel de financiación externa tuvo importante impacto en ambos Centros durante la primera fase. Para 2007, cada uno había ampliado bastante el alcance y amplitud del trabajo de Construcción de Capacidades (más cursos, más participantes de más instituciones y de más países), mejora en gran medida su posición financiera (con sostenibilidad en el caso de ESMT y próximo a la sostenibilidad en el caso de AFRALTI). Las Actividades del Centro representaban un significativo volumen de trabajo para los dos centros.

Tanto para la construcción institucional, como para las perspectivas de volumen de capacitación, la considerable inversión hecha en ESMT y AFRALTI, habían pagado significantes rendimientos financieros por el año de 2006. Sin embargo, ninguna institución mejoró la calidad de las instalaciones físicas bajo un padrón que atraería participantes de alto nivel, o llegado más allá de la capacitación para la investigación y capacidad de consultoría.

La introducción de estas intervenciones profundas en África dieron lugar a la demanda por expansión del programa de Centros de Excelencia en otras regiones. Estos otros programas regionales estaban menos

<sup>1</sup> Mike Nxele, ‘Centres of Excellence Project for Africa: Impact Assessment Study Report’, 2007.

preocupados con la creación de instituciones, pero más con la implementación de programas de capacitación sustantivos creados de acuerdo con las posibilidades de los Centros seleccionados (a veces llamados de 'nodos' en este informe pero usualmente llamados de 'Centros').

- El programa de la región Árabe comenzó en noviembre del 2001, inicialmente financiada por tres años y subsecuentemente extendida cada año hasta el 2007.
- El programa Asia-Pacífico, al igual que en África, comenzó en junio del 2000 pero fracasó en 2004 no fue restablecido sino hasta el 20 de diciembre del 2006 con el inicio de la fase 2.
- El programa de la región América comenzó en junio del 2001, y envolvió a otro largo número de centros, 15 al año de 2006. Entre 2001 y final de la primera fase en junio de 2007, implementó 157 cursos on-line y 9 programas presenciales, capacitando 5898 participantes.
- El documento de proyecto para Centros en la Unión Europea y la Comunidad de los Estados Independientes (CEI) fue firmado en 2003, pero las dos regiones estaban divididas, con presupuestos y estructuras de gobernanza separados, a fines de 2004. Para el final de la primera fase en 2007, los Centros en estas regiones habían implementado 38 actividades entrenando 1448 participantes.

Ya a finales de la Fase 1, surgieron importantes diferencias en la implementación del programa entre las distintas regiones, de acuerdo a diferentes circunstancias y a preferencias distintas en los Miembros regionales. Estos son luego descriptos en esta sección.

## 1.2 Fase 2 – 2007-2012

La segunda fase del programa de los Centros de Excelencia comenzó en 2006/2007, creado en base al legado de la primera fase, pero introduciendo significantes cambios en la estructura y organización. El énfasis en los objetivos del programa transferidos de la construcción institucional a las redes regionales de Centros capaces de distribuir ese significativo volumen de capacitación. El número de centros aumentó en todas las regiones, uno de los motivos de esto, es que el número de actividades por Centro ha caído a niveles bajos, con Centros a veces realizando solo uno o dos actividades por año. Se esperaba que los Centros regionales irían a desarrollar sinergias y trabajarían juntos para entregar programas coherentes de trabajo determinados a través de los comités directivos regionales en los que ellos mismos participaron. Las regiones Árabe (ARB), y, Asia y Pacífico (ASP), desarrollaron diferentes estructuras administrativas de otras regiones, en torno a Centros nacionales en lugar de las instituciones de formación individuales.

El trabajo de construcción de capacidades dentro de la Fase 2 se ha centrado en una serie de áreas temáticas que han variado en cierta medida entre las regiones. Los temas generales más importantes han sido:

- Política y regulación
- Negocios y Gestión
- Nuevas Tecnologías y servicios
- Comunicaciones Rurales y acceso universal

Algunas regiones han agregado áreas adicionales como son la seguridad de la red -network security- (África) y gestión del espectro (África y Asia-pacífico).

En 2010, el total de cerca de 130 actividades fueron implementadas por 60 centros, dando formación para 3000 participantes. Las actividades durante la segunda fase fue subsidiada por entre USD 4000 y USD 10 000 por evento, por tanto, el costo total del programa del ICT Development Fund giró en torno de USD 750 000 y USD 1 200 000 *per annum*. Esto no incluye el costo administrativo de la UIT, el cual fue absorbido en las asignaciones presupuestarias generales de HCB y por Oficinas Regionales.

Las regiones han visto el siguiente desarrollo durante la segunda Fase:

- La región Africana se ha expandido de dos a seis (ahora siete) Centros, con una mayor gama de instituciones incluyendo el sector universitario y el Centro de Capacitación Telco. Hubo una fuerte merma en el trabajo dentro del programa en 2008/2009 pero el número de actividades y participantes se ha recuperado desde entonces. El número de actividades en las Instituciones iniciales (AFRALTI y ESMT) han disminuido desde la primera Fase, y el programa ahora ocupa un papel menos importante dentro de todo el rango de actividades. En el caso de AFRALTI, por ejemplo, su academia de capacitación y otro trabajo para Cisco eclipsan el programa Centros en su significancia Financiera e Institucional.
- Una 'región' separa de países de habla portuguesa y española en África (La región LSP) se estableció en 2007 y tiene 6 Centros. Está financiada separadamente de los principales Centros del programa, mediante contribuciones del gobierno español y portugués. De la forma como están las cosas, estas contribuciones tendrán fin en 2012.
- La región Árabe ha adoptado una estructura en torno de administraciones nacionales escogidas y que actúan como Centros para áreas temáticas individuales de trabajo dentro de la región, con apoyo de una variada cantidad de entidades dentro de sus territorios. Esto ha permitido una mayor especialización de los Centros que en la mayoría de otras regiones.
- La región ASP también adoptó una estructura en torno de administraciones nacionales escogidas, actuando como Centros para áreas temáticas específicas de trabajo. Centros que están asociados con e imparten capacitación a estas áreas temáticas, son subsidiarias de estos Centros nacionales y pueden ser agregados al programa por la dirección regional del comité. Estos centros son incentivados a impartir algunas actividades fuera de sus locales de origen. La región ASP tiene también una serie de 'socios', algunos de los cuales, dan apoyo financiero (por ejemplo, el gobierno de Australia), otros conocimientos (por ejemplo, APNIC, algunos proveedores), y apoyo logístico.
- La región América (AMS) ha continuado a basar su programa sobre la educación a distancia con predominio sobre las presenciales, y ha aprobado un mayor número de Centros que cualquier otra región, incluyendo universidades en lugar de institutos especializados en capacitación en telecomunicaciones/TIC. Para el 2011, fueron 23 centros aprobados en esta región, la mayoría universidades, siendo la mayor parte de actividades impartidas de una o dos por año. La dirección regional del grupo decidió en 2011, largar 9 Centros, ya que no demostraban actividad dentro del programa.
- Un nuevo programa Caribeño comenzó en 2007. Son ahora, seis Centros y vienen impartiendo un promedio de 5 a 10 actividades al año.
- El programa europeo ha continuado durante la segunda Fase, impartiendo cursos para el grupo de países de Europa Central y del Este. Y ahora tiene seis Centros e imparte menos de diez actividades cada año.
- El programe CIS también ha continuado durante la segunda Fase. Ahora tiene cuatro Centros e imparte de seis a 13 actividades anuales.

### 1.3 La situación actual

El programa actual de Centros (segunda fase) está llegando a su fin durante 2011/12. Sin compromiso de continuar financiando por parte del ICT Development Fund y sin provisión de financiamiento hasta la fecha de otros presupuestos de UIT. CMDT llamó para el programa Centros en 2010 para continuar sobre la base de prioridades de la UIT pensando en el futuro. Los siguientes párrafos resumen el estado del programa Centros al final de su segunda Fase, y revé los puntos fuertes y debilidades del programa como observado por los que respondieron a la consulta que se llevó a cabo para este informe. Asuntos financieros y relacionados son tratados más adelante, en la sección 4.

En el presente, el programa de Centros de Excelencia, incluye 61 Centros. La actual distribución de los Centros por región y el nivel de actividad tomado en 2010 son presentados en el Cuadro 4. (Esta comparación entre 2010 y años previos pueden ser observados en el Cuadro 2 anterior.) Como en los Cuadros 1-3, los datos en este Cuadro fueron provistos por HCB siguiendo las directrices de las Oficinas Regionales. Estos datos son esenciales para el plan estratégico, evaluación y monitoreo del programa, y los mismos deben ser sistemáticamente proseguidos y actualizados en BDT, junto con los datos resultantes de los procesos de evaluación.

**Cuadro 4: Centros de Excelencia por Región, 2010**

Región	2010				
	Centros	Actividades	Participantes	Eventos/ Centro	Participantes/ Evento
AFR	6	24	553	4.0	23
AMS	23	2134	825	0.9	39
ARB	4	9	161	2.3	18
ASP	6	10	314	1.7	31
CAR	6	9	227	1.5	25
CIS	4	9	523	2.3	58
EUR	6	9	201	1.5	22
LSP	6	11	307	1.8	28
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>102</b>	<b>3111</b>	<b>1.7</b>	<b>31</b>

No hubo un criterio específico para la selección de los Centros, el único intento para la utilización de un criterio de selección sistemático fue realizado en África durante la transición entre la primera y la segunda fase del programa. Hay actualmente una lista de siete instituciones que se han apuntado o solicitado estatus de Centro.

El crecimiento y diversidad en el número de Centros tiene implicaciones importantes para el programa.

- El gran número de Centros, junto con las varias responsabilidades de HCB y de las Oficinas Regionales, dificultando para BDT/HCB la gestión del programa efectivamente. Desde un punto de vista operacional, no existen fuentes de información centralizada sobre los Centros en la Sede de la UIT, y sin evaluación centralizada de los resultados del programa. Esto hace difícil para HCB o BDT ejercer dirección estratégica (vea debajo).
- El gran número de Centros también significa que los Centros individualmente realizan ahora solo un pequeño número de actividades para el programa. Como resultado, el estatus de Centro – que determina gran prestigio – la UIT concede rentabilidad de modo muy limitado, mientras que los propios Centros reciben poco valor financiero por participar en el programa, por tanto, tienen poco incentivo para dedicar mucha atención al mismo. El papel continuo de la UIT en identificar y financiar capacitadores especializados también significa que la actividad de los Centros puede ser un poco periférica a las instituciones que tienen su estatus de Centro garantizado y de su staff.

Los Cuadros de arriba y otros datos muestran características relevantes del programa en su estado actual:

- La mayor parte de las actividades tienen que ver con cuestiones técnicas y de gestión dentro del sector de las Telecomunicaciones/ICTs. Estos abarcan una gama bastante amplia de temas. Sin embargo los programas que son seleccionados para funcionar, no parecen tener base en ninguna región con evaluación sistemática de necesidades o de estudio de mercado, o en las prioridades de la UIT claramente identificadas. Los Centros en si, tienen considerable influencia sobre la selección de actividades.

- La mayoría de participantes están en la gestión media o nivel técnico medio. Casi ninguna actividad está dirigida al nivel superior de administración que era originalmente un objetivo del programa cuando fue introducido en un principio. El nivel de capacitación y calidad de las instalaciones no son adecuadas para programas de alto rango de gestión.
- La mayoría de los participantes trabaja para compañías de operación de telecomunicaciones (generalmente multinacionales) y agencias reguladoras, y una minoría proviene de otras agencias gubernamentales y otras Organizaciones. En algunos casos, se han recibido participantes de instituciones académicas. No existe evidencia de grandes esfuerzos en alcanzar determinados grupos que puedan ser considerados como de mayor necesidad de capacitación (por ejemplo, esos de LDCs, o aquellos en áreas de trabajo que necesitan especialmente de capacitación para la evolución constante de sus capacidades). Además, como se observa a continuación, las empresas que operan telecomunicaciones y muchos reguladores son hoy, financieramente fuertes, podría decirse que más que la propia UIT. Lo que plantea dudas sobre la idoneidad de los actuales financiamientos.
- Muchos centros están realizando un bajo número de actividades dentro del programa Centros, en muchos casos, pocos tienen un significativo impacto en sus ingresos o rango de trabajo. En promedio, los Centros realizaron menos de dos actividades cada uno en 2010. Como vimos antes, el volumen de trabajo del programa Centros para Afralti, uno de los dos primeros Centros, es ahora mucho menor que durante la primera Fase y es insignificante comparado con el trabajo realizado en Cisco Networking Academy. No se puede, siendo realistas, esperar que los Centros dediquen gran atención a actividades que se han convertido en periféricas a sus áreas de mayor importancia de trabajo o que generan ingresos.

La gestión general del programa es llevada a cabo actualmente por UIT/BDT/HCB, sin embargo, en los últimos años vienen practicando más actividades administrativas que funciones estratégicas, con enfoque en el envío de invitaciones a las actividades, dando apoyo en la selección de especialistas en capacitación para participar de las actividades, y la factura de honorarios. La gestión operacional del programa viene siendo realizado por los Coordinadores Regionales, es decir, el Staff de la Oficina Regional que juega además de este papel, un número largo de funciones. Programas anuales de actividades han sido determinados a nivel regional, a través de reuniones de los Comités Regionales de Dirección (o sus equivalentes), compuestos por representantes de los Centros de la Región, de Estados Miembro regionales y de la UIT (BDT/HCB and RO).

El programa Centros es actualmente la actividad más importante de la división HCB en BDT, además de esto también realiza trabajos relacionados con la UIT Academy e Internet Training Centres así también el Plan de Acción de actividades de construcción de capacidades Hyderabad. HCB indica que los Centros actualmente representan una parte sustancial de su volumen de trabajo.

Las actividades pactadas han sido financiadas en general por UIT/BDT/HCB, a través del ICT Development Fund, con niveles de costo que en promedio rondan los USD 4000 para cursos online y USD 10 000 para cursos presenciales. Donde se cobra matrícula, que es la norma de varias regiones, la misma parece rondar los USD 100 para cursos online y USD 250 a USD 500 para cursos presenciales. En África, esto parece ser de la mitad de la matrícula para cursos similares en instituciones de capacitación comercial. La asignación de estas tarifas varía (vea debajo), pero, la facturación y cobro de tasas corren por cuenta de HCB, el costo del tiempo del staff y otros recursos probablemente exceden los ingresos generados.

Los mandatos y responsabilidades de la Comité Regional de Dirección no están estandarizados, pero han tratado de identificar las cuestiones y asignar cursos para cada Centro dentro de la región a través de un programa anual. Hay un número de diferencias en el sentido en que las diferentes Oficinas Regionales implementan el programa. Entre las cuales, estas son las más importantes:

- En varias regiones, el programa se estructura alrededor de Centros individuales los cuales han garantizado el estatus de Centro de Excelencia a lo largo de los años. Las actividades en un área específica de creación de capacidades pueden ser realizadas en cualquiera de los Centros regionales. Sin embargo, en dos regiones –ARB y ASP – el papel principal como Centros o 'Nodes' ha sido asignado a nivel nacional, con administraciones nacionales distintas

responsabilizándose por una de las cuatro o cinco áreas de construcción de capacidades dentro del programa como un todo.

- En la mayoría de las regiones, la mayor parte de las actividades han sido eventos de capacitación presenciales o talleres, celebrados en locales específicos, regularmente pero no siempre en el Centro de Excelencia mismo. En la región África (AFR), casi todas las actividades son conducidas de esta manera. A pesar de eso, una región – AMS – ha llevado a cabo prácticamente todas las actividades de modo online, mientras que muchas regiones han hecho un mix entre las actividades online y las presenciales. Estas variaciones son el resultado de decisiones tomadas a nivel regional más que como un resultado de una tomada de decisión estratégica centralizada. Los méritos relativos de los dos enfoques no han sido evaluados dentro del programa.
- Existen una serie de diferencias relevantes entre los tipos de instituciones que poseen el estatus de Centro. En AMS, son casi todas universidades. En otras regiones, la mayoría de los Centros son Institutos de capacitación no universitarios, incluyendo centros de capacitación comercial, los cuales son administrados como partes internacionales, son los centros de capacitaciones de negocios de telecomunicaciones y agencias reguladoras. Algunos altamente especializados en áreas específicas de actividad (ejemplo, la agencia de seguridad cibernética IMPACT).
- Varias regiones han adoptado diferentes disposiciones para la gestión y cobro de tarifas. En la región AMS, por ejemplo, las tarifas fueron distribuidas de acuerdo con la fórmula (70% para el Centro, 30% para la Oficina regional UIT). En otras regiones, algunas actividades, casi la mayoría, cobran tarifas. Aunque, este no es siempre el caso. En otras regiones, los clientes esperan que las actividades patrocinadas por la UIT, sean libres de cargo, aunque pagan sumas considerables por cursos de capacitación en otros lugares. Así como en otros aspectos de la diversidad regional, disposiciones actuales al respecto de tarifas parecen estar relacionadas con otros planeamientos estratégicos o propósito.

Si bien, hay un fuerte argumento para la diversidad regional dentro de un programa general de construcción de capacidades, de modo a responder a circunstancias regionales diversas, prioridades y demanda, el grado y la característica de la falta de coordinación de la diversidad regional que se ha relacionado con el programa de Centros, dificulta en demasía para que la UIT alcance dirección estratégica y coherencia para el programa, minando su efectividad general. Variaciones regionales seguirán siendo necesarias y valiosas, pero deberán ser estudiados a nivel regional y global, debe basarse en la necesidad de construcción de capacidades más que conveniencia administrativa o historia del programa, y no debe socavar la coherencia general del programa.

La mayor parte de los Centros responden al cuestionario para este reporte y/o tomar parte en entrevistas dispuestos a permanecer como Centros. Las principales razones para mantener el valor de estatus de Centro eran:

1. El valor de la marca UIT. Varios Centros indican en entrevistas y cuestionarios, responden que la asociación con UIT les dio estatus agregado en sus mercados nacionales y regionales para la construcción de capacidades. El estatus de Centro de Excelencia implican a otras partes interesadas que recibieron el reconocimiento de la UIT por la calidad de su trabajo. Esta es una valiosa marca y una promotora de marketing para ellos. El problema para la UIT en eso es que no está respaldada por ningún proceso de seguridad de la calidad, y que las instituciones concernidas realizan trabajos que está más allá del rango de actividades de la UIT. La UIT entonces, aparece para los ajenos como propicio para tomar actividades de las cuales no se tiene el conocimiento o no se tiene la responsabilidad.
2. El acceso a los especialistas provistos de recursos a través de la UIT es decir, para la formación de personal especializado que prestan las actividades dentro del programa, que se identifican por la UIT a través de su lista de expertos y pagado por el programa para realizar actividades en los Centros. En la práctica, el acceso a estos especialistas significa que los centros mismos no necesariamente requieren conocimientos especializados en las cuestiones sobre las que se están entregando las actividades de los Centros de Excelencia: puede que no tengan ninguna

necesidad de adquirir en el curso de su trabajo dentro del programa. Esto plantea una vez más, preguntas sobre el grado en que la marca de la UIT se está utilizando para fines de marketing. La dependencia de los expertos no regionales identificados por la UIT también socava los esfuerzos para construir la capacidad local para ofrecer una formación de calidad en los centros y de sus regiones.

3. El acceso a otras actividades y eventos de la UIT, como grupos de estudio, que algunos dicen ser provistos de especialización adicional y acceso a recursos adicionales.
4. La oportunidad de establecer contactos con otros Centros en otras regiones. Esta fue uno de los objetivos de la segunda Fase del programa, pero es un tanto difícil evaluar hasta que punto realmente ha llegado. Las reuniones del comité de dirección Regional proveen una oportunidad de contacto presencial entre los Centros, pero hay mucha menos evidencia de ellos compartiendo los planes de estudio y otros recursos o construcción de actividades conjuntas, ya sea dentro o fuera del programa de Centros. El actual proceso para distribución de actividades también introduce un elemento de competición entre los Centros, el cual puede inhibir el contacto y la colaboración.

Por tanto, el estatus de Centro tiene gran valor para los propios Centros, especialmente en términos de reconocimiento de marca y marketing. Tres cuartas partes de los que respondieron al cuestionario describieron el estatus de Centro como ‘muy importante’ para ellos, a pesar del bajo nivel de actividad que la mayoría estaba realizando. Sin embargo, este valor no necesariamente refleja el valor de la UIT y sus Miembros, ni esto necesariamente refleja ‘excelencia’. Al mismo tiempo que las actividades realizadas por Centro disminuye (un producto de crecimiento en la mayoría de los Centros), menor es el incentivo que tiene los centros para invertir para asegurar que las actividades del Centro sean de alto estándar, especialmente cuando no hay un mecanismo de evaluación o seguridad de la calidad, que puede llevar a la pérdida del Estatus de Centro. En este sentido, la UIT ha perdido realmente el control del uso de la marca/nombre por los Centros, lo que supone un importante elemento del riesgo para la reputación.

Junto a esto, se debe reconocer que el programa en su forma actual es valorado por los Miembros de la UIT. Esto está claro de acuerdo a los comentarios hechos por los miembros y por la aprobación del programa por la CMDT en 2010. Ha impartido a lo largo de la década pasada cerca de 950 actividades para cerca de 30 000 participantes de las organizaciones en los Estados Miembro a lo largo de países en desarrollo y mercados emergentes. Este es un significativo cuerpo de trabajo, que ha contribuido con Miembros UIT, organizaciones clientes (de las cuales, sus plantillas de trabajo han participado en las actividades de los Centros), y participantes.

Este informe no es en principio para evaluar el trabajo que se ha hecho hasta la fecha, sino identificar las estructuras y el enfoque de un programa sucesor que reunirá las necesidades actuales y futuras, e irá alcanzar sustentabilidad financiera... habiendo dicho esto, queda claro que el presente programa le entrega menos a la UIT y a sus miembros de lo que podría, si fuese reestructurado y reorientado de acuerdo a las prioridades de la UIT.

Como se desprende de la descripción anterior, el programa ha cambiado drásticamente en su forma desde su inicio una década atrás.

- En un comienzo fue pensando para construir competencia institucional y así alcanzar la ‘excelencia’ en un pequeño número de centros de capacitación, y luego, así como la primera fase iba progresando, trató de proporcionar una estructura para la impartición de la Construcción de capacidades a través de una amplia gama de regiones e instituciones.
- En la segunda fase, se convirtió más en un vehículo para implementar un volumen de formación determinado por el nivel general de subsidios disponibles desde el ICT Development Fund mediante un seleccionado grupo de Centros aprobados en cada región. El deseo de alcanzar sinergias mediante contactos regionales, durante la segunda fase fue parcialmente conquistado a través de los comités de dirección regional, pero el limitado monto de fondos disponibles, llevó también a una competición entre los Centros en las regiones.

- Aunque la intención original fue el enfoque en el alto nivel de recursos humanos, en la práctica la mayoría de los participantes de las actividades de los Centros son gestores medios de empresas operadoras de telecomunicaciones y agencias reguladoras.
- El número de actividades actualmente realizado por cada Centro anualmente – raramente más de cuatro – es muy bajo para que el programa tenga algún impacto en la forma en que los Centros individualmente trabajan, especialmente cuando los centros son instituciones como las universidades con áreas de actividad muy amplias.

Los debates y análisis de experiencias sugieren que el programa ha evolucionado espontáneamente siguiendo esas líneas, más que como un resultado de planeamiento estratégico de la UIT.

Ha habido varias interpretaciones de la visión, definición y gestión de los Centros. La recopilación de información relativa a los Centros y sus actividades, no han seguido un formato estándar.

El programa futuro debe ser construido en base a:

- Un conjunto más claro de objetivos establecidos por la CMDT y BDT;
- Un compromiso claro de excelencia comprobada y calidad asegurada;
- Enfoque en un menor rango de temas prioritarios para la UIT y sus Miembros;
- Estructura administrativa clara a nivel global y regional;
- Coordinación con otros BDT y programas UIT; y
- Desarrollar compañerismo entre la UIT y otras partes interesadas para apoyar el andamio de los programas de Centros.

Esas dimensiones del programa futuro son discutidas en general en la Sección 2 y forman la base del Nuevo Programa, como se describe en la Sección 3.

#### **1.4 El contexto cambiante del sector de ICT y construcción de capacidades**

Todos esos cambios apuntan a la necesidad de un enfoque más estratégico por parte de la UIT para el programa, procurando maximizar su valor para la UIT y sus Miembros. Una parte importante de esto es asegurar que el programa esté sintonizado con las necesidades actuales y futuras.

Los párrafos anteriores muestran como el programa de Centros de Excelencia ha cambiado a lo largo de diez años desde su introducción. El contexto para el sector de ICT y para formación y creación de capacidad en sí también ha cambiado drásticamente en ese periodo.

Estos dos escenarios de cambios no han sido necesariamente homogéneos. El cambio en el sector de ICT ha sido guiado por el rápido desarrollo de la tecnología y mercados. La evolución del programa de los Centros de Excelencia ha sido guiada mayoritariamente por los arreglos institucionales dentro de la UIT, y entre la UIT y los Centros. El Nuevo Programa que será establecido ahora necesita ser más versátil y responder mejor a los cambios en el sector y al andamio de la capacitación y al contexto de desarrollo de capacidades del cual los Centros forman parte.

##### ***El cambiante sector de ICT***

Los cambios que vienen ocurriendo en el sector de telecomunicaciones/ICT desde el 2000 es bien conocido en la UIT y no necesita ser discutido aquí más allá de enumerar los que han tenido un impacto más importante en las necesidades de construcción de competencias, particularmente:

- Restructuración del sector – en torno a la liberalización, privatización e regulación del sector independiente – ha continuado durante la década. Casi todos los mercados nacionales de telecomunicaciones son ahora sustentablemente competitivos.

- Muy rápido crecimiento en redes y servicios móviles de limitadas áreas a la gran parte del territorio en los países más desarrollados y ha expandido mercados de negocios/gobierno/grupos poderosos a mercados de masa incluyendo a la mayoría de los adultos.
- Comunicaciones de datos, incluyendo internet, han transformado los servicios de telecomunicación, cambiando las prioridades de las operadoras de redes, proveedores de servicio y consumidores.
- El potencial de la banda ancha de proveer servicios mejorados y valor de desarrollo se han vuelto fundamentales para la formulación de políticas de telecomunicaciones/ICT y planeamiento.
- Hay una creciente convergencia entre las telecomunicaciones y otros mercados ICT en tecnología, organización de negocios, comportamiento del consumidor y regulación.
- La serie de actores en el mercado de telecomunicaciones ha cambiado sustancialmente, con la creciente importancia de las operadoras de móviles y Wireless, la globalización de los negocios de operación de telecomunicaciones, la llegada de nuevos negocios basados en la internet, y el crecimiento/cambiante de reguladores.

### ***Construcción de capacidad en Telecomunicaciones/ICT***

Estos cambios en la estructura subyacente del sector de telecomunicaciones han tenido un impacto profundo en los requisitos de la creación de capacidad de los actores de telecomunicaciones y de la serie de recursos para alcanzar esos requisitos. Cinco cambios en especial afectan el amplio contexto para construcción de capacidades en telecomunicaciones/ICT dentro del trabajo de los Centros.

- La variedad de actores en el sector de telecomunicaciones requieren entrenamiento y construcción de capacidades, se ha ampliado bastante. Así como el ministerio de las comunicaciones, ministerios y agencias reguladoras o agencias, un mercado nacional típico de comunicaciones ahora incluye una serie de empresas competidoras que ofrecen redes (internacionales, la espina dorsal, acceso local, fija e inalámbrica), servicios (voz, datos / internet, servicios de nicho, nuevos servicios y aplicaciones que aprovechan las redes de telecomunicaciones, tales como dinero móvil, m-health y redes sociales), y los puntos de acceso (ISP, cibercafés, etc.) La base de clientes potenciales de los servicios del Centro es a la vez más amplio y diverso como resultado, en particular, se extiende más allá de los usuarios tradicionales de la base de Centro de formación (telcos, los reguladores y los ministerios de comunicaciones).
- La gama de temas que afectan a los usuarios potenciales de los servicios del Centro se ha ampliado y ha cambiado igualmente como la tecnología y los mercados han evolucionado. Varias generaciones de las nuevas tecnologías, las redes y los servicios se han introducido desde 2000, a partir de ADSL a la banda ancha, VoIP para IPv6, las NGN a WiMAX, dando lugar a nuevas prioridades en la creación de capacidad técnica. Estas tecnologías han cambiado la naturaleza de larga data temas de creación de capacidad - como las comunicaciones rurales, el acceso universal y la gestión del espectro - y de la política y las intervenciones reguladoras. Nuevos problemas en la interfaz entre las telecomunicaciones / TIC y otros aspectos de las políticas públicas se han convertido en algo cada vez más importante - incluyendo la seguridad cibernética, la propiedad intelectual y la regulación de las transacciones móviles. Prioridades para la UIT y para clientes, el Centro está en un constante estado de flujo.
- La economía de la base de clientes para los participantes del Centro ha cambiado considerablemente. La mayoría de los participantes en las actividades del Centro provienen de las empresas operadoras de telecomunicaciones y organismos reguladores. En 2000, muchas de las empresas que operaban e hicieron uso de los servicios del Centro eran empresas de la red nacional de propiedad estatal fija con recursos financieros limitados. Hoy en día, la mayoría de las empresas operadoras son parte de las empresas multinacionales globales con niveles muy altos de inversión e ingresos. Las agencias reguladoras, también, se han convertido en

organizaciones más importantes con niveles mucho más altos de ingresos derivados de licencias, cuotas y otras fuentes. Ambos grupos pueden y deben pagar por la creación de capacidad de otros proveedores, que es mucho más caro que el ofrecido por los Centros. El caso de la subvención de su participación en las actividades del Centro es muy limitada.

- En la actualidad existe una gama mucho más amplia de oportunidades de capacitación disponibles para los clientes potenciales del Centro. En un extremo, hay muchos cursos internacionales ofrecidos por los proveedores de formación académica y comercial que cubren un terreno similar a los ofrecidos por los Centros. En muchos países y todas las regiones, universidades y otras instituciones de formación ofrecen cursos técnicos y de gestión en telecomunicaciones que a menudo compiten con los proporcionados por los Centros. En casi todos los países, ahora hay una oferta de formación local comercial, a menudo en un alto nivel y muy a menudo acreditada (al menos por los vendedores), tanto en telecomunicaciones / TIC y las áreas de competencias generales de gestión. El modelo de la Networking Academy de Cisco, que ofrece formación estándar acreditada en competencias técnicas relacionadas con Internet a través de las instituciones locales en franquicia, tiene considerables atracciones en el desarrollo de mercados de los países.
- Se ha producido un cambio significativo en los requisitos de calificación de públicos y los empleadores del sector privado, lo que implica un cambio en la relación entre la formación académica y el desarrollo profesional continuo. Muchos puestos de trabajo profesionales y de gestión están anunciados como que requiere un grado de maestría de nivel. Posgrados también se están convirtiendo en requisitos para la promoción dentro de las organizaciones. Este cambio en las necesidades del empleador - lo cual no es siempre bien justificado- ha cambiado las actitudes de los participantes. Se ha reducido el valor percibido de genéricos desarrollo profesional continuo del tipo ofrecido por los centros, que no conduce a la formación que son de valor de la carrera, lo que sugiere que la labor de los centros puede estar más centradas en cursos de especialización y los "temas candentes ». También se ha suscitado el deseo, entre los participantes, por algún tipo de certificación formal o acreditación de los cursos a los que asisten, aunque esto también puede ser difícil de justificar o alcanzar (véase la Sección 3).

Estos cambios en el sector de las TIC y en la creación de capacidades TIC proporcionan el contexto subyacente para esta revisión. La tercera fase del programa de Centros no debería tratar de replicar lo que se ha hecho en el pasado, sino que debe responder a las necesidades presentes y futuras de creación de capacidad del sector de las TIC y los clientes potenciales en los países en desarrollo. Cabe añadir a la gama disponible de las oportunidades de creación de capacidad accesibles en lugar de duplicar o competir con los que ya están bien provistos. Debe estar claramente identificado como un nuevo programa.

Este nuevo Programa, que debe ser implementado desde 2013, debe abordar los puntos flacos descritos en esta sección. En particular:

1. Debe tener objetivos claros que sean consistentes con las prioridades de la UIT y aplicarlos a través de las regiones (permitiendo al mismo tiempo la diversidad regional cuando sea apropiado).
2. Debe haber una estructura de gestión clara en la que el liderazgo estratégico sea ejercido por la UIT/BDT y gestión operacional realizada a través de las Oficinas Regionales.
3. Debe haber criterios claros y firmes para el estatus de Centro. Excelencia en el futuro, signifique excelencia, cuando en el presente, no es así.
4. Los Centros deben tener fuertes incentivos para actuar bajo altísimos estándares en el Programa, incluyendo la impartición de un volumen sustancial de actividad del programa. Altos estándares deben ser asegurados por medidas firmes que garanticen la calidad.
5. El programa debe ser autosustentable financieramente, en vez de utilizar fondos centrales de la UIT.

Las secciones 2 y 3 de este informe muestran formas en las cuales estos objetivos puedan ser alcanzados. La sección 4 apunta a la administración financiera apropiada para un Nuevo Programa.

## Sección 2: Principios para el nuevo programa

### 2.1 El valor del programa para los Estados Miembro de la UIT

La historia del programa de los centros de excelencia, descrito antes, es uno de los dos puntos de inicio para considerar cómo el programa debe moverse en el futuro. El otro punto inicial, que es decididamente el más importante, es evaluar el valor que un programa de Centros debe traer a la UIT y sus Estados Miembro. Este valor debe ser sustancial, justificando el significativo uso de la administración UIT y otros recursos del nombre y reputación de la UIT. El Nuevo Programa debe dar importancia a la entrega de valor en el futuro más que a sostener el programa que ha llegado tan lejos.

Si el programa Centros es tener valor para la UIT y Estados Miembro, tiene que de modo significativo agregar:

- A la gama existente de recursos de creación de capacidad que están disponibles para el sector de las telecomunicaciones/ICT de los Estados Miembro; y de esa formato
- A la administración y desempeño de los sectores.

También debe agregar al portfolio de trabajo de creación de capacidad que es llevado a cabo por la UIT en su conjunto e integrar junto de otras actividades prioritarias de la UIT. No debe meramente duplicar el trabajo de creación de capacidad realizado en otras partes de la UIT o por otras organizaciones y proveedores de capacitación. Que serían un desperdicio de recursos y una oportunidad perdida.

Existen tres caminos principales por los cuales puede ser alcanzado importante valor agregado. El programa Centros valdrá la pena solo si se cumple uno o más de estos criterios. Se podría agregar valor a través de:

- a) Construcción de competencia institucional de proveedores de formación en países/regiones donde estos se encuentran con limitado suministro o de pobre calidad (el propósito del programa original de Centros de desarrollar ESMT y AFRALTI);
- b) Ofertar construcción de capacidad de alta calidad que se encuentra disponible en las instituciones de formación existentes en un país/región, donde los estándares existentes se consideran de calidad insuficiente para el bien del sector; y/o
- c) Ofrecer construcción de capacidad en temas que son de gran prioridad para UIT y de gran significancia para los Estados Miembro, en que la UIT puede proveer creación de capacidad a un padrón que por lo menos alcance y preferiblemente que ultrapase la ofrecida por proveedores alternativos.

La falta de fondos está disponible para llevar a cabo la creación de instituciones sustancial del tipo de las que se llevó a cabo con ESMT y AFRALTI al comienzo de la primera fase. Esto no es, por tanto, una opción viable para el programa en las circunstancias actuales. Sin embargo, si el programa se ejecuta con cuidado, puede hacer una contribución no financiera significativa a la capacidad institucional de los Centros y de la diversidad de la creación de capacidad disponible en determinadas regiones y subregiones.

Sin un análisis comparativo sistemático entre los cursos dentro del programa y aquellos ofrecidos por otros proveedores, no es posible hacer un juicio definitivo sobre la calidad relativa de Centro y otras actividades. Sin embargo, en la mayoría de los países / regiones, la evidencia no sugiere que las actividades actuales de Centro son superiores a la formación alternativa u oportunidades de creación de capacidad (aunque pueden ser más barato).

Las limitaciones del programa Centros sugieren que será más valorable si deriva de la UIT y los Estados Miembro de un programa que está más estrechamente enfocado en la creación de capacidad en áreas específicas del sector de las telecomunicaciones / TIC que ha sido el caso hasta la fecha, en particular sobre temas:

- Que son de alta prioridad para la UIT (como identificado por la Conferencia Plenipotenciaria, CMDT u otras conferencias de sectores);
- que son de gran importancia para los Estados Miembro, especialmente de países en desarrollo y tal vez especialmente para los países menos desarrollados (LDCs) y pequeñas Islas-Estado en desarrollo;
- donde las oportunidades de creación de capacidad de proveedores alternativos son de pequeño volumen o baja calidad; y
- donde UIT puede impartir construcción de capacidad a un alto nivel utilizando sus propios recursos o conocimientos específicos de otras fuentes disponibles incluyendo su lista de especialistas.

Un programa más enfocado también podría dar oportunidad a la construcción de competencias en un nivel pedagógico si este incluye actividades de ‘capacitación de capacitadores’ y la transferencia curricular a otros recursos.

## 2.2 Un nuevo programa

El programa de Centros de Excelencia ya ha pasado por dos generaciones / fases, con diferentes mandatos. En la primera fase, a partir de 2000 a 2006, se centró en la creación de instituciones y el desarrollo de un programa de actividades en África y en otras regiones. En la segunda fase, que ahora está llegando a su fin, ha estado más preocupado de proporcionar formación en gran volumen, con relativamente pocas actividades que reciben apoyo de cada uno de lo que es ahora un gran número de centros designados. La base del programa de Centros necesita una nueva transformación, en parte porque el financiamiento continuo a lo largo de las líneas anteriores ya no está disponible, pero sobre todo porque ya no proporciona un servicio de la calidad y el valor requerido por la UIT y sus Miembros. Y porque se necesita un cambio de posicionamiento adecuadamente para el futuro.

El nuevo programa debe ser algo más que una tercera fase de actividad de los centros. Debe ser un programa que ofrezca una oportunidad para la renovación y revitalización del concepto de Centros, por la aparición de nuevas ideas y objetivos, y para nuevas formas de trabajar que estén en sintonía con la creación de capacidad actuales y futuras necesarias, así como las nuevas realidades financieras. A pesar de que se base en los logros del pasado, no debería estar obligado por ellos. Debe ser un paso positivo hacia adelante, centrándose en las necesidades futuras en lugar de la herencia del pasado. Se debería tratar de lograr una verdadera excelencia en la creación de capacidad, centradas en objetivos claros de la UIT.

Los principios presentados en esta sección del informe se recomiendan un marco, estructura y el modus operandi de un Programa de Nuevos Centros a lo largo de estas líneas. Establecer esto permitirá que la UIT:

- sea objetiva en temas y actividades que son de alto valor para la UIT y de particular relevancia para países en desarrollo por los próximos 4 años y en adelante;
- alcanzar grupos específicos de participantes prioritarios; e
- introducir una relación contractual nueva con los Centros de Excelencia que cumplan los criterios de selección claros y normas de funcionamiento; y
- avanzar hacia un marco más específico de los cursos de capacitación de alta calidad acreditados por la UIT y talleres.

El enfoque aquí propuesto permitiría la diversidad regional continua, que ha sido valorado por los Miembros y que proporciona la flexibilidad necesaria para hacer frente a las diversas necesidades de las empresas, agencias gubernamentales y otros usuarios del programa en las diferentes regiones. Sin embargo, se aseguraría de que la variación regional se lleve a cabo dentro de una estructura global

coherente para el programa en su conjunto, lo que permite la diversidad para mejorar los resultados de desarrollo de capacidades más que por conveniencia administrativa o política.

Se prevé que al menos con el tiempo, el Nuevo Programa que se propone en este informe no debería tener un costo sustancial financiero para la UIT, con excepción de los gastos relacionados con las responsabilidades de gestión y garantía de calidad, y el tiempo de gestión que seguirá siendo necesario en Ginebra como en las oficinas regionales. Disposiciones transitorias de financiación, probablemente serán necesarias. Estos se discuten en la Sección 4.

En el Nuevo Programa y el acuerdo contractual firmado entre la UIT y los Centros seleccionados para el Programa:

- el concepto de "excelencia" debe ser central y claramente demostrado por todos los centros - no debe ser meramente una reclamación o aspiración;
- debe haber funciones y responsabilidades claramente definidas para la UIT y para los Centros, incluyendo la impartición y objetivos de calidad para esta última;
- actividades que se llevan a cabo por los centros deben ser gestionados a través de programas anuales muy publicitados que se centran en las prioridades de la UIT y las de los actores regionales y en zonas en las que la UIT pueda aportar un valor añadido específico que no se dispone fácilmente de otras fuentes;
- las actividades deben autofinanciarse, logrando la recuperación de costos a través de cualquiera de las tasas o del patrocinio; y
- las actividades deberían mejorar claramente la marca y la reputación de la UIT, así como de los Centros.

Estos objetivos y la estructura del programa deben establecerse en una declaración clara y acordada de intenciones por la cual el rendimiento puede ser evaluado al final de cada ciclo del programa.

En los párrafos siguientes se abordan seis preguntas o principios que son fundamentales para el carácter de un nuevo programa, y cuyas implicaciones son centrales a las recomendaciones formuladas en la Sección 3. Estas seis preguntas son las siguientes:

1. ¿A qué se refieren la UIT y el programa por 'excelencia'? Es el término correcto para el programa?
2. ¿Qué temas o asuntos deben ser objetivos prioritarios para el programa?
3. ¿Qué categorías de staff deben ser sus participantes prioritarios?
4. ¿Qué tipos de actividades deben ser realizados? Debe ser cobrado tarifas para las mismas?
5. ¿Cómo el término 'Centro' debe ser entendido en el nuevo programa?
6. ¿Qué arreglos son necesarios para asegurar que la 'excelencia' sea alcanzada, mantenida e impartida?

### **1. El nombre del programa**

Durante el curso del estudio, dos nombres para el nuevo programa se acercaron, cada uno con argumentos de peso y válidos para apoyar a su consideración. Uno de los argumentos era mantener el nombre de Centro de Excelencia, mientras que otro argumento era cambiar el nombre del programa para Centro de Especialidad. Los partidarios de retener el nombre de "Centros de Excelencia" han argumentado que el nombre ha sido utilizado para este programa desde que se puso en marcha a finales del siglo pasado. Por ello, ha adquirido un fuerte legado de la percepción: las personas creen que saben lo que los centros de excelencia 'son y lo que se puede esperar de ellos - lo cual no es necesariamente lo que la UIT persigue, o lo que desea proyectar en el futuro.

Por otro lado, los partidarios de cambiar el nombre por el de Centro de Especialidad han argumentado que el cambio de nombre a lo largo de estas líneas implicaría la continuidad, pero también dejaría claro

que el nuevo programa se distingue de sus predecesores; sería alejarlo de la devaluación percibida del término "excelencia" con la que algunos sienten que el programa existente se asocia; y alinearía Centros más específicamente con temas particulares de actividad - un aspecto central del Programa Nuevo que se recomienda en la Sección 3.

No existe una definición de "excelencia" en los actuales Centros de Excelencia. En la práctica, el término se ha utilizado de forma ambigua.

- En el comienzo, el programa aspiraba a establecer excelencia como parte de la construcción institucional en AFRALTI y ESMT, en lugar de reflejar verdadera 'excelencia' en esas instituciones.
- Más recientemente, ha sido usado por la UIT para conseguir altos padrones para cursos específicos que han sido realizados por el programa, aunque ha habido poca validación práctica de que los cursos son genuinamente 'excelentes'.
- Algunos Centros también han usado su estatus de Centro de Excelencia para propósitos de auto promoción, como si representara un apoyo más amplio de la UIT, de la 'excelencia' de su formación y el fomento de la cantidad de trabajo en general.

Los Centros no han sido requeridos para demostrar la "excelencia", ya sea en los criterios de selección utilizados para su elaboración en el programa, o en objetivos o normas de rendimiento, o por medio de monitoreo y evaluación. Los solicitantes de la condición de Centro no han sido sometidos a un control adecuado por la UIT, y muy pocos, o ninguno, las solicitudes nunca han sido rechazadas. Tampoco ha sido examinado detenidamente el rendimiento adecuado. Las pocas instituciones que han perdido su condición de Centro lo han hecho porque no han entregado ningún proyecto dentro del programa y no porque han estado por debajo en la cuestión calidad. Es difícil de ver, por lo tanto, en lo que la base de "excelencia" está siendo reivindicada en la actualidad, ya sea para cursos o para los propios centros.

Esto plantea riesgos significativos para la marca de UIT. Si los usuarios encuentran que los cursos / centros que la UIT ha marcado como "excelente" están dando un rendimiento pobre o promedio, esto disminuirá la confianza en la UIT, y también hace que proporcione un estado de menor valor a los otros centros. Los Centros también son capaces, en la actualidad, de usar su estatus como un dispositivo de marketing en contextos que no tienen nada que ver con la UIT. Como organismo internacional líder en el sector de las telecomunicaciones, la UIT debe tener cuidado de mantener la plena propiedad de su marca y garantizar fuertes percepciones positivas sobre su papel y el juicio entre las partes interesadas. La garantía de calidad es esencial para que la marca de la UIT sea protegida y promovida, y debe ser central en la forma en que el Nuevo Programa se prevé e implementa.

Existen dos opciones disponibles para nombrar el Nuevo Programa:

- La primera consiste en retener 'centros de excelencia'. Si esto se mantiene, entonces la "excelencia" debe significar en el futuro "excelencia". Altos estándares deben establecerse y mantenerse (véase más adelante).
- La alternativa sería la de adecuar el Programa Nuevo como "Centros de Especialidad". Esto marcaría una clara distinción entre el Programa Nuevo y sus predecesores, haría más fácil la introducción de un nuevo proceso de selección de los centros, y que se ajuste más estrechamente con la concentración de la actividad de los centros en los temas prioritarios (por ejemplo, el Centro 'de Especialización en Gestión del Espectro ') que se recomienda en la Sección 3. Si se cambia el nombre de esta manera, la "excelencia" debe mantenerse como criterio fundamental para la garantía de calidad.

Una definición sugerida por un Centro de Excelencia se recoge en el Cuadro 1 a continuación:

### **Box 1: Definiendo Centro de Especialidad**

*Un Centro de Especialidad es una institución de primer nivel que trabaja con la UIT para ofrecer excelencia en la formación y creación de capacidad en un campo asignado y específico de las TIC, de política o de la regulación. Un Centro de Especialidad debe ser capaz de lograr resultados reales demostrables en consonancia con los requisitos únicos, normas y capacidades de la UIT, a través de actividades de creación de capacidades que mejoran el rendimiento de los participantes y sus organizaciones empleadoras y contribuyen al desarrollo social y económico.*

Elegir el nombre de "Centros de Especialidad" haría que el significado de "excelencia" sea menos delicado desde el punto de vista de la marca, pero no debería afectar de otro modo los puntos anteriores. Ya sea que se describen como centros de excelencia o como Centros de Especialidad, la elección de Centros UIT debe ofrecer un alto nivel, confiables y consistentes de rendimiento que atraen a los usuarios debido a su excelente calidad y el valor de la experiencia que se deriva de ellos. La garantía de calidad que garantiza la "excelencia" - en lugar de subsidio financiero - debe convertirse en la principal razón para las organizaciones cuyo personal asiste a las actividades, y para los participantes individuales, para seleccionar las actividades del Centro de Excelencia en lugar de alternativas.

Por lo tanto, los centros deben ofrecer cursos y talleres que se encuentren entre los mejores disponibles, en lugar de actividades de calidad media que pretenden "excelencia" para los propósitos de la comercialización. 'Excelencia' debe implicar que una actividad es de alguna manera especial. Debe ser definido como incluyendo altos estándares para:

- la calidad de las actividades de creación de capacidad y formación (talleres, cara a cara y cursos en línea, y otras actividades);
- la experiencia en la materia y las habilidades pedagógicas de los profesores y demás personal involucrado en la realización de las actividades; y
- la calidad de las instalaciones, equipos y alojamiento.

Una sugerencia de definición se puede observar en la Caja 2 debajo.

### **Box 2: Definiendo excelencia**

*Excelencia significa que los Centros deben garantizar la oferta de altísimos estándares en tres aspectos clave de creación de capacidad:*

- *en la calidad del contenido, que debe ser ofrecido por genuinos especialistas, apropiados para las necesidades de los participantes, debe ser actualizado, confiable y profunda, y estar apoyada en textos de alta calidad y material audiovisual;*
- *en la calidad técnica/formación, la cual debe ser llevada a cabo por practicantes bien capacitados, quienes son responsables por las necesidades de los participantes, uso de metodología pedagógica apropiada, atraer el interés y involucramiento de los participantes y proveer alta calidad de material de apoyo;*
- *en la calidad de las instalaciones, incluyendo los lugares de capacitación e instalaciones domésticas (comida e instalaciones), recursos pedagógicos y equipamiento técnico necesario (incluyendo equipos de telecomunicaciones cuando sea relevante), el cual debe estar actualizado, con manutención apropiada, oportuna a las actividades.*

*La Excelente capacidad de creación debe ir de encuentro a las necesidades profesionales de los participantes y así contribuir a la mejora del desempeño de sus organizaciones empleadoras y al desarrollo económico y social nacional.*

*UIT debe ser confidente que los Centros proveen actividades que están entre los mejores del 25% de las actividades comparables dentro de sus regiones con el fin de merecer la designación de excelencia. Excelencia debe ser asegurada a través de los procesos de garantía de calidad.*

Esto tiene las siguientes implicaciones para la selección de Centros e implementación de actividades de Centros.

- Los Centros deben ser elegidos en la base de que pueden de modo consistente impartir “excelencia”.
- El término ‘Centro de Excelencia’ o ‘Centro de Especialidad’ debe ser aplicado solo a aquellas actividades que son realizadas dentro del programa, y no aplicadas generalmente a cualquier trabajo o institución que tenga el estatus de Centro.
- El desempeño debe ser monitoreado y regularmente evaluado para asegurar que ese estándar de excelencia es alcanzado y mantenido.
- Debe haber un procedimiento para remover aquellos Centros que fallan en alcanzar estas expectativas para el programa.

De cualquier manera, habiendo considerado los argumentos para y en contra cambiar el nombre del programa, es nuestra recomendación la de mantener el nombre Centro de Excelencia por las siguientes razones:

- El Centro de Excelencia se ha convertido en una Marca en si misma y es reconocida mundialmente;
- Muchos programas de Centros de Excelencia han sido bien recibidos por su calidad y relevancia;
- Las regiones y miembros UIT han expresado su gratitud para el trabajo del Centro de Excelencia, y han requerido su continuación (CMDT 10 Res 73).

En vista de la recomendación anterior, cualquier Centro de Excelencia será calificado para el tema que fue seleccionado como ya se ha dicho anteriormente, por ejemplo, Centro de Excelencia en Gestión de Espectro.

## **2. Temas del Programa**

Los programas de Centros deben enfocar en un número específico de temas, o deben abordar todo el terreno de las telecomunicaciones y construcción de capacidades en ICT? Siendo así, a que temas deben dar enfoque? should it range widely over the broad terrain of telecoms and ICT capacity-building? If so, on what themes should it focus?

Al presente, en muchas regiones, las actividades dentro del programa recaen en cuatro o cinco categorías:

- Política y regulación
- Negocios y administración
- Tecnología
- Aplicativos
- Telecomunicaciones rurales y acceso universal

De hecho, esto cubre toda la gama de actividades que pueden ser llevadas a cabo en un programa de construcción de capacidad en telecomunicaciones/ICT.

Como ya fue dicho, la estructura de impartición de estos asuntos es significativamente diferente en distintas regiones. En dos regiones – ARB y ASP – las administraciones nacionales han sido seleccionadas para coordinar temas específicos, con una o más instituciones nacionales participantes. En otras regiones, la variedad de Centros que ha sido seleccionada a nivel regional puede ofrecer actividades a lo largo de toda la gama de asuntos. Algunos centros como IMPACT poseen gran experiencia especializada y se restringen en sus especialidades.

La delicada elección que debe ser hecha aquí, sea si el programa debe abordar toda la gama de posible creación de capacidad en telecomunicaciones/ICT, o si debe enfocarse en recursos disponibles y dar apoyo a áreas específicas que sean prioridad para la UIT o BDT como un todo (caso de la seguridad cibernética), o tener particular concentración en regiones específicas (caso de las telecomunicaciones de

emergencia en las áreas del Caribe vulnerables a huracanes). Los siguientes factores son considerados aquí:

- En muchos países, existe ahora una gran gama de diferentes oportunidades de creación de capacidad disponibles para compañías locales, agencias e participantes individuales. Esto ocurre principalmente en capacitación de negocios genéricos (como marketing e recursos humanos), pero en muchos países existe el caso también donde la tecnología industrial específica, política y formación en regulación también es contemplada. Esto sería más productivo para UIT para enfocar sus recursos en áreas de creación de capacidad que no están bien cubiertos por proveedores de entrenamiento académico y comercial en las regiones concernidas. Además, la UIT debe evitar rebajar la viabilidad de los sectores de desarrollo de capacidades nacionales de TIC, cuyo desarrollo está en el interés de todas las partes y debe ser alentado por la UIT.
- El programa tiene recursos limitados. Mismo si las actividades son estructuradas en bases financieras autosustentables, las cuales ofrecen mayor alcance para que más actividades sean realizadas, el número de actividades que puede ser manejado será relativamente pequeña. Un enfoque disperso, en el que una amplia variedad de temas se incluye en la base de que esto es fácil de organizar en los centros existentes o se ajusta a las preferencias de los Centros, arriesga disipar el valor del programa y el efecto multiplicador de la creación de capacidad, que ya está siendo ofrecido por proveedores comerciales y académicos. Ciertamente, no es la mejor manera de utilizar los recursos disponibles. El programa aportará más valor si se centra en prioridades claras y específicas que son de importancia acordada con la UIT y sus Miembros.
- Esos dos puntos son particularmente relevantes para la administración general de las actividades de capacitación las cuales han sido realizadas dentro del programa. La especialización de la UIT reside en el medio de las telecomunicaciones, no en la administración general de formación.

De esta forma el Nuevo Programa debe dar atención a un intervalo definido de temas prioritarios específicos, identificados por UIT/BDT/CMDT e implementados a través de un programa de ciclo de 4 años. Esto sugiere que estos temas deben ser seleccionados de acuerdo con cuatro criterios:

- Deben ser áreas de trabajo que la UIT considera como de alta prioridad para las telecomunicaciones/ICT mundialmente o para el sector de telecomunicaciones/ICT en países en desarrollo. Por su naturaleza, estos han sido identificados como prioridades por la Conferencia Plenipotenciaria y CMDT. Ejemplos de esos temas pueden ser la seguridad cibernética, gestión de Espectro, el despliegue de las redes de banda ancha, y la implementación de IPv6.
- Debe haber áreas en que la UIT puede hacer disponibles altos niveles de conocimiento (ya sea en casa o de consultores externos a través de la lista de especialistas), y en los cuales tiene ventajas comparativas por causa de sus responsabilidades globales. Ejemplos pueden ser tomados de los Sectores especializados de la UIT de Estandarización y Radiocomunicaciones. Trabajos en estos temas pueden ser financiados desde programas dentro de estos Sectores donde los Centros ofrecen instalaciones adecuadas para asignación de los trabajos, un punto discutido luego en la Sección 4. Estos factores también tienen sus propios programas de creación de capacidad en los cuales grande sinergias deben ser encorajadas.
- Debe haber áreas que sean importantes para los países en desarrollo, y (con algunas variantes) para países en desarrollo en regiones específicas. Debe tener alcance para las variaciones regionales con capacidad para adaptarse a las diferencias entre las regiones, derivadas por ejemplo de diferentes niveles de desarrollo o de circunstancias especiales, tales como los de los pequeños Estados insulares.
- Debe haber áreas en las cuales hay insuficiente o inadecuada capacitación disponible de capacitación comercial u otros tipos de proveedores de conocimiento en las regiones interesadas, y que la UIT está bien situada para llenar este vacío. Esto maximizará el valor agregado por los Centros de Excelencia, al tiempo que reduce el riesgo de que el programa

pondrá en peligro la viabilidad de las empresas locales de capacitación comercial. También proporciona una oportunidad para que el programa pueda construir conocimientos dentro de las regiones y así reducir la dependencia de expertos externos y de los planes de estudio.

Temas prioritarios cambian con el tiempo, con rapidez en el caso de las TIC, y es esencial que el programa cambie su enfoque en respuesta a eso. Por lo tanto un máximo entre cuatro y ocho temas prioritarios debe ser seleccionado en un ciclo de programa de cuatro años, de acuerdo con el calendario de la CMDT, y que éstas deben cambiar de un ciclo a otro, como las prioridades y las necesidades cambian con el paso del tiempo y el desarrollo de la tecnología y los mercados. Sería posible tener alguna variación regional en los temas seleccionados, para dar cabida a las prioridades regionales. Los ciclos de los programas deben comenzar por el principio del año civil siguiente a una reunión de la CMDT, para dar tiempo a la selección de Centros y otros requisitos de nuevos programas que se pondrán en marcha. Detalles sobre cómo esto puede ser arreglado se pueden encontrar en la sección 3.

Existen dos grandes ventajas de dar enfoque en ciclos cuatrienales en temas de alta importancia:

- Esto permitirá a la asociación de la actividad de los Centros de Excelencia con áreas particulares de trabajo llevadas a cabo por una institución en lugar de lo que implica que la institución en su conjunto cuente con el respaldo de la UIT.
- Esto hará que sea más fácil de construir sinergias entre el programa, otros aspectos de la creación de capacidad de la BDT, como la UIT Academy, el fomento de la creación de capacidad y el trabajo de políticas orientadas de otro UIT Bureaux, y las actividades de las Comisiones de Estudio. Esto integrará mejor a los Centros en la labor general de la UIT y ayudará a construir una comprensión más coherente de la función de la UIT entre las partes interesadas.

Los temas acordados para el ciclo de cuatro años deben surgir del diálogo entre la UIT y las otras partes interesadas, incluyendo evaluaciones de las necesidades realizadas por HCB y las oficinas regionales a nivel mundial y regional (véase también la sección 3). Las iniciativas del Grupo de Creación de Capacidad que queda establecido en la siguiente Resolución 40 de la CMDT 2010 debe además funcionar a lo largo de la evaluación de necesidades, en las recomendaciones de desarrollo para CMDT, que es donde los temas prioritarios para el próximo ciclo de programa deben ser decididos.

Varios temas han surgido en las discusiones con las partes interesadas, que sugieren el alcance y la magnitud de los temas que serían apropiados. Estos deben ser lo suficientemente centrados para representar prioridades claras, pero también lo suficientemente amplios como para sostener un programa coherente de actividad durante un período de cuatro años. Los ejemplos de la escala apropiada, que podría ser apropiada para su consideración ahora incluyen:

- Reglamento político y práctico
- Gestión del Espectro
- Política de banda ancha, desarrollo y despliegue
- Nuevas tecnologías wireless
- Seguridad cibernética
- Desarrollo de Recursos Humanos en el Sector de ICT.

Los temas de este ámbito y la escala, permitirían que los Centros ofrezcan tanto cursos generales, que abarcan el tema en su conjunto y adecuados para grandes variedades de los posibles participantes, y los cursos y actividades que están diseñados para satisfacer las necesidades del cliente en particular de una sola vez, y grupos más específicos o con particulares desafíos. Cursos generales podrían ser diseñados para su uso en todas las regiones y en varios centros, con expertos identificados por la UIT y los recursos de la UIT Academy, así como al personal local. Mientras que los cursos más específicos pueden ser diseñados en una sola vez de forma ad hoc para abordar cuestiones de particular importancia local. Esto se discute más en el inciso D y la Sección 3 a continuación.

La UIT está en la actualidad entre las reuniones de la CMDT, y el nuevo programa necesitará ser desarrollado durante el año 2012, cuando los mecanismos de financiación actuales lleguen a su fin. BDT / HCB debe iniciar un proceso para identificar temas prioritarios apropiados durante el primer trimestre de 2012, para que el nuevo programa se pueda iniciar durante el año 2013 y 2014. Esto le dará tiempo para ganar experiencia y aprender las lecciones que podrían ser necesarias antes de la CMDT 2014.

### 3. Participantes del Programa

Se esperaba originalmente que el programa de Centros apuntaría el fomento de la capacidad del personal de primer nivel en los ministerios, los organismos reguladores y las empresas de telecomunicaciones. En la práctica, sin embargo, ha resultado difícil atraer a personal de alto nivel para el programa, y la mayoría de las actividades se han orientado hacia la capacitación a nivel gerencial o técnica más bajas dentro de las estructuras organizativas. Se han llevado a cabo algunas actividades de alto nivel, pero estas generalmente no se han celebrado en las instalaciones del Centro.

Hay una serie de razones por las que ha resultado difícil atraer personal de alto nivel a las actividades dentro del programa. En particular:

- El personal superior tiene necesidades y preferencias de creación de capacidad. Su tiempo disponible es generalmente corto, y que por lo tanto prefieren dos o tres actividades al día a las actividades más largas que son típicas de las ministradas a través de los centros.
- Son reacios a asistir a los eventos etiquetados como "formación", implementados como parte de los programas de formación, o se llevan a cabo en las instituciones de formación, sobre todo si se trata de instituciones a las que iban a enviar al personal de menor rango. Su preferencia es por lo general por los eventos con los que ellos consideran sus iguales.
- Ellos tienen otras oportunidades de compartir experiencias con sus pares, incluyendo otros eventos de la UIT (por ejemplo eventos TELECOM, el Simposio Mundial para Organismos Reguladores y el Foro de Líderes de la Industria Global 'que le precede), eventos organizados por otras agencias mundiales o regionales (como el GSMA Mobile World Congress y el Foro de asociación regional regulatoria), y que se llevan a cabo fuera de sus propias regiones.
- La mayoría de los Centros de Excelencia carecen de las instalaciones y el prestigio que puede atraer a los dirigentes de mayor jerarquía. Les resulta más fácil desarrollar actividades para el personal de menor rango que se basan en los programas de trabajo existentes, que diseñar eventos únicos para los altos directivos. Discusiones para este informe sugieren que los 'centros de excelencia' de la marca no pueden ser utilizados con éxito para cubrir ambos eventos de alto nivel que atraigan al personal de muy alto nivel en el gobierno y las empresas y la formación para la gestión de nivel inferior y el personal técnico. También sería muy difícil elevar el programa a partir de su nivel actual a los participantes de un nivel más alto, debido a la forma en la que está actualmente al alcance de los interesados. Por ello, se sugirió que el Nuevo Programa debe centrarse en los niveles de gestión por debajo del nivel superior de la administración.

Existe, sin embargo, fuerte indicio para la UIT de reunir más actividades sistemáticas dirigidas a altos directivos del gobierno, agencias reguladoras y negocios de telecomunicaciones/ICT, no incluidas en los mismos temas prioritarios seleccionados por el programa 'Centros'. Una opción es la de desarrollar un programa de eventos de alto nivel para construcción de capacidad diferente, que podría ser llamado de Foro UIT de Líderes. Como indicado antes, los eventos de este tipo deben ser:

- Dirigidos específicamente a los altos escalones de la dirigencia – en el gobierno, agencias reguladoras, compañías operadoras y otras organizaciones de telecomunicaciones/ICT – con la participación restringida a niveles Senior;
- Acudidos por expertos internacionales de alto nivel;
- Desarrollados a lo largo de periodos cortos (dos o tres días), y a veces en conjunto con otros eventos UIT, presenciados por altos cargos de la administración;
- Desarrollados en ambientes y acomodaciones de alto estándar.

La UIT da serias consideraciones para instituir el programa de líderes de la UIT a lo largo de éstas líneas, direccionado a los grandes líderes de los países en desarrollo. Esto puede ser hecho en asociación con una agencia externa de financiación como la Comisión Europea, el Banco Mundial o bancos regionales de desarrollo.

#### 4. Actividades del programa

Las actividades realizadas dentro del programa de Centros varían significativamente de región a región, pero también comparten significativas singularidades. Los siguientes párrafos están incumbidos en relación a:

- Programación global y regional de actividades;
- Sujetos/contenidos de actividades y formas de ministrar;
- Acreditación de las actividades del programa; y
- Tarifas y subsidios.

#### Programación global versus regional

Al presente:

- Los parámetros generales del programa de Centros es manejado por BDT/HCB en Ginebra;
- Programas regionales son desarrollados anualmente en reuniones de los grupos de dirección regionales que participen representantes de la UIT en Ginebra, Oficinas Regionales, estados miembro regionales y Centros/*nodes*;
- La implementación de programas regionales es supervisado por las Oficinas Regionales y BDT/HCB.

Esto ha permitido que el programa evolucione en formas marcadamente diferentes en las distintas regiones. En la región de las Américas, por ejemplo, se compone casi en su totalidad de las actividades online que son entregados por las universidades, mientras que en la región de África es casi enteramente entregado a través de los programas presenciales que son aplicados por los centros de formación del sector TIC especializado. En la mayoría de las regiones, las instituciones de formación que actúan como centros / *nodes* reportan directamente a la Oficina Regional, pero en las regiones árabes y de Asia-Pacífico también hay un nivel nacional dentro de la estructura de los centros en los que las administraciones de los distintos países se han asignado la responsabilidad de temas concretos del Programa por los grupos directivos regionales.

Hay ventajas significativas tanto en la consistencia global y en la diversidad regional, y se prevé que el nuevo programa se basará en los dos. Sin embargo, en cualquier programa de este tipo, es importante que la marca tenga una identidad fuerte y clara para sus interesados. Esto implica la necesidad de una mayor coherencia y coordinación, en particular en la determinación de la dirección estratégica del programa y en los medios de ejecución.

Uno de los mayores desafíos del programa en su forma actual es la necesidad de racionalizar sus actividades de una manera más focalizada y coordinada, para que los Centros se comprometan solamente en actividades en las que tengan competencias superiores. Esto agregará valor a la UIT o a sus Miembros, constituyendo la "excelencia".

El nuevo programa desarrollará lo siguiente:

- El programa funcionará en un ciclo de cuatro años, basado a los tiempos de la CMDT.
- Cada ciclo cuatrienal tendrá enfoque en no más que 4 a 8 temas que son prioridad para la UIT y sus Estados Miembro.
- Cada región debe estar capacitado para adoptar cuatro temas regionales en lugar de cuatro de estos temas globales que han sido escogidos a condición de que estas prioridades regionales de

dirección, son por lo menos, tan importantes en sus regiones como las prioridades globales que las sustituyen.

- Los centros deben ser seleccionados para un único ciclo de programa de cuatro años, de acuerdo a su capacidad para ofrecer actividades dentro de uno o más de los temas aprobados en sus regiones. No debe haber más de seis centros por región.
- Programas Anuales de actividad, deben ser acordados por los grupos regionales de dirección, de acuerdo a las evaluaciones de las prioridades y necesidades regionales. Los Centros no deben tener papel principal en la determinación del contenido de estos programas.
- Las Actividades deben ser bien publicitadas y promocionadas con antelación suficiente a su entrega, de la misma forma que otros cursos académicos y comerciales para otros proveedores.

### Temas de las actividades y modos de entrega

El presente programa es, como se mencionó anteriormente, mayormente centrado en los cursos y talleres para el personal técnico y profesional de gestión de media. Estos se pueden clasificar en dos formas principales, de acuerdo con el contenido y la forma de entrega.

Desde una perspectiva de contenido, cursos y talleres se pueden dividir en tres grupos principales:

- a) aquellos que se ocupan de cuestiones específicas de la industria en particular (por ejemplo, gestión del espectro, comunicaciones rurales, de regulación, de modelado de costos);
- b) aquellos que están preocupados en términos generales con temas generales de gestión, tales como las finanzas y la gestión de recursos humanos;
- c) aquellos que se refieren a la aplicación de los temas generales de gestión, tales como las finanzas y la gestión de recursos humanos para el sector de las telecomunicaciones / TIC.

El determinante fundamental de si determinadas actividades se llevan a cabo dentro del Nuevo Programa será su relevancia para los temas seleccionados por la CMDT. Dentro de este marco temático general, la adecuación de las diferentes actividades para su inclusión en el Nuevo Programa debe ser determinado por el valor que puede ser añadido por un programa de la UIT y por la disponibilidad o no de las oportunidades de formación comparables de proveedores alternativos.

- Grupo a) anterior incluye algunos temas específicos de la industria que son de alta prioridad para la UIT, en el que la UIT tiene una experiencia particular, o donde hay poca formación comercial alternativa disponible. Sin embargo, en la actualidad, el programa está también la entrega de cursos y talleres sobre temas en los que la formación comercial y académica alternativa es ampliamente disponible.
- Temas generales de gestión en el grupo b) anterior son generalmente bien cubiertos por las instituciones de formación comercial y académica. El argumento a favor de la asignación de recursos de la UIT para el diseño e impartición de cursos generales de gestión de este tipo tiene que ser hecho, y es improbable que vaya a ser mejor que las alternativas locales.

El Nuevo Programa debe priorizar en las categorías a) y c), pero no b). Por lo tanto, se propone que:

- El nuevo programa debería dar prioridad a los cursos y talleres sobre temas que son de alta prioridad para la UIT (según lo determinado por CMDT), en el que la UIT tiene experiencia particular, o cuando hay poca formación alternativa comercial disponible (véase la subsección A de arriba).
- No debe apoyar actividades que compiten con otros existentes proveedores de creación de capacidad sea académica o comercial, donde estos ya se encuentran en un padrón adecuado. Al contrario, UIT debe bien recibir y promover el desarrollo de construcción de capacidad independientes de alta calidad pro proveedores académicos y comerciales.

Como otros proveedores de capacitación, el programa de Centros, ha podido valerse de tres formas de impartición:

- i. Por una sola vez los cursos o talleres presenciales que están diseñados para satisfacer las necesidades específicas de un grupo específico de participantes potenciales. Éstos deberán responder bien a la demanda expresada por el sector TIC regional o a las necesidades según la percepción de la UIT en Ginebra o en las oficinas regionales.
- ii. Cursos presenciales regulares, que se refieren a una demanda común y extendida para la creación de capacidad en una determinada área temática (por ejemplo, la gestión de espectro), que se puede diseñar ya sea por la UIT o por los centros individuales, que se puede entregar a una norma común entre regiones o entre todos los Miembros de la UIT, y que pueden repetirse en diferentes lugares y en el tiempo, sin la necesidad de requerir una gran cantidad de material para el nuevo plan de estudios.
- iii. Cursos estándar online, que abordan las mismas cuestiones que ii. anteriormente, pero que se entregan en un período de tiempo más largo a través de la educación a distancia. Casi todas las actividades en la región AMS son de este tipo, y cursos online constituyen una proporción significativa de las actividades en la mayoría de las demás regiones.

Los programas de trabajo que hayan sido acordado por los comités de dirección regionales en la mayoría de las regiones han sido muy fuertemente concentrados en cursos presenciales de un tipo que se ha convertido en convencionales en la creación de capacidad de las telecomunicaciones / TIC. Hay margen para una mayor innovación en la entrega de éstos, por ejemplo, mediante la introducción de cursos intensivos de inmersión. Los cursos online también parecen haber sido bastante tradicionales en el estilo, y no parecen estar haciendo uso de los más sofisticados métodos de aprendizaje a distancia que se utilizan cada vez más en las universidades.

El riesgo de este tipo de programa es que recae demasiado en lo que la institución que tiene estatus de Centro ya practica en vez de ofrecer algo que califique fuerte y positivamente para la UIT. Esto puede ser particularmente un problema para cursos online donde el trabajo del programa Centros representa apenas una pequeña parte del trabajo de las grandes universidades.

Estos tres modelos de impartición son todos apropiados para el Nuevo Programa. Sin embargo, es necesario mejorar el plan de estudios y modos de entrega, si los cursos son para lograr la "excelencia" en el contexto de la creación de capacidad actual. En particular, hay una necesidad de:

- una mayor coherencia en la realización de actividades sobre temas particulares (lo cual es esencial para cualquier proceso adecuado de certificación o acreditación);
- nuevos tipos de cursos que abordan una gama diferente de necesidades;
- un uso más dinámico y creativo de las herramientas en línea para mejorar la experiencia de los participantes, incluyendo seminarios en línea, foros de discusión, etc.

Estos son debatidos a seguir en la Sección 3.

### **Certificación y acreditación**

Ha habido una cierta discusión recientemente en la BDT sobre la entrega de certificados de participación en cursos patrocinados por la UIT. En la actualidad, los certificados se emiten a la conclusión de muchos programas de Centros, ya sea por la UIT o por los centros, pero por lo general son un registro de asistencia, no se basa en ninguna prueba del conocimiento adquirido. Los certificados de este tipo son valorados por los participantes, pero tienen poco valor para la UIT o para los empleadores.

Las oficinas regionales tienen la opinión de que la expedición de los certificados de asistencia no debe ser discontinuados, ya que es una buena visibilidad de la UIT. Sostienen, además, que los miembros de las regiones han llegado a esperar los certificados, con base en los muchos años en que esta práctica ha estado en vigor. Recomiendan, sin embargo, que la emisión de certificados de asistencia sea delegada a los directores regionales. Sin embargo, se consideró que la práctica de la expedición de los certificados de

participación se suspenderá dentro de la BDT. Sólo los certificados emitidos de logros serán expedidos y firmados por el Director de la BDT. Esto hará que sea claro que no hay un valor mayor vinculado a los certificados firmados por el Director en comparación con los firmados a nivel regional.

El tema de la acreditación es más sustancial. En la actualidad, el programa de Centros ministra actividades que generalmente se describen como continuación del desarrollo profesional en lugar de estudio académico o casi académica. Estas actividades no están acreditadas en general a través de instituciones académicas, y no proporcionan a los participantes oportunidades directas para el progreso de las calificaciones académicas, aunque donde las universidades están ofreciendo actividades como centros puede haber algún elemento de la acreditación que participan en ciertos casos.

Existe algún apoyo para ir en dirección a la acreditación académica por la UIT, y este estudio ha explorado la factibilidad de esa propuesta.

Acreditación académica puede tomar diferentes formas, sino que debe basarse en torno a normas verificables de desempeño de los alumnos que una universidad u otra institución acreditadora confía en cumplir con sus requisitos y no disminuirán sus calificaciones. Se han considerado cuatro enfoques para la acreditación:

- Un enfoque consiste en la organización de entrega (en este contexto, los centros más UIT) a ceder el proceso de calificación a una agencia de acreditación académica, tales como una junta de examen y, en efecto, aprobar programas de estudios que han sido diseñados por ese organismo /junta. Esto limitaría el contenido que la UIT es capaz de ofrecer a través de los cursos que se trate, y no puede adaptarse a las necesidades regionales o profesionales/practicantes. La agencia externa es casi seguro que requerirá al menos la supervisión y, probablemente, la gestión de algún tipo de proceso de examen.
- El segundo enfoque es aquel en el que la agencia de acreditación cede el proceso de evaluación a otro organismo como la agencia de entrega (UIT o Centros en este caso), pero con un alto nivel de supervisión que tiene por objeto garantizar que las normas no sean inferiores a los de la agencia de acreditación. La UIT en sí no tiene la capacidad de gestionar esto, y por lo que necesitaría el trabajo de evaluación a realizar por los centros. Una universidad que acredita que consideraría la credibilidad de cada centro para decidir si exponerse al riesgo de reputación involucrados en la cesión de acreditación a lo largo de estas líneas.
- Un tercer enfoque que está surgiendo entre las escuelas de negocios es para formar una asociación que defina los estándares académicos que se requieren y proporciona acreditación para sus miembros. De cierto modo, esto es bastante similar a la selección de la UIT de algunas instituciones como centros de excelencia, pero está sujeto a las mismas cuestiones de validación: ¿Podría la UIT garantizar la "excelencia" para los propósitos de acreditación cuando no necesariamente se ha podido asegurarse para el programa actual?
- Un cuarto enfoque ha surgido recientemente que está orientado más explícitamente hacia el desarrollo profesional continuo en lugar de cursos académicos tradicionales. Esto se basa en una combinación de auto-evaluación de las instituciones de entrega - que en el caso del programa de Centros podría ser una combinación de la UIT y los Centros en sí mismos - con revisión por pares. La organización que ha desarrollado este enfoque - Open BCE Check - ha establecido alianzas con varias agencias de Naciones Unidas, incluida la FAO, UNITAR y la UNU, con el Banco Mundial, y con los organismos internacionales de desarrollo relacionados con las TIC, incluyendo SPIDER y IICD.

La mayoría de estos enfoques sería difícil de aplicar a los cursos cortos que han hecho la mayor parte de las actividades del programa Centros actualizado y seguirán predominando en el Programa Nuevo. Estos cursos son demasiado variables, ofrecen demasiado estrecha una gama de oportunidades de aprendizaje, y son caros para los agentes de acreditación para validar. Por tanto, existe poco para atraer a las agencias de acreditación convencionales para hacerlo. Sin embargo, el cuarto modelo descrito arriba está dirigido explícitamente a apoyar este tipo de cursos. BDT explorará la posibilidad de establecer un acuerdo de

acreditación con Abrir BCE descubre, con el objetivo de implementar esta plenamente a partir de 2015 si el BCE descubre enfoque abierto parece adecuado para las necesidades de la UIT.

Los tratamientos más prolongados, en los que la entrega se puede estandarizar a través de procesos de estudio y exámenes comunes, sería más probable que sea de interés para las universidades que ofrecen acreditación, siempre que las actividades del programa Centros son capaces de cumplir con sus requisitos académicos. Por tanto, un cambio hacia un programa académico acreditado requeriría un movimiento hacia cursos más estandarizados y de mayor duración. Algunas sugerencias con respecto a esto se hacen en la Sección 3.

### Tarifas y subsidios

Existe en la actualidad una falta de coherencia sobre el cobro de tarifas en los programas de Centros. Las tarifas son más propensas a ser efectuadas en algunas regiones que en otras. Dentro de las regiones, son más propensas de ser cobradas para algunas actividades que para otras. Y cuando son cobradas, parecen estar muy por debajo de las tasas del mercado, lo que significa que no pueden ser suficientes para cubrir los costos, sobre todo si se tienen en cuenta los costes de recolección. La facturación y cobro de tarifas podrán ser efectuadas por la UIT en el centro o por los centros directamente. Cuando se trata de un uso significativo de tiempo del personal de la UIT, está claro que no es rentable.

Las opiniones de los Centros y los participantes sobre las cuotas y los subsidios pueden ser resumidas de la siguiente manera:

- Muchos de los participantes en los Centros de Excelencia de las actividades provienen de organizaciones - las empresas de telecomunicaciones y los reguladores - que son financieramente bien dotados, pueden permitirse fácilmente pagar los precios de mercado para la formación, y que pagan unos honorarios elevados y los costos logísticos (viaje, alojamiento y manutención) para la formación en contextos diferentes del programa de Centros.
- Sin embargo, muchas organizaciones usuarias parecen esperar que las actividades de la UIT sean gratuitos para los miembros de la UIT, o al menos estar fuertemente subsidiada por la UIT (véase más adelante).
- A veces se producen anomalías cuando el mismo programa se ofrece por diferentes partes de la UIT a ritmos diferentes, dependiendo de si es ofrecido por el programa de Centros (por un suplemento) o por medio de otro programa (sin cargo).

La UIT tiene recursos escasos, sin duda en comparación con las fases anteriores del programa. Los fondos no pueden ser tan fácilmente disponible para subsidiar el programa de Centros ya sea desde el ICTDF o presupuestos operacionales de la UIT. La cuestión de los futuros arreglos financieros para el programa se aborda en la Sección 4, pero hay que decir ahora que el nuevo programa debe buscar lo más pronto posible operar sobre la base de la auto-sostenibilidad financiera a través de la recuperación de costos, que se pueda lograr mediante una mezcla de las tasas y el patrocinio de la actividad de los centros. Es fundamental para el concepto del nuevo programa establecido en la sección 3 y esto debería atraer a los participantes por su excelencia en lugar de porque es barato o subsidiado. Lo que resulta necesario establecer disposiciones transitorias de financiación, la autonomía financiera es un factor crítico en el medio y largo plazo

Algunos Miembros de la UIT han argumentado que las actividades de los Centros deben, como cuestión de principio, ser libres a loss Miembros, es decir, subvencionadas por el presupuesto de la UIT que se deriva de contribuciones de los miembros. Este argumento no se puede sostener, por las siguientes razones:

- El presupuesto de la UIT en general es limitado. Actividades del Centro sólo pueden ser gratuitos si no se llevan a cabo otras actividades. Esto requerirá de la opinión de la UIT / BDT (o por CMDT) que las actividades del Centro eran más importantes que los posibles usos alternativos de los fondos disponibles, en concreto otras actividades que están actualmente en curso.

- Haciendo las actividades del Centro gratuitas a los Miembros, limitaría el número de actividades que podrían llevarse a cabo para aquellos que pueden ser acomodados por el presupuesto disponible. Un programa construido en torno a las tarifas y patrocinio es menos limitado.
- No todas las actividades e instalaciones de la UIT son gratis para los Miembros. Es normal que las asociaciones de miembros como la UIT, ofrezcan algunos servicios a cambio de las contribuciones de los miembros y otros, por pagos adicionales. Exigir que todos los servicios prestados por la UIT sean gratis para los miembros, en la práctica, limita lo que es capaz de hacer.
- El elemento ‘tarifa’, es sólo una parte de los gastos de participación en un programa de Centros o cualquier actividad de creación de capacidad. Los participantes que viajen a través de fronteras nacionales pueden incurrir en costos mucho más altos en el viaje, alojamiento y manutención que lo que hacen en las cuotas. Subvenciones para tarifas, por lo tanto, no actúan como un incentivo, excepto para los participantes de acogida ciudades / países.
- La capacidad de los clientes (es decir, las organizaciones que emplean a los participantes) para pagar por actividades ha cambiado mucho desde los primeros días del programa de Centros. El uso de los recursos escasos de la UIT para subsidiar a las empresas de telecomunicaciones rentables y agencias reguladoras financieramente bien dotados, sería muy cuestionable. En cuanto al cumplimiento de los objetivos de la UIT (tales como colocar la “especialidad” a disposición de aquellos que de otra manera no serían capaz de pagar), sería más eficaz concentrar los recursos disponibles en objetivos de los participantes potenciales que realmente no tienen la capacidad de participar - por ejemplo, los de los organismos gubernamentales en los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares. Si bien puede ser difícil aplicar una prueba de necesidades a este contexto, al igual que con otros arreglos de becas, es mejor hacerlo que utilizar los escasos recursos en subsidios universales.

Como se señaló anteriormente, la UIT y sus Miembros deben ver a los Centros como fuentes de formación de calidad en lugar de la formación barata. Las organizaciones que pueden permitírsele no deberían ser subvencionadas con el fin de fomentar su asistencia; deben asistir debido a que el programa de Centros ofrece una buena formación a un precio justo.

Al mismo tiempo, existe un margen para el desarrollo de los acuerdos de colaboración y patrocinio con otras organizaciones, incluidos los organismos internacionales de desarrollo, otras agencias del sector de las TIC y las empresas comerciales (por ejemplo, a lo largo del modelo de la Networking Academies de Cisco y del programa de Centros de Capacitación en Internet BDT) . Los acuerdos de asociación/subsidios proporcionan posibilidades de actividades que se realizarán en forma gratuita o de subsidios/becas para ser puestos a disposición de las organizaciones/participantes que realmente no pueden pagar las tarifas. Disposiciones financieras basándose en este enfoque se discuten en la Sección 4.

## 5. El significado de ‘Centro’

Así como con ‘excelencia’, la definición de ‘Centro’ para el programa es necesaria.

En sus primeros días, el programa se concentró en dos instituciones de formación orientada a las TIC en África, para la que fue muy importante en el apoyo al desarrollo institucional (incluidas las instalaciones) y aumento del volumen de trabajo. Muchos de los centros de hoy son mucho más instituciones de amplio alcance, como las universidades, donde la mayoría trabaja tiene poco o nada que ver con la UIT, o con el programa de Centros. El volumen de trabajo realizado por cada Centro en el programa es ahora muy bajo - por lo general tres o menos actividades de cada año - y así se forma una pequeña parte de sus actividades. Esto es cierto incluso de las dos instituciones originales de África, para el que otras asociaciones son ahora mucho más importante.

El resultado es que la condición de «centro de excelencia» se concede en la actualidad por la UIT, sobre la base de una cantidad muy pequeña de la actividad, a las instituciones que luego puede explotarla para promover de manera más amplia. El valor de la asociación de la UIT a efectos de identificación fue mencionado por muchos de los centros que dio pruebas como una de las ventajas más significativas para

ellos del estado de Centro, y es muy importante para la UIT de que esto no se debe abusar. No es conveniente que la UIT permita su nombre, el logotipo y la reputación que se utilizarán tan libremente por las organizaciones que están bien fuera del alcance de su autoridad.

Es obvio que la designación de la UIT de una institución como una universidad como un "centro" dentro de este programa no debe extenderse a la labor universitaria en su conjunto - por ejemplo, para su trabajo en sociología, derecho o incluso la ingeniería eléctrica. La UIT no tiene ninguna forma de validar su calidad en la realización de cursos y talleres fuera del programa, y no debe aparecer para hacerlo. Por lo menos, el título de 'Centro de Excelencia' debe limitarse al departamento o instituto dentro de la más grande institución / universidad que está trabajando en el programa. Se trataría más con este problema si se definieron "centros" con mayor precisión, por lo que el estado de Centro se asoció con uno u otro de los temas que se es seleccionado por CMDT para un ciclo de programa de cuatro años (véase el apartado b anterior).

Otra cuestión se plantea en relación con los diferentes modelos para la gestión del programa que se ha adoptado en el ARB y regiones ASP, ya que la región ASP es particularmente comprometida. En este modelo, algunas de las funciones de los centros han sido tomadas por las administraciones nacionales seleccionadas, cada uno de los cuales tiene la responsabilidad de un tema en particular dentro del programa (por ejemplo, para la formación de reglamentación), con ese tema entregado por uno o más capacitación en el país proveedores que son responsables de la administración nacional, al menos, tanto como a la UIT.

Hay ventajas y desventajas en este método, pero tiene una serie de problemas significativos al respecto. Las ventajas incluyen la posibilidad de elaborar juntos la experiencia de una amplia gama de partes interesadas dentro de un país determinado. Puede haber, sin embargo, algunos inconvenientes. Estos incluyen el riesgo de que la capacitación puede ser en torno a un único modelo de país que puede no ser adecuado para otros países de la región; el riesgo de politización del programa; la posibilidad de que la adopción de los países de acogida particulares como centros puede hacer que sea difícil para los participantes de algunos países para asistir a actividades (por razones culturales, políticas o financieras); la dificultad de hacer cumplir la garantía de calidad en la ausencia de un proceso de selección por concurso; y el reto que un modelo alternativo de este tipo supone para la dirección estratégica general del programa.

La estrategia adoptada en este informe es de un modelo competitivo para la selección de los centros. Sin embargo, se reconoce que hay un fuerte apoyo para este modelo alternativo en esa región, y hay un caso para probar que el modelo dentro del Programa Nuevo. En que las administraciones están interesadas en las actividades del Centro / s de excelencia, deben hacerlo mediante el apoyo y / o "aseguramiento" de los centros que se han seleccionado de forma competitiva dentro de su jurisdicción.

## **6. Garantía de la Calidad**

Las preguntas finales que han de considerarse aquí conciernen la evaluación y garantía de calidad. Con el fin de cerciorarse de que el programa de Centros entrega excelencia, existe la necesidad de establecer criterios para la evaluación de los estándares de excelencia o de rendimiento, así como el desarrollo de indicadores de rendimiento claves o puntos de referencia para cualquiera de los contenidos del programa de enseñanza o normas en los acuerdos entre la UIT y los Centros individuales. Siempre que sea posible, intentos deben hacerse para evaluar el impacto de los programas de los Centros para el desempeño de los participantes en sus lugares de trabajo.

Muchos de los consultados en este estudio consideraron la falta de control de calidad como muy insatisfactorio. Hay un fuerte sentimiento entre las partes interesadas de que el programa debe tratar de obtener resultados que sean al menos por encima del promedio, y preferiblemente de modo sustancial, no sólo porque el programa pretende ofrecer excelencia, sino también porque la excelencia es algo que la UIT debería tratar de alcanzar a lo largo de su trabajo.

La deficiencia en el programa debe ser abordada como prioridad en cualquier Nuevo Programa. Medidas de garantía de la calidad necesitan ser colocados en pauta:

- En el proceso de selección para los Centros;
- En los arreglos contractuales para entrega de actividades del programa;
- En la evaluación de actividades y de los Centros; y
- En la evaluación general del resultado del programa.

Modalidades con respecto a este se incluyen en la Sección 3, y los enfoques a los problemas de aseguramiento de calidad específicos sugeridos se pueden encontrar en los anexos del informe.

#### **La calidad de los capacitadores especializados**

La garantía de calidad también debe ser aplicada a la selección de expertos que son contratados y pagados por la UIT para implementar la actividad de los Centros. Esta área del programa también requiere una revisión. Como también se utiliza la lista de expertos utilizados para este fin fuera del programa de Centros, la revisión puede tener que ser más amplio.

Las preocupaciones específicas en esto son las siguientes:

- En primer lugar, la información que se deriva de la inscripción personal debe ser probada adecuadamente. Si un experto ha de ser seleccionado para una tarea, es importante que la UIT sea capaz de validar la información que él/ella ha proporcionado sobre su/si mismo marcando calificaciones, buscando referencias y entrevistando al experto en cuestión, por teléfono. En un sector de rápido movimiento como las telecomunicaciones, pero que también es fundamental para garantizar que los expertos tengan al día los conocimientos de los problemas con los que tendrán que lidiar: algunos expertos sobre la base de datos pueden estar confiando en la experiencia que se ha vuelto bastante ultrapasada, especialmente si se han retirado de los negocios, del gobierno o de los organismos reguladores.
- En segundo lugar, los criterios de selección que se utilizarán en la selección de expertos para una tarea específica tienen que ser claras (aunque en muchos casos esto puede ser la experiencia previa de un experto en tareas similares). El proceso de selección debe evaluar la idoneidad de los expertos en función de cuatro factores fundamentales:
  - a) su conocimiento de, y experiencia en relación con el tema de la actividad de que se trate, incluida la medida en que su conocimiento está actualizado;
  - b) sus habilidades y destrezas pedagógicas – por ejemplo, su capacidad de enseñar/dar conferencias/ dirigir un taller de creación de capacidad -, que son tan importantes como a) determinar de la calidad de la actividad para los participantes;
  - c) su familiaridad con el contexto regional de que se trate - con el fin de evitar el riesgo significativo, especialmente con los expertos de los países industriales en las regiones en desarrollo, de que la formación se basa en los modelos de los países industriales inapropiadas y la experiencia;
  - d) la calidad de su material de capacitación.
- En tercer lugar, es necesario que haya una evaluación sistemática del desempeño de los expertos. Esto debe basarse no sólo en las formas de evaluación presentados por los participantes al final de las actividades, sino en los comentarios solicitados de los organizadores de la actividad y de los comentarios / informes solicitados al experto a sí mismos en la actividad de que se trate. Estos deben ser evaluados sistemáticamente, para garantizar que los expertos de bajo rendimiento no sean contratados de nuevo sobre la base de que ya han llevado a cabo un trabajo similar para el programa.
- En cuarto lugar, la estructura de comisiones de expertos debe ser abordada. Hay limitaciones de la ONU con techos impuestos a las tasas que se pueden pagar a consultores/expertos. Esto no ha sido revisado desde hace muchos años, y ahora se encuentra muy por debajo de los niveles de comisiones pagadas en el mercado. En algunos casos, los gatos con viáticos superan a los

pagos de las cuotas, lo cual es insostenible. Los expertos con altos niveles de especialización estarán cada vez menos dispuestos a realizar actividades a menos que se ofrezcan otros importantes beneficios (por ejemplo, acceso a clientes potenciales). Expertos jubilados, que pueden tener menos comprensión de los acontecimientos recientes, es más probable que estén interesados en el trabajo de consultoría que se paga a dichas tasas. En cualquier caso, es poco probable que los expertos dediquen tiempo adicional suficiente para la preparación de materiales para la audiencia de la actividad específica, y esto reduce la calidad de la experiencia para los participantes. Si bien no es la revalorización de las limitaciones de honorarios de las Naciones Unidas que están fuera del control de la UIT, es importante que los coordinadores de programas aborden las implicaciones expuestas en este párrafo.

Uno punto más, necesita ser observado sobre la prestación de asesoramiento especializado. Si bien es claramente valioso para que las actividades del Centro se beneficien de la participación de expertos a nivel mundial, hay un riesgo significativo - como se ha señalado en este informe - de que sus materiales y conocimientos técnicos pueden derivar de ambientes muy diferentes de las telecomunicaciones, a las que los participantes se enfrentan en su vida laboral. En particular, existe el riesgo de que los expertos de fuera de las regiones en las que las actividades se están produciendo se basarán en modelos y experiencia de los países industriales avanzados, cuya tecnología y oferta de la red, de los mercados y de la práctica regulatoria son notablemente distintas. El programa de Centros debe exigir que los materiales del curso se preparen específicamente para las regiones en las que se van a entregar, se debe hacer un mayor uso de expertos regionales, y se debe fomentar el desarrollo de estudios de casos regionales para su uso en cursos y talleres.

### Sección 3: Un nuevo programa

Esta tercera sección del informe presenta las recomendaciones adoptadas por el Programa de Centros de nuevo, a desarrollar durante 2014 y aplicado a partir de enero de 2015. Se basa en el análisis y las opciones en las secciones 1 y 2 y que son, cumplir con los objetivos de la UIT y sus Miembros, frente a las necesidades prioritarias de los clientes del programa Centros, y mejorar la capacidad institucional y la capacitación de los Centros seleccionados. Cuestiones relativas a los arreglos financieros se discuten en la Sección 4.

#### Objetivos

El Nuevo Programa debe buscar el logro de los siguientes cinco objetivos centrales:

1. Será un valor añadido a la UIT, sus Miembros y otras partes interesadas, la implementación de la experiencia y las actividades de apoyo que de otro modo no están disponibles, y que va a mejorar el desempeño de los gobiernos, los reguladores y las empresas de telecomunicaciones.
2. Debe ser construido en torno a temas y actividades que son de alta prioridad para la UIT y de los temas prioritarios de direcciones en las regiones de la UIT.
3. Este - y Centros individuales - debe demostrar excelencia genuina a través de altos estándares de contenido y entrega, y debe ser vigilado y evaluado plenamente para asegurar la calidad.
4. Se debe mejorar la marca de la UIT y evitar el riesgo de pérdida de reputación a la UIT.
5. Debería convertirse en autosustentable financieramente dentro de un período relativamente corto de tiempo, que no requiere a largo plazo apoyo financiero directo de la UIT y que requiere más apoyo estratégico que el apoyo administrativo del personal de la UIT.

El nuevo programa será distinto de sus predecesores, sobre la base de su experiencia, pero centrándose en las necesidades de la UIT y sus Miembros, hoy y en el futuro. En el corto plazo, la UIT debe introducir criterios mucho más estrictos para la participación de los centros en el programa e implementar fuertes procesos de garantía de calidad. En el medio y largo plazo, la UIT podría considerar la viabilidad de avanzar hacia la acreditación sustantiva de los programas del Centro, lo que ayudaría a garantizar su credibilidad a largo plazo y requieren / activar garantías de garantía externa de calidad. Sin embargo, por las razones expuestas más adelante en esta sección, no se recomienda que la migración a un programa académico puede ni debe ser el único camino a seguir para el programa.

#### Estructura general

El nuevo programa será administrado en un ciclo de cuatro años, en consonancia con el de la planificación y la ejecución operativa CMDT y BDT. Cada nuevo ciclo comenzará al inicio del año natural siguiente a una reunión CMDT.

Un máximo de ocho temas de discusión para cada ciclo de cuatro años del programa de Centros se acordará en cada reunión de la CMDT. El Grupo sobre creación de capacidades Iniciativas, que está siendo creado a raíz de la Resolución 40 de la CMDT 2010, debe contribuir a esta discusión. Los temas que se seleccionan por CMDT deben proporcionar el marco para la posterior selección de los centros y para la realización de programas de actividades a lo largo del ciclo de cuatro años. Cada ciclo puede ser diferente de los de antes y después.

El papel principal de la UIT en el nuevo programa, será desarrollar la dirección estratégica del programa y para asegurar la calidad de los centros y sus actividades. No participará en la gestión financiera de las actividades de los Centros. La planificación general del programa y la coordinación deben ser una responsabilidad de la división de HCB de la BDT en Ginebra, pero deben, realizar en colaboración con las oficinas regionales. La gestión operativa del programa debe ser de responsabilidad de las Oficinas Regionales. Evaluación de seguimiento, evaluación e impacto será responsabilidad conjunta de HBC y las Oficinas Regionales. Véase también la sección sobre "El papel de la UIT", a continuación.

## Temas Centrales

Como comentado anteriormente, debe haber un máximo de 8 temas centrales para el programa por cada ciclo de cuatro años. Estos temas centrales pueden ser abordados con cualquier aspecto del sector de las telecomunicaciones (política/regulación/técnica/negocios/aplicación), pero deben ser escogidos de acuerdo a los siguientes criterios:

- Deben ser asuntos de alta prioridad para los Miembros UIT y otros interesados, como establecido mediante consulta.
- Deben ser de alta prioridad para UIT/BDT, en términos del programa general de trabajo de la UIT y las decisiones tomadas por la Conferencia Plenipotenciaria y la CMDT.
- Deben hacer una contribución adicional distintiva a la oferta de formación y creación de capacidad que está disponible actualmente en el mercado. Deberían hacer un uso eficaz de conocimientos especializados dentro de la UIT / BDT o experiencia a la que tenga acceso.
- Deberían añadir un valor significativo a los centros seleccionados, los participantes y sus organizaciones empleadoras.
- Deberían contribuir al desarrollo de la formación, la investigación y los conocimientos dentro de las regiones en vías de desarrollo y para la capacidad de los sectores de formación nacionales / regionales.
- Deben promover la marca UIT y reforzar la reputación de la UIT.
- Deberían contribuir a la consecución de los objetivos generales de la UIT / BDT y deben crear sinergias con otros programas de creación de capacidad de la UIT (BDT y en otras oficinas).

La diversidad regional ha sido un elemento importante del programa de Centros durante su segunda fase. Como se discutió en la Sección 2, es importante equilibrar la coherencia del programa a nivel global con la capacidad de respuesta a las prioridades regionales. Por esta razón, cada región debe tener la opción de reemplazar hasta cuatro de los temas globales acordados con temas regionales. Estos deben ser identificados mediante el diálogo sobre las prioridades y necesidades entre las oficinas regionales y los actores regionales, incluidas las asociaciones regionales de telecomunicaciones (por ejemplo, asociaciones regionales de reguladores). Esta consulta debería formar parte de la evaluación de las necesidades globales que se lleva a cabo antes de hacer recomendaciones a la CMDT (en un ciclo de programa normal).

## Alcance Regional

El alcance regional del programa de Centros ha crecido gradualmente a lo largo de los años desde que comenzó el programa, y se ha vuelto más diverso, con un total de 8 regiones actualmente. De ellos, tres (AFR, AMS y ASP) cubren grandes áreas geográficas con poblaciones muy grandes, tres tratan de aspectos geográficos y demográficos importantes, pero de menor tamaño (ARB, la CEI y de euros), mientras que uno cubre un área relativamente pequeña con una población pequeña pero un gran número de Estados-nación, que comparte muchas características comunes (CAR). Una "región" se basa en lingüística en lugar de la identidad geográfica y se ha establecido por separado, ya que es financiado por los gobiernos de España y Portugal en lugar de a través del Fondo de Desarrollo de las TIC.

Esta estructura regional se basa en la organización regional de la UIT, con las siguientes sugerencias:

1. El número de centros adecuados para cualquier región en particular depende de la cantidad de países, el tamaño de la población y la diversidad. Propuestas para el número de centros de cada región se hacen a continuación.
2. La identidad propia de la región LSP tiene su propia estructura de las comunidades lingüísticas. Su financiación separada también expira a finales de 2012. "Región" El LSP se debe incorporar en la región de AFR, con las necesidades lingüísticas particulares de los países de habla

portuguesa y de países de habla española abordado dentro de la estructura de los Centros de la región (también ver más abajo).

3. Aunque la región CAR es mucho más pequeña en términos de población que en otras regiones, su distinción cultural, geográfica y lingüística significa que hay un fuerte argumento para que sea tratada por separado de la región de AMS, y esto debe continuar. Un fuerte caso también se podría hacer para enfrentar las necesidades de los Estados insulares del Pacífico por separado del resto de la ASP. Dado que tanto la región del Pacífico y la CAR se caracterizan por un gran número de pequeños Estados insulares, un abordaje también se podría hacer para traer estas dos áreas juntas en una región SIDS, con centros, tanto en el Caribe y el Pacífico. Mientras que no es coherente con la organización regional de la UIT, esto podría resultar en una forma más eficaz de hacer frente a las exigencias de los pequeños Estados insulares en desarrollo en áreas como las comunicaciones de emergencia. Esto se discute más adelante.
4. La región de Europa también se distingue en que en la práctica sólo se refiere a algunos países de Europa central y oriental, donde el sector de las telecomunicaciones está muy avanzado. Algunos de los que comentó sobre el programa para esta revisión sostuvo la opinión de que la región de Europa no debería formar parte del Nuevo Programa. Esto puede ser considerado como una opción política para la UIT, pero sería difícil de justificar que los fondos de la UIT estén asignados a la región de Europa a expensas de otras regiones. Este comentario debe ser considerado a la luz de las recomendaciones financieras realizadas en la Sección 4.

### 3.1 Funcionamiento de los Centros

#### Selección de los Centros: Distribución

Es importante lograr una mayor claridad en la identificación de exactamente lo que se entiende por el término "centro". Este es en la actualidad ambiguo, causando confusión y potencialmente poner en riesgo la reputación de la UIT.

El término "centro" normalmente debería aplicarse a una sola institución ubicada geográficamente. Excepcionalmente, se puede aplicar a un grupo de instituciones que trabajan en conjunto a través de un único contrato o memorando de entendimiento (en la línea de los Centros de ARB y ASP dentro del programa actual), o para una organización que no está situada geográficamente. Para que el programa valga la pena, cada centro debe ser capaz de llevar a cabo una cantidad significativa de trabajo del programa Centro. El gran número de centros que han sido aprobados en la segunda fase significa que muchos centros están llevando a cabo muy pocos trabajos de excelencia de centros, con el resultado de que es probable que apenas prestan atención a la eficacia del programa. En la práctica, el estatus de 'Centro de Excelencia' se ha vuelto más valioso para ellos como una etiqueta de marketing que como una fuente de la actividad programada. Esto es un problema más obvio en AMS, que tiene de lejos, el mayor número de centros en la actualidad, incluyendo un número que no han estado recientemente activos en la entrega de capacitación. El presente gran número de centros también representa una carga administrativa importante para la UIT.

Por estas razones, el número de centros se debe reducir sustancialmente a un nivel que sea manejable y que ofrezca centros más distinguidos. El tamaño diferente de las regiones existentes se ha señalado, y el número de centros de cada región debe reflejarlo. Para aumentar el compromiso de los Centros para el programa, sino que también sería sensato apuntar a cada centro para llevar a cabo un mínimo de tres actividades anuales.

Este informe propone que:

- el número total de centros en todo el mundo en el nuevo programa no debe exceder de los treinta;
- el número de centros en cada una de las regiones de AFR, AMS y ASP no debe exceder de seis;

- el número de centros en cada uno de los ARA II, las regiones de la CEI y de Europa no debe exceder de cuatro;
- el número de centros en la región CAR no debe exceder de dos.

Interpretando estos números, se sugiere que:

- Con el fin de mantener la cobertura de los 4 a 8 temas seleccionados para cada ciclo de 4 años, es probable que algunos centros serán seleccionados para llevar a cabo las actividades del programa en más de un tema. Donde ningún Centro es capaz de realizar un trabajo con el estándar necesario en un tema en particular dentro de una región, los participantes de esa región, deben ser capaces de hacer uso de las actividades de los Centros que ofrecen en otras regiones (en particular las actividades en línea). UIT podría designar a fuera de la región de los Centros para desempeñar esta función como parte del proceso de selección para cada ciclo.
- La atención debe prestarse a las necesidades lingüísticas de la región AFR. En esta región, los criterios de selección también deben prestar atención a las regiones lingüísticas, con un mínimo de dos Centros seleccionados que ofrecen principalmente actividades en cada uno de Inglés y Francés y un Centro proporcionando actividades principalmente en portugués. Habrá una necesidad de colaboración en la realización de los cursos usando planes de estudio únicos multilingüísticos comunes en esta región con el fin de maximizar el valor y la calidad de la formación impartida a través de un número manejable de Centros. Esto puede, por ejemplo, implicar a un centro responsable de (por ejemplo) la gestión de espectro realizando actividades en más de un idioma, el uso de la sede, las instalaciones y el personal de un centro que utiliza principalmente una lengua diferente para facilitar la entrega.

### Selección de Centros: Proceso

Actualmente no hay ningún proceso de selección consistente para Centros, y ningún escrutinio de los solicitantes de la condición de Centro para determinar si son capaces de ofrecer actividades a un nivel que puede ser considerado "excelente". Al presente, en gran medida *ad hoc*, las disposiciones para la selección de los centros no son eficaces para garantizar la excelencia. En su lugar, debe haber un proceso de selección transparente, basado en un proceso de solicitud de verificación competitiva y activa de los estándares de desempeño antes de la cita. Competencia y verificación conjuntamente son esenciales para mantener la calidad. El estándar de los Centros debe ser coherente con el programa a nivel mundial, y no debe variar entre regiones.

Se ha propuesto anteriormente que el nuevo programa en cada región debe abordar de cuatro a seis temas principales dentro de cada ciclo CMDT de cuatro años. En línea con esto, se decidió que:

- Centros serán seleccionados para, y solo para, el período del ciclo CMDT (es decir, durante cuatro años a partir del comienzo del año civil siguiente a una reunión CMDT). Un proceso de selección se llevará a cabo por separado para cada ciclo de programa de cuatro años. No debe haber presunción de que una institución que ha sido un centro en un ciclo de programa, seguirá manteniendo el estado de centro en el siguiente ciclo.
- Cada centro podrá elegirse como un Centro de Excelencia para uno o - como máximo- dos focos temáticos específico (s) (por ejemplo, el Centro de Excelencia para la gestión del espectro).
- Sólo habrá un solo centro por tema en cada región durante cada ciclo. Dada la limitada cantidad de trabajo disponible a través del programa, es mejor centrar la competencia en el proceso de aplicación en lugar de la implementación de las actividades de los Centros de Excelencia (donde se produce comúnmente a través de reuniones de grupos de dirección). Debe, sin embargo, haber colaboración, incluyendo, cuando sea el caso, el intercambio de espacios/sedes - especialmente cuando hay múltiples necesidades de idioma (en África).
- Las instituciones que ganan estatus Centro tendrán derecho a utilizar su designación de Centros de Excelencia sólo con respecto a la temática (s) de enfoque con el que se refiere, y de la obra que se comprometen en el programa. El término no debe ser utilizado para implicar aprobación

de la UIT de su trabajo en otras áreas. (Debe tenerse en cuenta que muchos centros actuales dijeron que querían estado Centro para aplicarse a ellos como las instituciones más que a sus programas de la UIT. Esto plantearía inaceptablemente alto riesgo para la reputación de la UIT y debe ser fuertemente resistido.)

El estatus de "Centro de Excelencia de la UIT" conlleva un considerable valor de reputación. No se debe dar o tomar a la ligera. El proceso de solicitud de la condición de Centro debe ser competitivo. Debe llevarse a cabo cada cuatro años, en los tres meses siguientes a la selección de los temas de discusión por CMDT.

Se invita a los solicitantes de la condición de Centro a presentar propuestas que presenten sus casos para la selección y el enfoque propuesto para la entrega de las actividades del Centro en uno o dos de los temas seleccionados. Se esperará a mostrar:

- sin historial comprobado de excelencia en la Formación y Creación de Capacidad (Contenido y Entrega);
- experiencia en el pertinente tema de enfoque (s); y
- el compromiso de trabajar con la UIT para asegurar la continuidad y la mejora de los estándares de excelencia en el rendimiento.

La selección estará basada en el mérito, con el entendimiento de que no debe haber normalmente más de un centro dentro de un solo Estado miembro, con el fin de fomentar la diversidad de la oferta. Se utilizará un cuadro de mando integral, con base en los criterios establecidos anteriormente, además de dónde criterios aplicables relacionadas con la calidad del local, la accesibilidad a los grupos (en función de los costes, incluyendo gastos de viaje y alojamiento, la equidad de género, etc) y apuntar a la sostenibilidad financiera. Sugerencias para un cuadro de mando integral se exponen en un anexo del presente informe.

El resultado del proceso de selección debe ser una relación contractual entre la UIT y cada Centro, que establece las funciones y responsabilidades de ambas partes. El programa sólo tendrá éxito si hay un acuerdo y el entendimiento claro entre la UIT y los Centros individuales acerca de sus expectativas. Esto es particularmente importante debido a los arreglos financieros cambiantes para el programa, lo que significa que la relación entre la UIT y los Centros necesita ser reconfigurada como de beneficio mutuo.

### 3.2 Apoyo de la UIT a los Centros

El estatus de Centro ha sido solicitado por un número significativo de instituciones hasta la fecha. No ha sido generalmente un proceso de selección sistemática (excepto en el caso de la segunda fase de expansión en la región AFR). Centros prospectivos no han sido necesarios para demostrar la excelencia, mientras que algunas instituciones con altas reputaciones no han buscado el estatus de Centro (tal vez porque han sentido que no necesitan impulso dado por la reputación implícita). La UIT desea atraer propuestas de mayor calidad de las instituciones con una sólida reputación. Para ello, tendrá que ofrecer valor agregado en términos de volumen de trabajo, reputación y apoyo a los programas.

Como se ha indicado anteriormente en este informe, los centros creen que obtienen beneficios del programa en cuatro aspectos principales:

1. La asociación con la UIT les ayuda a establecer su credibilidad y comercializar sus cursos. (En otras palabras, que utilizan el estado para mejorar su imagen de marca.)
2. Se les da acceso a expertos reclutados a través de la UIT, que les permite ministrar mejores cursos.
3. Se les da acceso a los grupos de estudio de la UIT y así obtener más información.
4. Les permite trabajar en red con otros centros.

Estos cuatro factores se mencionaron más por los Centros en sus respuestas a esta revisión que fueron las contribuciones de la UIT a la viabilidad financiera de los cursos y el acceso a los recursos de la UIT Academy, aunque éstas también se deben considerar los beneficios actuales a los Centros. En particular,

el apoyo financiero de la UIT para la provisión de formadores de la lista de expertos de la UIT, ha sido importante permitiendo que los centros de bajos recursos puedan ofrecer actividades de la calidad requerida.

Mientras que la aportación financiera de la UIT, en la práctica, es relativamente pequeña, su pérdida puede, sin embargo, tener un impacto significativo en la buena disposición prospectiva de los Centros de hacer una oferta para el estatus de Centro en el Programa Nuevo. En este contexto, el potencial de la UIT para asegurar el patrocinio de actividades del Nuevo Programa y de hacer uso de los centros como lugares para la entrega de otros programas de la UIT que se apoyan en presupuestos operativos, así podría ser significativo. Los primeros esfuerzos sin duda deben ser realizados por la UIT para buscar posibles patrocinadores durante el año 2012 en adelante, al lado o incluso antes de que se lleve a cabo el proceso de selección de los centros. Esto se discute en la Sección 4.

La UIT, por lo tanto, tendrá que ofrecer un valor significativo a los centros con el fin de atraer a las solicitudes de las instituciones con una alta reputación y un alto potencial para ofrecer actividades de calidad suficiente - instituciones cuya participación es importante para garantizar la excelencia. Además de la financiación, la UIT puede ofrecer los siguientes beneficios dentro de una relación contractual del tipo previsto:

- apoyo a la elaboración y comercialización de los cursos a través de los Centros de la Excelencia (ver debajo);
- suministro de recursos de la UIT Academy y la experiencia interna (de todo el UIT Bureaux);
- apoyo en la identificación de expertos / instructores para dirigir o participar en las actividades del Centro;
- promoción / comercialización de los Centros de Excelencia de las actividades a través de sus oficinas regionales y entre los miembros de la UIT;
- desarrollo de una red regional de centros y de las redes globales de socios que traten el mismo tema de enfoque en las diferentes regiones;
- el uso limitado de la marca y el logotipo de la UIT en apoyo solamente de las actividades de los Centros de Excelencia.

Centros existentes valoran el papel que desempeña la UIT en la identificación (y luego el apoyo a la participación de) expertos que pueden ser llevados a dirigir las actividades de formación para ellos. Hay claramente un papel importante aquí, que debe continuar BDT / HCB como y donde es requerido por los Centros. Sin embargo, existen reservas sobre esto:

- El objetivo principal del programa de Centros es fortalecer la capacidad dentro de las regiones. En lugar de confiar en los expertos externos, el programa debe tratar de construir las capacidades de los expertos locales que tienen una mayor comprensión de las necesidades regionales. El programa debe ser manejado con el objetivo de lograr una reducción en el número de eventos que requieren de la UIT para proporcionar asistencia de expertos externos en el transcurso de cada ciclo del programa.
- La UIT debe poner en pauta procesos de selección, validación y evaluación se han establecido para garantizar las competencias de temas de peritaje y competencias pedagógicas, de aquellos que son seleccionados por la UIT para desempeñar este papel. Los pagos de honorarios para los expertos también parecen ser incompatibles con las que los expertos pueden obtener de otros proveedores de formación. Estas tasas deben ser revisados periódicamente, y ajustados en caso necesario y posible para garantizar que la especialidad del correcto estándar está disponible. Más comentarios sobre estos temas se puede encontrar en el inciso final del apartado 2 anterior

Estas responsabilidades de la UIT en los contratos o memorandos de entendimiento propuestas deben ser tomadas en serio, y requerirán una aportación significativa de HCB y las oficinas regionales, como será el

proceso de garantía de la calidad se describen a continuación. Ellos jugarán un papel importante en la atracción de las instituciones de mayor calidad para participar en el programa.

### **3.3 Obligaciones contractuales de los Centros**

Es esencial que los acuerdos entre los centros y la UIT tengan fuerza contractual. La UIT también necesita tener mucha más información sobre los centros seleccionados. Este será reunido sistemáticamente y consistentemente por HCB.

Cada centro deberá firmar un contrato formal con la UIT, que establece sus compromisos con el programa. Estos contratos deben comprometer a los Centros a:

- a. entregar un número mínimo de actividades, dentro del tema de enfoque relevante, anualmente y durante los cuatro años del ciclo del programa;
- b. cooperar con la Oficina Regional y otros Centros de programa actividades de manera que se adapte a las necesidades de los participantes y de los usuarios, a través de un programa regional anual aprobado;
- c. asegurar de que la entrega llegue al menos a un nivel mínimo de desempeño, que figura en el contrato, que se define como "excelente" y que se puede medir a través de indicadores de rendimiento identificados;
- d. trabajar con la UIT para monitorear y evaluar el desempeño y asegurar la excelencia a través de un proceso de garantía de la calidad;
- e. colaborar con otros centros en las redes regionales y globales que figuran más arriba.

Los contratos también deben establecer el proceso para quitar el estatus de centro de una institución que no cumpla con sus obligaciones, en particular las relativas a la entrega y la calidad de los cursos.

Algunos coordinadores regionales han argumentado que será difícil para firmar acuerdos contractuales, o incluso los memorandos de entendimiento, con los posibles proveedores que son los organismos gubernamentales ya que estos requerirán la firma a nivel superior en el gobierno. Esto no es una buena razón para evitar una relación contractual entre la UIT y los Centros.

Es fundamental que los centros sean seleccionados a través de un proceso competitivo. Si las agencias gubernamentales desean hacer una oferta para actuar como centros, entonces deben hacerlo en el entendimiento de que deben asumir compromisos para entregar las actividades a los estándares requeridos en el proceso de apertura a la competencia, que son los mismos que los que se necesitarían los proveedores comerciales. Si no están dispuestos a hacerlo, entonces el proceso de selección no sería verdaderamente competitivo y la UIT tendría muy poca garantía de que se mantengan los estándares de calidad. En el caso de los departamentos del gobierno, puede ser posible hacer acuerdos vinculantes a través de memorandos de entendimiento en lugar de contratos formales, pero, si no son capaces de llegar a acuerdos vinculantes de este tipo, entonces, lamentablemente, las instituciones que son las agencias gubernamentales no estarán considerados en el proceso de selección. Normas obligatorias deben ser universalmente aplicables si el proceso competitivo es ser justo y para ofrecer la garantía de calidad que requiere la UIT.

### **3.4 Programa regional de trabajo**

Un marco general de cuatro años para el programa a nivel regional se acordará tras la selección de los Centros para el ciclo del programa. Esto establecerá el marco para los cuatro programas anuales de trabajo que posteriormente se llevarán a cabo.

El marco general será desarrollado en conjunto con el programa de variedad de partes interesadas, incluyendo no sólo los Oficiales Regionales de la UIT, las comunidades de clientes y centros sino también a las asociaciones regionales de telecomunicaciones (por ejemplo, las asociaciones regionales de reguladores). Los programas anuales deberán ser aprobadas en las reuniones anuales del grupo de

dirección o en la discusión entre la Oficina Regional y Centros, después de su selección, en el último trimestre del año anterior al período de aplicación de cada año del programa. El año del programa se contará a partir de enero a diciembre, con el fin de permitir la continuidad cuando se producen cambios en el programa en el inicio / final del ciclo CMDT.

En la actualidad, los programas anuales que se acuerden en las reuniones físicas "grupo de dirección" del personal y de los Centros de la UIT, en algunos casos con otros participantes de los Estados Miembros de la UIT. Dos cuestiones se plantean en este contexto.

- En primer lugar, los programas anuales deben reflejar las necesidades de la UIT y sus Miembros, y no los intereses y preferencias de los Centros. Las prioridades de la UIT y las necesidades de los usuarios del programa (organizaciones clientes y participantes) deben tener prioridad en el desarrollo de los programas, con los Centros respondiendo a esas necesidades en lugar de convenir entre sí lo que debería incluirse en el programa. La combinación adecuada de participación es importante, con los Centros jugando un papel subsidiario.
- En segundo lugar, las reuniones del grupo de dirección regionales son caros en viajes, alojamiento y costo de oportunidad. Dónde UIT financia estas reuniones es difícil de justificar en los niveles actuales de actividad del programa si su propósito es meramente la gestión del programa. Sin embargo, la coordinación del programa puede ser difícil de lograr de forma virtual, y hay un valor potencial de redes en las reuniones anuales de los Centros.

Estas reuniones anuales deben considerarse principalmente como eventos en los que los centros y otras partes interesadas puedan intercambiar información y discutir temas de creación de capacidad con el fin de agregar valor a su trabajo y mejorar el rendimiento de redes. Este valor de redes debe ser tan importante como alcanzar un acuerdo sobre el programa, y la oportunidad se debe tomar para programar los debates sobre cuestiones de creación de capacidad en la reunión en lugar de construirlo sobre todo alrededor de la gestión del programa.

La UIT no financiará la asistencia de alguno de los participantes en estas reuniones que no sean personal de la UIT. Esta es una manera inadecuada a la utilización de los limitados fondos disponibles para el programa.

En la actualidad, los programas regionales son poco publicitados y comercializados, con organizaciones invitadas a enviar a los participantes a las actividades individuales en lugar de considerar y responder a las oportunidades que ofrece el programa de una manera más estructurada, junto con otras oportunidades de creación de capacidad. La comercialización del Nuevo Programa debe ser mucho más proactivo y menos burocrático.

Debido a que los cursos serán en el futuro, normalmente autofinanciarse (véase la Sección 4), debería ser posible llevar a cabo un mayor nivel de actividad por centro que en la actualidad, donde esto satisface las necesidades de los participantes y de los usuarios. Siempre que sea posible, el programa debe ser acordado y difundido a tiempo para que las agencias gubernamentales y las empresas consideren sus opciones antes de cerrar ciclos presupuestarios anuales. Esto debe incluir información anticipada sobre los programas de años futuros.

Una vez que los programas son acordados, deben ser publicitados y promocionados a través de un folleto anual (regional) on-line del programa, junto con el marketing proactivo online. Las organizaciones clientes deben ser alentadas a planificar su compromiso con las actividades del Centro de manera sistemática. La UIT debe trabajar con los centros a las actividades de mercado a los Miembros de la UIT y otras partes interesadas dentro de las regiones.

### **Participantes objetivo**

Por razones que se discuten en la Sección 2, el programa de Centros no proporciona una plataforma viable para la creación de capacidad de los altos directivos. Muy altos gerentes son reacios a emprender lo que se percibe como la "formación" o para participar en "actividades de formación" a lo que consideran "centros de formación" para el personal de menor rango.

Sin embargo, es evidente la importancia de la UIT para atender las necesidades de creación de capacidad de los altos directivos, así como aquellos en los niveles más bajos. Se sugiere que esto debe hacerse a través de un programa separado de las actividades dirigidas específicamente a las necesidades del personal de muy alto nivel, ofreciendo la oportunidad para ellos para discutir temas con un alto nivel con los otros y con los expertos mundiales. Estas actividades podrían ser llamadas de Foro UIT de Líderes. Ellos podrían / deberían cubrir los mismos temas de discusión como los Centros de Excelencia, permitiendo que las dos iniciativas se coordinen entre sí.

La separación de la creación de capacidad para los altos ejecutivos de esta manera permitirá que el programa de los Centros para centrarse en medio de la alta dirección y la creación de capacidad técnica en las áreas de enfoque seleccionadas por la CMDT y regiones. Aquí es donde es probable que sea capaz de hacer una diferencia. Tres puntos más que vale la pena hacer en este contexto.

- El programa está destinado a tener valor nacional regional, así como, oportunidad de compartir experiencias entre los países de una parte importante del valor de las actividades presenciales realizadas por los Centros. Sin embargo, una gran proporción de los participantes en algunas de las actividades en la actualidad, provienen de los países de acogida. Oficinas Regionales y Centros deberían tener como prioridad garantizar que las actividades sean accesibles a participantes de toda su región, si es necesario, acordando entregar algunas actividades de Centros fuera de los países de origen (como ya se hace en algunos casos).
- El número de participantes es importante en las actividades presenciales. Esto es poco probable que sea rentable en grupos de menos de 10 participantes, mientras que la calidad de la participación y el intercambio de experiencia es probable que caiga si las cifras superan los 25. Los números para los cursos en línea puede ser significativamente mayor, a condición de que no lleguen a un nivel que exceda la capacidad del Centro para prestar apoyo a la formación adecuada. Este debe ser monitoreado a través del proceso de aseguramiento de la calidad como se describe a continuación. En el caso de las actividades online, la calidad del sistema de aprendizaje online y el apoyo tutorial es de gran importancia.
- Algunos centros existentes han utilizado el programa para proporcionar oportunidades adicionales de aprendizaje para los estudiantes dentro de las universidades. Este no es un grupo prioritario para la UIT, y el programa de Centros no debe utilizarse para complementar el aprendizaje académico de los estudiantes universitarios. Las actividades deben centrarse en las necesidades profesionales del sector de las telecomunicaciones/TIC. Asegurar que la participación se deriva en gran parte del sector de las telecomunicaciones /TIC debe formar parte de la garantía de calidad.

Cuando se ponga de manifiesto durante el proceso de selección de centros, que ningún Centro solicitante cumple los criterios para obtener la excelencia en uno o más de los temas seleccionados para una región en particular. Un centro de otra región de trabajo dentro de la Oficina Regional puede ser seleccionado para aportar su experiencia en esa área temática. Esto puede ser en torno a la distribución online. También debe proporcionar una oportunidad para que la UIT apoye la creación de instituciones de la región que ha demostrado ser incapaz de satisfacer necesidades del programa a partir de sus propios recursos.

### **3.5 Actividades de Programa (cursos y talleres)**

No todo el trabajo de creación de capacidad realizadas por los Centros toma la forma de cursos o talleres, pero éstos proporcionan la mayor parte de las actividades del Centro y es probable que sigan haciéndolo.

Para justificar el título de "centro", las instituciones seleccionadas deberán realizar un mínimo de tres o cuatro actividades anuales. Esto es más que lo que la mayoría de los centros en la actualidad se compromete, pero es realista si se reduce el número de centros en todo el mundo como se detalla más arriba. Si ellos no se comprometen con el nivel de actividad, es poco probable que tengan suficiente compromiso con el programa.

Se propone que los cuatro o cinco estilos de actividad (véase más adelante) deban estar disponibles dentro del programa, con la distribución de éstos determinado a nivel regional. Todas las regiones deben incluir una mezcla de tipos de actividades, en lugar de confiar únicamente en los cursos online (como en la actualidad en la región AMS), que no son apropiados para todos los efectos, o en cursos presenciales. Esto ayudaría a que el programa sea más accesible y para satisfacer necesidades más diversas. La capacidad y la voluntad de ofrecer tanto cursos online como presenciales (o de desarrollar la capacidad para ambos) deben figurar en los criterios de selección de los centros.

Se sugiere que los principales estilos de la actividad llevada a cabo dentro del programa sea el siguiente:

#### **A. Cursos y talleres puntuales**

Estos abordarán temas específicos, dentro de los temas del programa elegido, que son de particular importancia para la región, los países individuales o grupos particulares de personal. Son especialmente adecuados para "temas candentes" para los que hay una necesidad importante y urgente para la creación de capacidad dentro de una región: una razón importante por la posibilidad de este tipo de talleres debería estar disponible en todas las regiones, incluyendo AMS. Por definición, cursos puntuales son susceptibles de ser impartidos solamente una vez, o una vez por región, para cumplir con un requisito específico de tiempo. Por tanto, tienden a ser más caros de diseñar y ministrar, y esto necesita reflejarse en la estructura de costos. Pueden, sin embargo, tener un valor sustancial en la ampliación de la capacidad y el intercambio de experiencias a través de una región, y en el cumplimiento de las prioridades regionales.

Los materiales del curso/taller necesitarán ser desarrollados para las entregas específicas, pero también deben ser puestos a disposición a través de la ITU Academy. La experiencia es probable que provenga de dentro de la región y de expertos externos/globales.

#### **B. Cursos regulares presenciales y talleres**

Estos serán los cursos más generales, busquen crear capacidad en temas principales y/o aspectos específicos de esos temas. Ellos pueden ser implementados en diferentes niveles de exigencia de habilidad (intermedia; avanzada). Su objetivo sería fomentar la capacidad a nivel regional para abordar temas de alta prioridad a la UIT y a los miembros regionales.

Cursos de este tipo podrían ser desarrollados por los centros individuales o basados en planes de estudio focales comunes que han sido desarrollados por la UIT y expertos asociados, entre ellos la experiencia de la Standardisation and Radiocommunications Bureaux, y aprobadas por la UIT a través de la UIT Academy. Tales planes de estudio centrales se completarán cuando un curso es entregado por la adición de material específico de una región y el foco regional en el asunto específico de la discusión del curso / taller. La experiencia de entrega puede venir enteramente de dentro de la región, a pesar de la inclusión de participantes externos/global es más para que los eventos sean más atractivos para los participantes.

#### **C. Actividades de capacitación de los capacitadores**

Donde se entregan los cursos regulares como los anteriores, los programas regionales deben incluir las actividades de formación de formadores que están diseñados para extender la experiencia a través de la región y fortalecer la capacidad de las instituciones nacionales de formación, incluidos los centros, a la formación del personal local en amplios temas de telecomunicaciones/ TIC. Estas actividades de capacitación de capacitadores encajaría bien con el tema del 'Desarrollo de Capacidades Humanas', si este fuera elegido como uno de los temas. Desarrollo de la capacidad de su propio personal también fue sugerido como un objetivo del futuro programa por un número de centros en sus respuestas a este estudio.

La UIT debe tratar de usar el programa Centros para reducir la dependencia de los centros seleccionados de los expertos externos contratados en otros continentes a través de la UIT u otras agencias, y ver si esta es una manera en la que pueda seguir cumpliendo un papel de creación de instituciones dentro del programa. Actividades de capacitación de capacitadores proporcionarían un legado más fuerte en cada

ciclo del programa de cuatro años, y ayudaría a construir una red de profesionales de formación pertinentes dentro de la región que pudiera continuar agregando valor en el futuro. Dicha red podría ser apoyada por intercambio de experiencias y foros de preguntas y respuestas dentro de la UIT Academy.

#### **D. Cursos online**

Estos cursos se impartirán a través de la UIT Academy y/o a través de las propias instalaciones de capacitación online de los Centros, haciendo uso de estos mecanismos que son capaces de impartir formación de mayor especificación e interactividad. Al igual que con los cursos presenciales que se describen en la sección B anterior, estos serán en su mayoría cursos estándar, lo que podría ser elaborado por Centros o en torno a planes de estudios individuales desarrollados y acreditados por la UIT. Un mejor enfoque puede surgir de la combinación de los dos, con los centros desarrollando materiales específicos para complementar un currículo marco que se ha desarrollado por expertos de la UIT a nivel mundial y que puede ser acreditado a nivel global. En este modelo, todo el material de la entrega debe estar sujeto al escrutinio de la UIT y aprobación antes de su uso. Esto será esencial para que los cursos sean considerados para la acreditación académica (ver abajo). Planes de Estudio estandarizados centrales, también ayudarán a habilitar la entrega de cursos en distintos idiomas, por ejemplo, en los tres principales idiomas mundiales, en uso en África.

Aunque los cursos en línea serán acordados a través de programas regionales, debe - como en la actualidad - ser posible para los cursos, realizarse por los participantes de todas las regiones. Sugerencia: *un certificado de gestión general o diploma del curso.*

Además de los cursos basados en temas de enfoque, se propone que se considere el desarrollo de un certificado de gestión o diploma, dirigido al personal que se están moviendo de responsabilidades específicas para funciones más generales donde se necesita tener una comprensión más profunda del sector de las TIC en su conjunto. Hay dos puntos de transición de la carrera a la que esto podría ser necesario: como la gente se mueve de menor a medio y de medio a niveles de gestión más altos.

Un curso online de este tipo tendría que tener una buena cantidad de más sustancia que los cursos cortos que se describen en la sección D anteriormente, lo que requiere el equivalente de unos treinta días completos de trabajo para su conclusión. También tendría que tener credibilidad académica, con los certificados o diplomas que se adjudiquen sobre la base de los trabajos examinados. Podría ser entregado por los centros a través de la UIT Academy, pero tendría que estar basada estrechamente en un currículo común aprobado por la UIT, preferiblemente en asociación con una institución académica y acreditada, ya sea a través de una institución de este tipo o de un organismo como Open ECB Check (véase más adelante). Este podría proporcionar un camino de transición para asociar el programa con títulos universitarios en ciclos de programas futuros (véase más adelante).

### **3.6 Certificación y acreditación**

No existe una práctica constante respecto a la certificación de las actividades del Centro en la actualidad.

La certificación de los cursos es popular debido a que es visto por los participantes como que agrega valor a las perspectivas de empleo. Por ello, el tema debe ser tomado en serio, no a la ligera. En la actualidad, sin embargo, los certificados se expiden al final de los cursos - a veces por la UIT, a veces por los Centros, a veces por los dos juntos - por lo general sólo indican que un participante ha estado presente durante el curso. Esto no es una indicación adecuada de los resultados del aprendizaje.

Certificación de los cursos de una semana de duración es de mérito. Los certificados que se expiden para la firma del Director deben estar asociados a algún tipo de prueba basada en el logro de los aprendizajes adquiridos en lugar de ser expedidos únicamente para la asistencia. UIT elaborará directrices para la certificación de los cursos, que serán parte de los lineamientos de ejecución de esta estrategia.

Una cuestión más sustancial se refiere a si sería útil para el programa para avanzar hacia algún tipo de acreditación académica por lo menos algunos de los cursos que se entregan. Las opciones generales para la acreditación se han discutido en la Sección 2.

Actividades como las que se llevan a cabo actualmente en el programa y que se describen más arriba pueden ser entregados por una variedad de diferentes instituciones, incluidas las universidades, y la entrega universitaria es común en la región de AMS. Sin embargo, casi todas las actividades del programa en la actualidad son para la continuidad de desarrollo profesional en lugar de cursos académicos, y se orientan hacia las competencias profesionales en lugar de los títulos académicos. La mayoría son también cursos cortos, para los que la acreditación académica no se concede normalmente (o rentables dada la inversión que debe hacerse en el mismo por ambas instituciones de formación y agencias de acreditación). Avanzar hacia la titulación académica implicaría un cambio significativo en la dirección del programa para cursos más largos que son más académicos en el carácter, examinados y conducen a títulos.

Hay posibilidades de avanzar hacia la acreditación en la continuación de la formación profesional. Una opción para esto, Open ECB Check, se ha puesto disponible recientemente y se ha asegurado la participación de varias agencias de la ONU y organizaciones del sector TIC. El sistema Open ECB Check se basa en una combinación de auto-evaluación crítica y la revisión por pares. HCB discutirá la experiencia del proceso de acreditación Open ECB Check con otras agencias de la ONU que se asocian con él, y se debe discutir las opciones disponibles para los procesos de acreditación con el propio Open ECB Check, antes de decidir si proporciona un foro adecuado para la acreditación del programa de Centros de actividades.

La acreditación académica requeriría un acuerdo con una o más universidades. Los certificados online o diplomas de cursos de 30 días que se sugieren en la sección "Actividad del Programa", podría ser un primer paso en esa dirección. Un curso de este tipo podría ser capaz de conseguir la acreditación como crédito para grados académicos establecidos (como ha sido el caso de cursos presenciales similares en el pasado). La obtención de la acreditación no es simple, después de todo, y tendría que ser discutida con los órganos pertinentes durante un período de tiempo.

El destino final podrían ser grados acreditados por la UIT en 'designados Centros de Excelencia Académica'. Por razones de credibilidad, tendrían que ser considerados "excelentes" por otras universidades en el ámbito de las instituciones elegidas. Tales cursos académicos podrían complementar, en lugar de desplazar, la gama más amplia de las actividades del Centro descritos anteriormente. Llegados a este punto llevaría tiempo y preparación significativa, y no podría ser implementado durante el presente ciclo CMDT.

Se sugiere que si alguna vez la UIT se mueve en esta dirección, debe hacer lo siguiente durante el presente ciclo, de manera que esté listo para seguir adelante desde el inicio del siguiente ciclo en 2015:

- desarrollar una relación fuerte con un pequeño número de universidades de gran prestigio, probablemente no más de una por cada región;
- identificar cursos académicos o semi-académicos que serían adecuados para la acreditación;
- diseño y desarrollo de planes de estudio para los cursos apropiados, ya sea utilizando expertos de la UIT o (preferiblemente) en conjunto con las universidades cuya autorización se prevea;
- acordar modalidades de acreditación de las titulaciones propuestas con las universidades apropiadas antes del inicio del ciclo CMDT posterior en 2019.

### 3.7 Garantía de la Calidad

Será fundamental para el éxito del nuevo programa que sostiene y demuestra la "excelencia". Esto requiere de un estricto proceso de control de calidad. Garantizar la calidad del programa reemplazará la subvención de los cursos como la actividad principal para el personal de la UIT que participan:

- Los criterios de selección de status Centro deberían exigir la demostración y el compromiso con altos estándares de excelencia en el contenido, la formación del personal y las instalaciones. La competencia por el estatus Centro debería ayudar a asegurar las normas, pero las instituciones

preseleccionadas deben ser visitadas como mínimo y reevaluadas de forma crítica para validación antes de su aprobación.

- Los contratos con los centros deben incluir normas/objetivos de rendimiento, con indicadores clave de rendimiento, y los arreglos para el monitoreo y la evaluación.
- Centros, profesores y participantes deben completar los formularios de evaluación estandarizados al final de cada actividad, lo que establece una comparación de las actividades de todo el programa en su conjunto. La Oficina Regional debe evaluar estos después de un evento y proporcionar información a los centros con alguna preocupación sobre el rendimiento. Los resultados de la evaluación deben ser revisados sistemáticamente por la UIT para comparar el rendimiento de los centros entre sí.
- Cada oficina regional debe rever el desempeño general de los centros en su región anualmente, y si necesario, establecer objetivos para una mejora.
- HCB debe introducir el proceso de garantía de calidad para los expertos.
- El desempeño general de los Centros debe ser revisto un año antes de terminar el ciclo del programa, como parte de la preparación para el reclutamiento y proceso de selección para Centros en el próximo ciclo de Centros. Esto debe ser llevado a cabo por HCB en conjunto con los evaluadores externos, que se reportan a la CMDT.

Criterios para estos aspectos de la garantía de calidad son discutidos en los anexos de este informe.

### 3.8 Sinergias con otros sectores de la UIT

Las actividades de capacitación se deben promover de manera más proactiva y dinámica de lo que ha sido el caso hasta la fecha. Ellos deben promoverse en forma muy similar a como lo harían si promovidas por los proveedores comerciales o académicos, especialmente la intención es que sean financieramente autosustentables. La promoción debe ser construida en torno a programas regionales anuales, que deben ser promovidos a través de folletos y marketing directo de los cursos a los clientes potenciales. El programa no sólo debe basarse en las invitaciones formales a los Miembros y Miembros de Sectores que se emiten por la UIT en Ginebra o en las oficinas regionales.

HCB deberá integrar los centros más estrechamente con otros programas de creación de capacidad dentro de la BDT (los Centros de Formación de la UIT Academy y de Internet). Estos son vistos actualmente como zonas esencialmente distintas de actividad - aunque se presume que la UIT Academy superpone el trabajo de creación de capacidad en su conjunto y actúa como el mecanismo de entrega de cursos en línea impartidos por los centros; y aunque los centros de excelencia también pueden actuar como Centros de Formación de Internet o tener relaciones con Cisco Networking Academy. Deben aparecer en el mundo exterior como un elemento más, dentro de una fuerte marca de la BDT para trabajo de creación de capacidad.

La coordinación entre la labor de creación de capacidad de la BDT y el de otro UIT Bureaux necesita mejorarse. Es imprescindible mejorar la coordinación en este ámbito a través de la UIT con el fin de maximizar el retorno que la UIT y sus Miembros obtienen de la actividad que se practica y de la inversión de los recursos de la UIT. La UIT Academy que se estableció como una 'iniciativa paraguas' integrando todas las actividades de formación a través de la UIT, trata de lograr ese objetivo. En particular:

- La especialización del Standardisation and Radiocommunication Bureaux debe ser usado en el diseño, desarrollo e impartición de las actividades de los Centros de Excelencia relacionados a sus áreas de responsabilidad.
- Las tres Oficinas deben desarrollar una estrategia general común para el enfoque de la creación de capacidad que permite a los programas enfocarse en áreas específicas de responsabilidad. Esto requerirá revisión regular por parte de la Oficina de Personal que se encarga de supervisar el trabajo de creación de capacidad. El trabajo de creación de capacidad de las tres oficinas debe ser promocionado de modo colectivo, y esto será de ayuda para los Miembros/usuarios.

- Así como la ITU Academy desarrolla una plataforma común para la diseminación de la construcción de capacidades y otros materiales a través de la UIT. Requerirá una inversión considerable para poder alzarlo al estándar necesario, incluyendo abordajes más interactivos, para la enseñanza a distancia del tipo que es ahora más usado en las universidades. Hay un buen motivo para desarrollar la Academia como una demostración del potencial de las plataformas de enseñanza online, visto que esto puede requerir de socios externos.

Como se discutió en la Sección 4, los centros deberían proporcionar espacios adecuados para la realización de actividades de creación de capacidad dentro de otros programas de la UIT, incluyendo programas financiados con presupuestos operativos. Esto podría formar una parte importante de la sostenibilidad financiera de los centros que funcionan bajo el Nuevo Programa.

### 3.9 Asociaciones y Redes (Networking)

Las asociaciones entre las organizaciones de programas y externos - los organismos internacionales y empresas privadas - ofrecen una o ambas de los dos probables beneficios:

- Estas proveen posible acceso a la especialidad que no estaría de otro modo disponible.
- Estas proveen oportunidades de asegurar financiamiento que puede dar soporte al programa de Centros, eventos individuales y/o becas.

Los beneficios de este tipo de alianzas se pueden ver, por ejemplo, en el papel que Cisco, Microsoft y otros han jugado en el programa de Centros de Capacitación en Internet de la BDT. ITSO ha desempeñado un papel a lo largo de líneas similares dentro de los Centros de la Excelencia en los últimos dos años en África y el Caribe, y el programa de los Centros también tiene alianzas de financiación con los gobiernos de Australia, España y Portugal.

Patrocinio y otras asociaciones que se ocupan de la financiación se discuten en la Sección 4. Además de las asociaciones financieras, sin embargo, el Nuevo Programa se beneficiaría de las Oficinas Regionales y Centros desarrollando vínculos más fuertes con otros interesados en las ICT y creación de capacidad dentro de sus regiones, el uso de estos como fuentes para la evaluación de las necesidades y prioridades, y los recursos a los que se puede recurrir, asesoramiento técnico y de material de estudio, tales como estudios de caso, y como vehículos para la comercialización de los programas de los Centros. Cuatro grupos de las organizaciones regionales, en particular, podrían añadir un valor significativo al programa si fuera capaz de desarrollar relaciones de colaboración con ellos. Estos son:

- Instituciones académicas y sus asociaciones regionales, incluyendo investigación Científica Regional y Redes de Educación (por ejemplo la UbuntuNet en África);
- Asociaciones regionales de telecomunicaciones, como aquellos de reguladores regionales;
- Asociaciones de negocios en telecomunicaciones en el sector de telecomunicaciones/ICT, las Asociaciones ISP nacionales y regionales, y las organizaciones de consumidores; y
- Asociaciones regionales de investigación, como las LIRNEasia en la region ASP y DIRSI en América del Sur.

Ha sido una aspiración del programa de Centros desde 2007 para desarrollar redes de instituciones de formación dentro de sus regiones. Los esfuerzos para hacer esto han sido en su mayoría en torno a las reuniones de los comités de dirección regionales, las cuales proporcionan oportunidades para que la UIT organice la discusión en torno a temas de mayor importancia a la creación de capacidad que el programa solo. Ya sea que las redes de los centros de desarrollo más allá de esto dependerá de la medida en la que se observa actividad de red para agregar valor a las instituciones interesadas. Centros donde tienen poco en común, que son relativamente poco probables para la red en conjunto, aunque las asociaciones bilaterales pueden desarrollarlas entre ellos.

Valdría la pena que la UIT invierta más en este tipo de actividad de red. Una posibilidad sería la creación de un foro en línea a través del cual los centros pueden intercambiar ideas, opiniones y materiales relativos a sus actividades y la creación de capacidad en el sector de las ICT en general. No hay garantías

respecto a si un foro de este tipo va a funcionar, y esto debe ser probado por primera vez en el diálogo con los Centros y otras partes interesadas, pero puede que sea posible integrar algo por el estilo, en el marco de la UIT Academy.

### 3.10 Medidas de transición

Transición entre el actual programa para las necesidades del Nuevo Programa que tendrá lugar el próximo año, ya que la financiación actual para apoyar las actividades de la propia UIT está disponible sólo por un período limitado de tiempo (con algunas variaciones entre las regiones). Acuerdos de transición financieros se discuten en la Sección 4.

Esta última parte de la sección 3 se refiere a los plazos necesarios para el régimen transitorio de organización del programa y el nivel de gestión. El calendario propuesto también se ilustra esquemáticamente en la figura 3, al final de esta sección.

Es conveniente pasar a la aplicación del Nuevo Programa tan pronto como sea posible. Los retrasos, incluidos largos períodos de transición, pueden confundir a los usuarios del programa y socavar su credibilidad a largo plazo. Sería mejor llevar a cabo una transición rápida y limpia.

Sin embargo, es esencial para permitir un intervalo durante el cual el HCB, Oficinas Regionales y Centros existentes puedan ajustarse y prepararse para el nuevo programa que se introducirá. Además, las reuniones del grupo de dirección regional se han celebrado en la segunda mitad de 2011 donde se han acordado propuestas de programa para el próximo año, asumiendo que el programa continuará a lo largo de las líneas actuales.

Por tanto, se recomienda que los programas de trabajo que hayan sido acordados por los grupos directivos regionales para 2012, procedan según lo planeado previsto hasta finales de 2014 sujeto a la financiación disponible. El período de intervención debe ser utilizado para prepararse a fondo para la ejecución del Nuevo Programa a partir de 2015.

El calendario para esto, se ilustra en la Figura 3. Sería de la siguiente manera:

- La decisión debe ser tomada para seguir en dirección de un Nuevo Programa al inicio de enero del 2015.
- La selección de los centros para la puesta en práctica de los temas del programa para 2015 y 2018 tendrá lugar entre las CMDT 2014 y diciembre de 2014. Los nuevos solicitantes deben ser alentados a hacer propuestas junto a los centros existentes, y los dos serán evaluados por completo como parte del proceso de selección.
- La UIT debe buscar activamente, tan pronto como los temas de los programas que se hayan acordado, para establecer alianzas y acuerdos de patrocinio con los miembros y los órganos externos, a lo largo de las líneas analizadas en la Sección 4, que podría proporcionar apoyo financiero adecuado para las actividades del Nuevo Programa durante 2015 y 2018.
- Los Comités de dirección regionales deberían reunirse como siempre de acuerdo al cronograma acordado.
- El nuevo programa debería comenzar en esta forma desde el principio de enero de 2013, con dos programas anuales siendo realizados en 2013 y 2014. La gestión y los procesos de garantía de calidad descritos anteriormente deberían aplicarse plenamente durante este período.
- El funcionamiento de todos los centros existentes debe ser evaluados a fondo durante 2013 y 2014.
- La gestión de la BDT debe acordar temas para el próximo programa CMDT 2014.
- Un proceso competitivo para la selección de centros para el próximo ciclo del programa se celebrará tras la selección de temas para 2015-2019 en CMDT 2014. El número de centros se debe reducir a un máximo de 30, con un máximo de seis por región. No debería existir la suposición de que los centros actualmente existentes, continuarán en este nuevo programa.



## Sección 4: disposiciones financieras

### Introducción

La UIT ha identificado el programa de Centros como una forma en que puede mejorar los niveles de rendimiento dentro del sector de las telecomunicaciones / TIC en los países en desarrollo y ha invertido su autoridad y reputación en su éxito. Para que el programa cumpla con las expectativas implícitas en estas decisiones, es necesario hacer una contribución mensurable significativa a la capacidad de los beneficiarios y para su posterior desempeño en la prestación de servicios de comunicaciones y contribuir al crecimiento económico y el desarrollo social. A menos que el programa de Centros tenga resultados mensurables positivos de este tipo, este fallará en cumplir con las expectativas de la UIT.

En la Sección 3 de este informe se describe un Nuevo Programa de Centros que puede cumplir con estos objetivos, es decir, lo que puede hacer una contribución significativa a la creación de capacidad en los países en vías de desarrollo, contribuyendo así a un mejor desempeño del sector de las TIC en beneficio de los consumidores y el desarrollo nacional.

La primera decisión que debe ser tomada es, por lo tanto, para elevar el nivel del programa de los Centros a la categoría requerida para la introducción de un nuevo programa a lo largo de las líneas descritas en la Sección 3. La segunda decisión se refiere a cómo financiar un programa de este tipo. Ese desafío se discute en esta sección final del informe, que recomienda un enfoque flexible a los arreglos financieros en el corto plazo, dirigidas a asegurar el programa de mediano y largo plazo, la sostenibilidad sin continuo subsidio.

Cabe subrayar aquí que los cambios recomendados en la sección 3 son necesarios independientemente de los cambios en los arreglos financieros para el programa. Las mejoras en la adaptación, la calidad y la gestión del programa que se han descrito, se requeriría incluso si las disposiciones financieras actuales podrían continuar indefinidamente. Si los niveles de formación no son lo suficientemente buenos para que coincida con las de la formación en los sectores académicos y comerciales, entonces no tienen cabida dentro del Programa de Centros. La discusión de las disposiciones financieras futuras, tanto de la UIT y de otras fuentes, que sigue a esta introducción, se debe entender sobre esa base. En particular, hay que destacar que, aunque la nueva financiación se encuentra en el programa a partir de fuentes de la UIT, que no debe interpretarse como motivo para continuar con las actuales disposiciones para la aplicación del programa.

### Antecedentes

Iniciativas de capacitación de calidad requieren una inversión financiera, así como de reputación. Las circunstancias que rodean la inversión financiera en la creación de capacidad en general, y el programa de los Centros, en particular, han cambiado mucho desde que el programa se inició a finales del siglo pasado. Tres puntos, hechos en este informe, es necesario reiterar aquí.

- En primer lugar, cuando se inició el programa, que inicialmente se preocupaba por la creación de instituciones en los centros seleccionados de África. Los altos niveles de inversión financiera - más de 1 millón de dólares cada uno - se hicieron en los Centros en AFRALTI y ESMT, con el objetivo de mejorar sus instalaciones, experiencia y capacidades. Este nivel de inversión contrasta notablemente con la situación actual en la que los subsidios de pequeña escala se proporcionan a algunos (pero no todos) los centros para llevar a cabo algunos programas (pero no todos). Estas subvenciones ascienden a alrededor de US \$ 4 000 por curso online y USD 10 000 por curso presencial, que cubre los costos de la experiencia tutorial y por lo tanto reduciendo el nivel de tarifa que de otro modo sería requerida de los participantes. En algunas regiones, donde los niveles de las tarifas sean suficientes o cuando el patrocinio externo está disponible, no se requiere en la actualidad la subvención de la UIT. El costo total de la subvención del programa ha estado funcionando entre USD 500 000 y USD 1 200 000 al año,

aunque esto no incluye el empleo y otros costos generales del tiempo de trabajo del staff UIT, dedicado a la actividad de Centros en Ginebra o en las oficinas regionales.

- En segundo lugar, la reestructuración de las empresas de telecomunicaciones y de los mercados significa que la mayoría de las organizaciones importantes del sector en la mayoría de los países que ahora son capaces de pagar una formación de alta calidad y otras actividades de creación de la capacidad ofrecida por los proveedores académicos y comerciales. La mayoría de los participantes en las actividades del Centro provienen de las empresas operadoras de telecomunicaciones y organismos reguladores. La mayoría de las compañías de telecomunicaciones importantes a nivel nacional son parte de las empresas de telecomunicaciones multinacionales. Muchas, quizá la mayoría, de las reguladoras son ahora financieramente bien dotadas, a menudo gracias a la licencia y las tasas de espectro. Ambos grupos no sólo se pueden permitir una formación de alta calidad para su personal en los mercados internacionales de formación: ellos activamente aprovechan estas oportunidades. No hay buenos motivos para subvencionar la formación de la UIT para las empresas o los reguladores que están pagando simultáneamente precios de alta gama por los cursos internacionales de formación, a expensas de otros posibles beneficiarios que no pueden hacerlo.
- En tercer lugar, la aportación financiera de la UIT para el programa de Centros a la fecha ha venido del TELECOM Surplus Fund o su sucesor ICT Development Fund, con algunos recursos adicionales de las agencias externas, ya sea en la forma de financiación (por ejemplo AusAid, Industry Canada) o en especie (por ejemplo, la ITSO). Estas fuentes ofrecen el aporte financiero anual de unos USD 500 000 dólares más que lo que la UIT ha contribuido al programa de Centros en los últimos años. Sin embargo, esta base financiera debe cambiar ya que es improbable que esté disponible desde el ICT Development Fund. No hay fondos alternativos actualmente asignados dentro del presupuesto operativo de la UIT para el presente ciclo CMDT. Por lo tanto, se requiere un enfoque revisado de financiación, ya sea basado en el programa volviéndose autofinanciado o sobre él mismo utilizando fondos de otras fuentes - que puedan constituir focos de dentro o fuera de la UIT.

En los párrafos siguientes consideran estas opciones financieras y sus implicaciones. En resumen, recomiendan que, en el futuro, las actividades individuales, así como el programa general se deben ejecutar de forma autosuficiente, es decir, que necesitan tener ingresos suficientes para cubrir los costos. Este ingreso se puede derivar a partir de tres fuentes:

- de las cuotas aportadas por los participantes y sus organizaciones para la participación en los cursos;
- del patrocinio y la colaboración entre la UIT, los centros y otras organizaciones;
- de la utilización de los centros para ofrecer actividades dentro de otros programas de la UIT (si los programas de la BDT u otras Oficinas), que tienen financiación separada pero que también encajan en los temas prioritarios seleccionados para el ciclo de Programa de Centros.

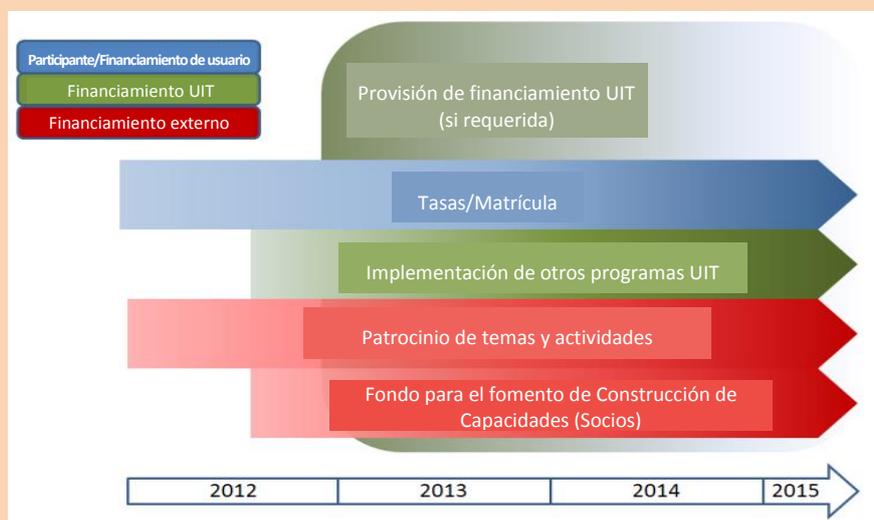
En el caso de que la financiación no se pueda obtener de estas fuentes, la UIT tiene que tomar una decisión clara entre dos opciones:

- a. para abandonar esa área en particular (tema o programa regional) de la actividad de los centros, o
- b. para subvencionar la ejecución de la actividad Centros con recursos de la UIT, lo que implicaría la reasignación de fondos de otras áreas de trabajo.

Opción b) no debería considerarse una solución a largo plazo, pero puede ser necesaria en una base provisional a corto plazo, a través de una disposición a la que el programa pueda apelar en caso de necesidad. En esa eventualidad, se debe hacer una evaluación clara para asegurar que el valor de la actividad del programa Centros financiado por la UIT/BDT y sus miembros es mayor que el de las alternativas utilizadas de las que tendrían que ser redistribuidos los fondos necesarios.

La estructura general de estas recomendaciones en esta sección se expone en la Figura 4 a continuación.

**Figura 4: Propuesta de disposiciones financieras para el corriente ciclo CMDT (2012-2014)**



Fuente: UIT

La formación y otras actividades de creación de capacidad, que se llevó a cabo a través del Programa de centros deben atraer a los participantes por razones de calidad, no las finanzas - ya que la formación impartida es buena, no porque sea barata o gratuita. No hay ninguna ventaja a la UIT, sus miembros o participantes del curso en la UIT proporcionando actividades que están por debajo del nivel de los disponibles de los proveedores de académicos o comerciales. Por lo tanto, los arreglos financieros para el programa deben ser las necesarias para: a) mantener / excelencia segura y b) garantizar que las actividades son asequibles a los (relativamente pocos) los posibles participantes cuyas organizaciones están demasiado mal financiados para que puedan participar.

Se recomienda, como un principio básico para el Nuevo Programa, que todas las actividades del Centro deben aplicarse sobre la base de recuperación de costos. Los costos que deben recuperarse deben incluir todos los costos de la prestación de formación (venue, honorarios de expertos, materiales de capacitación, evaluación de proyectos). Honorarios de los participantes deben ser el mecanismo por defecto para la recuperación de costos, con la condición (véase más adelante) de que los fondos también se pueden recibir de otras fuentes internas o externas a la UIT, en particular de patrocinio.

La principal diferencia entre esto y la situación actual es que la UIT actualmente subsidia los arreglos de viaje, alojamiento y tasas para la formación de expertos, hasta un máximo de entre USD 4.000 y USD 10 000 por actividad. En virtud de un acuerdo de recuperación de costos basados en honorarios, el costo del experto debe ser incluido en la tarifa cobrada a los participantes. En el caso de una actividad con 25 participantes, esto equivaldría a una suma de entre USD 160 y USD 400 por participante, añadiendo entre 50% y 100% al costo actual tarifa (pero un porcentaje mucho más bajo de los costos totales de asistencia, que incluye, los viajes y el alojamiento). La evidencia sugiere que las actividades del programa Centros actualmente inferiores a los costos de honorarios de la oferta de formación comercial comparable, en alrededor de esta cantidad, y así los llevaría hasta el nivel de los costos que se paga habitualmente por la mayoría de los clientes Centro enviando personal en las actividades de creación de capacidad.

Aunque idealmente los costos de los procesos de garantía de calidad deben añadirse a los costos de la actividad, sin embargo, se considera que se trata de costos que legítimamente podían ser cubiertos por la UIT para los que se ha recomendado un plan de financiación a través de un fondo de Programa. Las recomendaciones para el Nuevo Programa pueden conducir a un cierto aumento de los gastos administrativos, principalmente como resultado de la introducción de un mecanismo de cobro de

recuperación de costos, sino que también debería conducir a reducciones en otros ámbitos, como el envío de invitaciones a las actividades y los procesos de recaudación de tarifas, en los que el tiempo del personal se despliega improductivamente en la actualidad.

El punto de partida de todas las actividades del Centro propuestas - como se discutió en las reuniones regionales de los comités de dirección - debería ser una precisa estimación de costos de la actividad, que establezca el nivel de las tasas o patrocinios necesarios para la recuperación de costos. Las actividades deben ser presupuestadas y los honorarios establecidos para asegurar la recuperación de costos, ya que sería por un proveedor académico o comercial - a pesar de la absorción de los gastos generales por la UIT, si esto sigue así, y debe significar la ausencia de un margen de beneficio que el costo de actividades del Centro debe ser menor que el costo de las actividades comparables de empresas de formación comercial. Costeo exacto de las actividades debe ser proporcionado por los Centros y validado por las oficinas regionales.

#### **4.1 Matrícula**

Se recomienda que los medios por defecto de la recuperación de costos de las actividades del Centro debe ser el pago de las cuotas de participación.

Como se señaló en la Sección 2, algunos Miembros de la UIT han argumentado que las actividades de los Centros deben, como cuestión de principio, ser gratis para los Miembros, es decir, subvencionados por el presupuesto de la UIT que se deriva de contribuciones de los miembros. Este argumento no es sostenible, por las siguientes razones:

1. El presupuesto de la UIT en general es limitado. Actividades del Centro sólo pueden ser gratuitos si no se llevan a cabo otras actividades. Esto requeriría un juicio de que las actividades del Centro eran más importantes que los usos alternativos de los fondos disponibles.
2. Hacer las actividades del Centro gratuita limitaría severamente el número de actividades que podrían llevarse a cabo para aquellos que pueden ser acomodados dentro del presupuesto general.
3. No todas las actividades e instalaciones de la UIT son gratis para los Miembros. Es normal que las organizaciones como la UIT presten servicios tanto gratuitos como de pago de cuota a los miembros.
4. El elemento de costo es de sólo una parte de los gastos de participación en una actividad de Centros. Los participantes que viajen a través de fronteras nacionales pueden incurrir en costos mucho más altos en el viaje, alojamiento y manutención que lo que gastan en cuotas.

En cualquier caso, la mayoría de los participantes en las actividades del Centro provienen de las empresas de telecomunicaciones y organismos reguladores que pueden hacer y pagar los gastos mucho más elevados para la capacitación de los proveedores comerciales y académicos. El nuevo programa no debe proporcionar apoyo financiero para la participación de aquellos cuyas organizaciones pueden pagar fácilmente las tarifas completas de capacitación en otros lugares comerciales. La subvención de este tipo de organizaciones reduce el nivel de actividad que puede realizarse en general y reduce la posibilidad de que esas subvenciones estén disponibles para ser dirigidas a los países y organizaciones que realmente los necesitan.

#### **4.2 Patrocinio y otras fuentes externas de financiación**

El principio de considerar pago de la cuota como el mecanismo por defecto para la recuperación de costes no quiere decir que pago de la cuota es la única manera en la que las actividades del Centro pueden o deben ser financiadas. Por el contrario, se recomienda que la UIT debe aprovechar el año 2012, antes de la implementación del Programa Nuevo, para explorar tres posibles fuentes de financiación, todos los cuales ya se han establecido dentro de la cartera de la creación de capacidad de la UIT. Estas son:

- a) hacer uso de los Centros para entregar las actividades dentro de otros programas de la UIT, incluidas las de otras Oficinas, que se incluyen dentro de otros presupuestos operacionales de la UIT;
- b) para buscar el patrocinio de actividades o temas particulares, a nivel mundial o regional, de los Miembros, Miembros de Sector y otras organizaciones que tienen un interés en la creación de capacidad que mejorará el desempeño del sector;
- c) establecer un Fondo de Fortalecimiento de Capacidades de las ICT para financiar becas que apoyan la inclusión de los participantes que de otro modo no podrán tomar parte en las actividades del Centro (o, de hecho, otras actividades de creación de capacidad de la UIT).

En los párrafos siguientes comentan brevemente en estas tres fuentes de financiación.

### 4.3 Participación en otros programas de la UIT

Parece, en principio, bastante probable que, si los temas elegidos por la BDT para la actividad de los centros se derivan de las prioridades de la UIT, éstas coincidirán con los programas prioritarios de otras Oficinas UIT - por ejemplo en áreas como la seguridad cibernética y la gestión de espectro. En el pasado, ha habido muy poca coordinación de la labor de creación de capacidad a través de Oficinas. En particular, los centros no han sido utilizados tanto por otras Oficinas como lugares/proveedores por su labor de creación de capacidad. Centros que ofrecen excelencia genuina y cumplan con los requisitos de garantía de calidad recomendados para el Nuevo Programa deberían ser lugares adecuados/proveedores de programas de creación de capacidad de toda Oficina UIT. Cuando tales programas son financiados por otros presupuestos operativos, esos fondos estarían disponibles para apoyar las actividades realizadas en los Centros. BDT debe buscar esas oportunidades en debate con otras Oficinas.

### 4.4 El patrocinio de los temas y actividades del programa Centros

Acuerdos de patrocinio ya desempeñan un papel importante en el programa de Centros. Los gobiernos de España y Portugal, por ejemplo, las actividades regionales financieras LSP. La financiación por parte del gobierno australiano ha apoyado una serie de actividades dentro de la región de ASP. La agencia internacional de satélites ITSO ofrece apoyo en especie para las actividades del Centro relacionadas con ella que se emprenden en el AFR y regiones CAR, a través de un acuerdo de asociación con la UIT.

Existe un potencial significativo para acuerdos similares que se desarrollarán dentro del Nuevo Programa, con una variedad de socios proveyendo tanto patrocinio financiero (para cubrir los costos y, en efecto, poner en práctica la exención de cuotas) o apoyo en especie (por ejemplo, mediante el suministro de capacitadores especialistas o equipamiento). Ese apoyo podría proporcionarse ya sea para uno de los temas seleccionados por la CMDT (ya sea a nivel mundial o en el ámbito regional) o para actividades o grupos de actividades (incluyendo, tal vez, distintos centros individuales, aunque necesitaría cuidados que deben adoptarse para garantizar que esto no lo hizo subvertir el proceso de selección por concurso).

Cuando a la exención de cuotas se refiere, tendrían que ser costeadas totalmente con el fin de evitar gastos adicionales que recaen en la UIT. Un proceso de asociación podría formalizarse de la siguiente manera:

- Cuando se acordó el ciclo de programación anual, la UIT podría invitar a los socios/patrocinadores para determinados temas de discusión, ya sea a nivel mundial o regional. Estos pueden incluir los Estados miembro (por ejemplo a través de los organismos de desarrollo bilaterales o ministerios de comunicaciones), los Miembros de Sector (por ejemplo a través de los presupuestos de responsabilidad social corporativa), asociaciones de la industria (como la GSMA), agencias internacionales de desarrollo y de las asociaciones regionales de telecomunicaciones (por ejemplo, asociaciones de reguladores regionales). Acuerdos de asociación/patrocinio con asociaciones industriales o grupos de empresas serían especialmente bienvenidas ya que reducirían el riesgo de parcialidad asociados con el patrocinio de las empresas individuales.

- Debe haber un MoU estándar para este tipo de acuerdos de asociación.
- Los patrocinadores de los temas del programa deben ser reconocidos en el Programa como, el Socios de los Centro de Excelencia UIT y su apoyo a los centros, las actividades o los participantes reconocidos en los materiales promocionales y otro tipo de material.
- Los patrocinadores también pueden estar disponibles para actividades particulares. Cuando no existe un acuerdo global o regional de patrocinio, oficinas regionales deberían explorar la posibilidad de patrocinio con los gobiernos nacionales, las empresas y otros actores dentro de sus regiones.

Los patrocinadores de los temas o actividades pueden desear hacer éstos de gratuidad para todos los participantes. Esto también puede ser un requisito de los programas financiados con cargo a los presupuestos de funcionamiento de otra Oficina UIT. En estas circunstancias, los patrocinadores podrían considerar la posibilidad de incluir algún tipo de financiación de becas para cubrir el viaje y otros gastos no relacionados con honorarios de los participantes que de otro modo no podrían asistir, donde su asistencia sería particularmente valioso. Sería importante, sin embargo, basar esto en una evaluación rigurosa de la necesidad, con el fin de asegurar que las subvenciones no estaban dirigidas a las empresas y las organizaciones rentables o económicamente desfavorecidas.

Existen dos riesgos importantes en este tipo de patrocinio, contra la cual la UIT debe protegerse. Es importante, en primer lugar, que el deseo de patrocinio no debe pasar por encima de los principios para la selección de temas y dar prioridad a las actividades que se han descrito en la sección anterior. Los temas deben ser elegidos en primer lugar, y luego las posibles fuentes de patrocinio explorando los temas seleccionados.

El segundo riesgo importante en acuerdos de patrocinio es que los socios comerciales explotarán la relación para asegurar una ventaja sobre sus competidores (que también puede ser Miembros del Sector de la UIT). La UIT no puede darse el lujo de permitir que se le convierta en un vehículo de marketing para las empresas en los mercados competitivos. Estrictos requisitos tendrán que ser incorporada en los Memorandos de Entendimiento con los socios del programa.

#### **4.5 Fondo de Fomento a la Creación de Capacidades de las ICT**

La tercera propuesta de financiación externa se refiere a la posible creación de un Fondo para el Fortalecimiento de Capacidades de la UIT, que podría financiar becas para los participantes que de otro modo no podrían asistir las actividades del Centro (o, para el caso, otras actividades de creación de capacidad de la UIT). Dependiendo de los recursos y las decisiones adoptadas por la UIT, esto podría cubrir parte o la totalidad de los gastos de viaje incurridos por los participantes, así como los honorarios. Necesitará la base sobre la que se conceden las becas que debe ser decidido por la UIT. La financiación de becas debe centrarse en aquellos que realmente lo necesitan y no debería estar disponible para todos, en particular:

- financiación de becas debe estar disponible sólo para el personal de las organizaciones que puedan demostrar claramente la necesidad financiera, por ejemplo, los de los ministerios de comunicaciones en pequeños países insulares, y no debería estar disponible para el personal de las empresas comerciales o de los entes regulatorios bien financiados;
- los costos de las becas individuales deben ser controlados cuidadosamente (ya sea sólo honorarios o, si se incluyen los costos de viaje y alojamiento, a continuación, de forma restringida - tarifas aéreas, el gasto real por debajo de DSA en vez de tasas UNDSA, ningún pago doble de viáticos por el Fondo y/o por los empleadores, etc.)

Oficinas Regionales de la UIT debe identificar países/instituciones objetivo, cuyo personal son propensos a ganar más si participan en las actividades del Centro de forma subvencionada y así devuelvan más valor a sus países/organizaciones.

Las contribuciones a un Fondo de Creación de Capacidades podría estar hechos para actividades Centro/UIT HCB generales o vinculadas a temas específicos, regiones o países. Colaboradores podrían ser reconocidos como Socios UIT de construcción de Capacidades, junto a los patrocinadores de las actividades en b) anterior.

Se recomienda que se exploten las oportunidades para la introducción de un Fondo UIT de Creación de Capacidades durante los primeros seis meses de 2012 y, si resulta exitoso, debe ponerse en marcha el Fondo durante el segundo semestre de 2012 junto con los preparativos para el lanzamiento del Nuevo Programa en 2013.

Se sugiere que las contribuciones al Fondo de buscarse a partir de:

- Miembros de la UIT y del sector son miembros, con carácter voluntario;
- los organismos de desarrollo multilaterales y bilaterales y las instituciones financieras internacionales, como los bancos regionales de desarrollo (en la línea de financiación por los gobiernos y los acuerdos australianos, españoles y portugueses que la UIT ha tenido con la Comisión Europea, el Banco Mundial, etc);
- organizaciones internacionales de comunicaciones, incluyendo por ejemplo, las asociaciones regionales de reguladores nacionales;
- asociaciones empresariales de comunicación internacionales, como la Asociación GSM; y
- negocios individuales de comunicación (a lo largo de las líneas del programa Cisco Academy), teniendo en cuenta la necesidad de garantizar que la UIT no parezca apoyar una empresa competidora (o Miembro de Sector) en contra de otra.

No hay ninguna evidencia real en la actualidad sobre la cual juzgar si un Fondo de Creación de Capacidades de este tipo atraerá el apoyo de los Miembros, los Miembros de Sector o agencias externas. Si puede hacerlo dependerá de la evidencia de que el programa de los Centros se está revitalizando y mejorado a lo largo de las líneas propuestas en este informe, lo que demuestra que se puede entregar con claridad la excelencia en el futuro y con ello mejorar la capacidad del personal en entornos nacionales de las telecomunicaciones en beneficio del sector en su conjunto - de una manera que cumpla con el desarrollo y/o los objetivos de responsabilidad corporativa de los posibles financiadores. El nuevo proceso de selección de los centros y para la garantía de calidad será evidencia crítica en este contexto.

El esfuerzo que la UIT pone en la promoción del concepto de un Fondo también será fundamental. Una propuesta firme y clara para un Fondo debe ser acordado y material de promoción desarrollado por el final del tercer trimestre de 2012 y seguido por enfoques sistemáticos para posibles contribuyentes, encabezados por el Director de la BDT. Es importante que la UIT explore la voluntad de los miembros de la UIT y los miembros del sector para apoyar el Nuevo Programa a través de un Fondo durante el año 2012, antes de que el nuevo programa entre en vigor, con un objetivo inicial de, digamos, USD 100 000 y el sub objetivo ulterior de incrementar los fondos disponibles de forma gradual durante los siguientes tres a cuatro años, como el programa vaya demostrando su eficacia.

Para generar el impulso, será importante para asegurar un mínimo de tres importantes contribuyentes antes del lanzamiento formal del Fondo: esto debería formar un objetivo principal para los primeros seis meses de 2012, y requerirá el aporte de la alta dirección en la BDT.

#### **4.6 Disposiciones financieras transitorias**

Esta subsección final se ocupa de asegurar la transición del programa de Centros de su estado actual en el Programa Nueva previsto en el presente informe. El programa tal y como está en la actualidad requiere de unos USD 500 000 al año en contribuciones financieras de la UIT, además de tiempo del personal y de otros recursos no financieros. Esta financiación ha sido utilizada principalmente para financiar la participación de expertos externos en las actividades del Centro. En el Nuevo Programa estos costos se incluyen en los costos que deben recuperarse a través de la financiación de las actividades específicas, ya sea a través de cuotas o de patrocinio.

Una preocupación importante es que será difícil para asegurar suficientes nuevos fondos de estas fuentes, por lo menos en el período de transición, para mantener la viabilidad del programa. Los riesgos se incluyen en una evaluación del riesgo que ha sido incluido en un anexo a este informe. Los dos principales riesgos desde el punto de vista financiero son:

- a) que los participantes y sus organizaciones no estén dispuestos a pagar los honorarios (o tasas significativamente más altas); y
- b) que los miembros de la UIT y las agencias externas no estén dispuestos a contribuir suficientemente a la actividad de Centros, aunque tampoco por medio de patrocinio o a través de un nuevo Fondo de Creación de Capacidades.

Estos riesgos serán más altos en el período de transición entre los programas existentes y nuevos. Como y cuando el programa de Centros demuestra un mejor rendimiento y calidad, será más atractivo para los participantes y los patrocinadores.

Estas preocupaciones son bien conocidos y hay una necesidad de planificar una transición más gradual en los acuerdos financieros si ello fuere necesario. El objetivo fundamental de la UIT consiste en aportar mejoras sobre que tanto se necesitan para el programa de los Centros que ofrecerá un mejor valor por la UIT y sus Miembros y lograr la sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo. Volviendo al programa alrededor no es algo que se puede lograrse de la noche al día. Puede requerir alguna inversión financiera adicional de la UIT en el corto plazo, pueden surgir tasas escasas y los ingresos de patrocinio en ese período. La UIT debería prever esta eventualidad, con el fin de permitir una transición suave desde el presente programa para un futuro más exitoso. Esto debería, sin embargo, ser una estrategia a corto plazo: el objetivo de garantizar la sostenibilidad financiera sobre la base de recuperación de costos es crucial para la salud y la viabilidad de los Centros de largo plazo, y debe llevarse a cabo con decisión desde el principio. Cualquier disposición financiera adicional de la UIT - distintos de la financiación de las actividades específicas de los presupuestos de los programas operativos de la UIT, donde esto ocurre - debe constituirse sólo si resulta necesario y no debe ser considerada como un recurso financiero en curso.

Por tanto, el enfoque propuesto para la financiación de la transición del actual al nuevo programa es el siguiente.

1. El nuevo programa debería establecer un objetivo claro de lograr la autosuficiencia financiera, a través de la recuperación de costos, lo antes posible, y desde luego en el 2015. La recuperación de costos, para este fin, debe incluir todos los costos de las actividades, pero no el apoyo administrativo para el programa que es proporcionada por personal de la UIT. Todas las actividades deben ser diseñadas para asegurar la recuperación de costos, sobre esta base, a través de cuotas y/o patrocinio, como se describió anteriormente. Dónde patrocinio no está disponible, las tasas deberían ser medidas para que sean suficientes para recuperar los costos de la actividad en su conjunto, incluidos los resultantes de la participación de expertos externos.
2. Durante 2012, 2013 y 2014, la BDT debe buscar el patrocinio de programas/actividades y aportaciones a un Fondo de Creación de Capacidades de las ICT que proporcionará recursos financieros adicionales para el Nuevo Programa. Estas oportunidades para los Miembros, Miembros de Sector y otras organizaciones a que hagan contribuciones se deben promover de manera sistemática sobre la base de que el nuevo programa ofrecerá actividades sustancialmente de mayor calidad que las disponibles en la actualidad y así cumplir con los objetivos de los financiadores potenciales para el valor sectorial y de desarrollo significativo.
3. HCB también debe buscar oportunidades en 2012, 2013 y 2014 para utilizar los centros para poner en práctica programas que se incluyen dentro de los presupuestos de funcionamiento de otra Oficina UIT. Las discusiones sobre esta con otras Oficinas deberían comenzar a principios de 2012.
4. En la actualidad, la UIT prevé unos USD 500 mil por año en apoyo financiero al programa de Centros, que cubre principalmente el costo de expertos externos en las actividades del Centro. Por las razones descritas en el cuerpo principal del informe, esto no debe ser tomado como un coste punto de referencia para el programa. Durante el resto del ciclo actual CMDT, HCB debe

tratar de mover el programa lo más rápido posible hacia la plena recuperación de los costos. Dondequiera que sea posible llevar a cabo actividades de Centros sobre una base de recuperación de costos completo durante 2012, 2013 y 2014, esa oportunidad se debe tomar. Los aumentos graduales en las tasas hacia las tarifas cobradas por los proveedores comerciales deben ser una parte clave de este enfoque.

5. Sería sensato para HCB establecer objetivos mínimos de recuperación de costos basados en torno a esta figura para los nuevos acuerdos financieros. Se sugirió que podría ser apropiado para la mitad de esta cifra que se recuperará a través de tarifas más altas por mejores actividades de calidad, con el costo que queda asegurado a través del patrocinio y las contribuciones a un Fondo. Los objetivos de patrocinio y del Fondo de contribuciones externas, incluida la financiación de otros programas de la UIT, por tanto, podrían tener un mínimo de USD 100 mil en el año 2013 llegando a USD 250 mil en 2015. La capacidad HCB para entregar en contra de estos objetivos dependerá fundamentalmente de mejoras demostrables en la calidad de actividades del Centro durante 2012, 2013 y 2014, y en el esfuerzo que se pone en la obtención de financiación de estas fuentes.
6. Esta transición no será fácil e inevitablemente será gradual. La tarea de lograr la autosuficiencia basada en la recuperación total de los costos por parte de los Centros será un desafío en 2013 y 2014. Esto implica que no puede haber una necesidad de continuar el apoyo financiero de la UIT durante el período hasta 2015. Se recomienda que la UIT haga una provisión financiera intermedia para apoyar el programa de los Centros a través de este período de transición, de hasta US \$ 400 mil en el 2013 y US \$ 200 mil en el 2014.
7. Esta disposición debe ser un acuerdo de repliegue a corto plazo, mientras se desarrollan los acuerdos de patrocinio y el fomento de la capacidad del Fondo de ICT. No debe constituirse sobre si no es necesario, y sólo debe constituirse sobre la medida en que sea necesario. Ciertamente no debería ser visto como una oportunidad para continuar en una base 'business as usual'. Está claro que el programa tal como está funcionando actualmente no está ofreciendo el máximo valor a la UIT y sus Miembros, deja de ofrecer la excelencia prometida, necesita ser revisto el valor real del dinero (es decir, dando importancia a la calidad, no a lo barato), y llegar a ser financieramente autosustentable. Los objetivos establecidos en los puntos 5 y 6 deben ser lo suficientemente desafiantes para asegurar esto.
8. Si resulta imposible alcanzar los objetivos en los puntos 5 y 6 antes del próximo ciclo del programa comienza en el año 2015 que implicará que el programa en sí puede no ser viable a largo plazo, porque existe una demanda real suficiente para un programa general de este tipo. En ese caso, necesitará una decisión sobre la continuidad que debe adoptar CMDT en 2014. Esa decisión tendrá que considerar si la UIT es capaz de seguir prestando apoyo financiero al programa durante el siguiente ciclo CMDT en lugar de confiar en la recuperación de costos para permitir sostenibilidad financiera. Esto a su vez significa evaluar el valor del programa de Centros contra otras posibles áreas de actividad y gastos de la UIT, una evaluación que está más allá del alcance de este informe.

Unión Internacional de las Telecomunicaciones (UIT)  
Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones (BDT)  
Oficina del Director  
Place des Nations  
CH-1211 Ginebra 20 – Suiza  
Correo-e: [bdttdirector@itu.int](mailto:bdttdirector@itu.int)  
Tel.: +41 22 730 5035/5435  
Fax: +41 22 730 5484

Director Adjunto y  
Jefe del Departamento de  
Administración y Coordinación  
de las Operaciones (DDR)  
Correo-e: [bdtdeputydir@itu.int](mailto:bdtdeputydir@itu.int)  
Tel.: +41 22 730 5784  
Fax: +41 22 730 5484

Departamento de Infraestructura,  
Entorno Habilitador y  
Ciberaplicaciones (IEE)  
Correo-e: [bdtiee@itu.int](mailto:bdtiee@itu.int)  
Tel.: +41 22 730 5421  
Fax: +41 22 730 5484

Departamento de Innovación y  
Asociaciones (IP)  
Correo-e: [bdtip@itu.int](mailto:bdtip@itu.int)  
Tel.: +41 22 730 5900  
Fax: +41 22 730 5484

Departamento de Apoyo a los  
Proyectos y Gestión del  
Conocimiento (PKM)  
Correo-e: [bdtipkm@itu.int](mailto:bdtipkm@itu.int)  
Tel.: +41 22 730 5447  
Fax: +41 22 730 5484

## África

Etiopía  
International Telecommunication  
Union (ITU)  
Oficina Regional  
P.O. Box 60 005  
Gambia Rd., Leghar ETC Building  
3rd floor  
Addis Ababa – Etiopía

Correo-e: [itu-addis@itu.int](mailto:itu-addis@itu.int)  
Tel.: +251 11 551 4977  
Tel.: +251 11 551 4855  
Tel.: +251 11 551 8328  
Fax: +251 11 551 7299

Camerún  
Union internationale des  
télécommunications (UIT)  
Oficina de Zona  
Immeuble CAMPOST, 3<sup>e</sup> étage  
Boulevard du 20 mai  
Boite postale 11017  
Yaoundé – Camerún

Correo-e: [itu-yaounde@itu.int](mailto:itu-yaounde@itu.int)  
Tel.: +237 22 22 9292  
Tel.: +237 22 22 9291  
Fax: +237 22 22 9297

Senegal  
Union internationale des  
télécommunications (UIT)  
Oficina de Zona  
19, Rue Parchappe x Amadou  
Assane Ndoeye  
Immeuble Fayçal, 4<sup>e</sup> étage  
B.P. 50202 Dakar RP  
Dakar – Senegal

Correo-e: [itu-dakar@itu.int](mailto:itu-dakar@itu.int)  
Tel.: +221 33 849 7720  
Fax: +221 33 822 8013

Zimbabwe  
International Telecommunication  
Union (ITU)  
Oficina de Zona de la UIT  
TelOne Centre for Learning  
Corner Samora Machel and  
Hampton Road  
P.O. Box BE 792 Belvedere  
Harare – Zimbabwe

Correo-e: [itu-harare@itu.int](mailto:itu-harare@itu.int)  
Tel.: +263 4 77 5939  
Tel.: +263 4 77 5941  
Fax: +263 4 77 1257

## Américas

Brasil  
União Internacional de  
Telecomunicações (UIT)  
Oficina Regional  
SAUS Quadra 06, Bloco "E"  
11<sup>o</sup> andar, Ala Sul  
Ed. Luis Eduardo Magalhães (Anatel)  
70070-940 Brasília, DF – Brazil

Correo-e: [itubrasilia@itu.int](mailto:itubrasilia@itu.int)  
Tel.: +55 61 2312 2730-1  
Tel.: +55 61 2312 2733-5  
Fax: +55 61 2312 2738

Barbados  
International Telecommunication  
Union (ITU)  
Oficina de Zona  
United Nations House  
Marine Gardens  
Hastings, Christ Church  
P.O. Box 1047  
Bridgetown – Barbados

Correo-e: [itubridgetown@itu.int](mailto:itubridgetown@itu.int)  
Tel.: +1 246 431 0343/4  
Fax: +1 246 437 7403

Chile  
Unión Internacional de  
Telecomunicaciones (UIT)  
Oficina de Representación de Área  
Merced 753, Piso 4  
Casilla 50484 – Plaza de Armas  
Santiago de Chile – Chile

Correo-e: [itusantiago@itu.int](mailto:itusantiago@itu.int)  
Tel.: +56 2 632 6134/6147  
Fax: +56 2 632 6154

Honduras  
Unión Internacional de  
Telecomunicaciones (UIT)  
Oficina de Representación de Área  
Colonia Palmira, Avenida Brasil  
Ed. COMTELCA/UIT, 4.<sup>o</sup> piso  
P.O. Box 976  
Tegucigalpa – Honduras

Correo-e: [itutegucigalpa@itu.int](mailto:itutegucigalpa@itu.int)  
Tel.: +504 22 201 074  
Fax: +504 22 201 075

## Estados Árabes

Egipto  
International Telecommunication  
Union (ITU)  
Oficina Regional  
Smart Village, Building B 147, 3rd floor  
Km 28 Cairo – Alexandria Desert Road  
Giza Governorate  
Cairo – Egipto

Correo-e: [itucairo@itu.int](mailto:itucairo@itu.int)  
Tel.: +202 3537 1777  
Fax: +202 3537 1888

## Asia-Pacífico

Tailandia  
International Telecommunication  
Union (ITU)  
Oficina de Zona  
Thailand Post Training Center ,5th floor  
111 Chaengwattana Road, Laksi  
Bangkok 10210 – Tailandia

Dirección postal:  
P.O. Box 178, Laksi Post Office  
Laksi, Bangkok 10210, Tailandia

Correo-e: [itubangkok@itu.int](mailto:itubangkok@itu.int)  
Tel.: +66 2 575 0055  
Fax: +66 2 575 3507

Indonesia  
International Telecommunication  
Union (ITU)  
Oficina de Zona  
Sapta Pesona Building, 13th floor  
Jl. Merdan Merdeka Barat No. 17  
Jakarta 10001 – Indonesia

Dirección postal:  
c/o UNDP – P.O. Box 2338  
Jakarta 10001 – Indonesia

Correo-e: [itujakarta@itu.int](mailto:itujakarta@itu.int)  
Tel.: +62 21 381 3572  
Tel.: +62 21 380 2322  
Tel.: +62 21 380 2324  
Fax: +62 21 389 05521

## Países de la CEI

Federación de Rusia  
International Telecommunication  
Union (ITU)  
Oficina de Zona  
4, Building 1  
Sergiy Radonezhsky Str.  
Moscu 105120 – Federación de Rusia

Dirección postal:  
P.O. Box 25 – Moscu 105120  
Federación de Rusia

Correo-e: [itumoskow@itu.int](mailto:itumoskow@itu.int)  
Tel.: +7 495 926 6070  
Fax: +7 495 926 6073

## Europa

Suiza  
Union internationale des  
télécommunications (UIT)  
Oficina de Desarrollo de las  
Telecomunicaciones (BDT)  
Unidade Europa (EUR)  
Place des Nations  
CH-1211 Ginebra 20 – Suiza  
Correo-e: [eurregion@itu.int](mailto:eurregion@itu.int)  
Tel.: +41 22 730 5111



---

Unión Internacional de Telecomunicaciones  
Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones  
Place des Nations  
CH-1211 Ginebra 20  
Suiza  
[www.itu.int](http://www.itu.int)

ISBN 978-92-61-15493-6



9 789261 154936

Impreso en Suiza  
Ginebra, 2014

Derechos de las fotografías: Shutterstock