|  |  |
| --- | --- |
| **Consejo 2021** **Consulta virtual de los consejeros, 8-18 de junio de 2021** |  |
|  | |
|  |  |
| **Punto del orden del día: ADM 21.00** | **Documento C21/32-S** |
|  | **22 de abril de 2021** |
|  | **Original: inglés** |
| Informe del Secretario General | |
| ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN INSTITUTO DE FORMACIÓN DE LA UIT | |

|  |
| --- |
| Resumen  En este informe se presenta el informe final de un estudio de viabilidad para la creación de un Instituto de formación de la UIT. En su reunión de junio de 2019, el Consejo encargó a la Directora de la BDT "la realización de un análisis y un examen a fondo de las actividades actuales de formación y capacitación emprendidas por el Grupo sobre Iniciativas de Capacitación, la Academia de la UIT y los Centros de Excelencia, y que informe al Consejo, en su reunión de 2020, sobre los resultados del estudio y sobre la posible creación de un instituto de capacitación en la UIT". La Secretaría desea expresar su agradecimiento al Reino de Arabia Saudita por su apoyo para sufragar a los gastos del citado estudio.  El informe fue elaborado por una consultora externa independiente, Jigsaw Consult.  Acción solicitada  Se somete el informe al Consejo para **consideración**.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Referencia  [*Documentos*](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0010/en)[*C19/98*](https://www.itu.int/md/S19-CL-C-0098/es)*,* [*C19/115*](https://www.itu.int/md/S19-CL-C-0115/es) *y* [*C20/32*](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0032/es) *del Consejo.* |

Introducción

En su reunión de junio de 2019, el Consejo encargó a la Directora de la BDT "la realización de un análisis y un examen a fondo de las actividades actuales de formación y capacitación emprendidas por el Grupo sobre Iniciativas de Capacitación, la Academia de la UIT y los Centros de Excelencia, y que informe al Consejo, en su reunión de 2020, sobre los resultados del estudio y sobre la posible creación de un instituto de capacitación en la UIT".

Posteriormente, la UIT contrató una consultora externa independiente, Jigsaw Consult, para realizar el estudio. El mandato incluía los siguientes elementos:

• Examen del panorama mundial de los programas de capacitación en el ámbito de las tecnologías digitales.

• Inventario de las actividades de capacitación existentes que proporciona la UIT.

• Determinación de las lagunas y áreas de mejora existentes.

• Evaluación de la demanda de un nuevo instituto de capacitación.

• Recursos necesarios y estructura de gobernanza del nuevo instituto de capacitación.

• Opciones alternativas para mejorar la labor de la UIT en materia de capacitación.

• Recomendaciones acerca del camino a seguir.

El trabajo se realizó entre julio y diciembre de 2020, y el informe final fue entregado por Jigsaw Consult en marzo de 2021. El informe completo se presenta al Consejo-21 para su consideración (véase el anexo al presente documento).

En el Informe se recomienda la implementación de una de las tres opciones siguientes:

• Opción 1: La creación de una unidad centralizada en la Secretaría de la UIT para la prestación de capacitación y formación según lo descrito en el informe (párrafos 173 a 193).

• Opción 2: La creación de un Instituto de formación de la UIT a partir del esquema presentado en el informe (párrafos 91 a 159); o

• Opción 3: Una mejora progresiva continuada de la calidad de la prestación de capacitación y formación por parte de la UIT mediante la implementación únicamente de las recomendaciones a corto plazo indicadas en el párrafo 6 del informe.

***Anexo***: 1

Estudio de viabilidad para la creación de un Instituto de formación de la UIT:   
Informe final

#### Referencia del contrato: CTR-S-BDT-2020-007

|  |  |
| --- | --- |
| Fecha | 9 de marzo de 2021 |
| Versión | Final |
| Autor | David Hollow |
| Correo-e | [d.hollow@jigsawconsult.com](mailto:d.hollow@jigsawconsult.com) |

# Índice

[Resumen ejecutivo 4](#_Toc69938357)

[Sección 1: Introducción 8](#_Toc69938358)

[Sección 2: Metodología 8](#_Toc69938359)

[Sección 3: Contexto y antecedentes 9](#_Toc69938360)

[Sección 4: Examen de las actividades existentes de desarrollo de capacidad y formación   
que imparte la UIT 11](#_Toc69938361)

[Sección 5: Evaluación de la calidad de las actividades de desarrollo de capacidad y formación   
de la UIT 18](#_Toc69938362)

[Sección 6: Presupuestación y recursos asignados actualmente al desarrollo de capacidad y la formación en la UIT 23](#_Toc69938363)

[Sección 7: Fortalezas, carencias y ámbitos de mejora de la UIT 27](#_Toc69938364)

[Sección 8: Contexto general para la ejecución de las actividades de desarrollo de capacidad y formación de la UIT 29](#_Toc69938365)

[Sección 9: Demanda y dotación de recursos para un Instituto de formación nuevo en la UIT 37](#_Toc69938366)

[Sección 10: Recomendaciones 66](#_Toc69938367)

[Sección 11: Conclusiones 78](#_Toc69938368)

[Anexos 81](#_Toc69938369)

# Glosario

ACM Association for Computing Machinery

AFRALTI Instituto Superior Africano de Telecomunicaciones

AWC Association for Women in Computing

BDT Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones de la UIT

BR Oficina de Radiocomunicaciones de la ITU

BSNL Bharat Sanchar Nigam Ltd

CCTP Programa de Capacitación sobre Cambio Climático

CD&T Desarrollo de capacidad y formación

CSD División de Desarrollo de Capacidad y Competencias (antiguamente HCB)

CEI Comunidad de Estados Independientes

CoE Centro de Excelencia

OTC Organización de Telecomunicaciones del Commonwealth

CTU Unión de Telecomunicaciones del Caribe

CTD Centro de Transformación Digital

eMCM Máster de Gestión de Comunicaciones en línea

FAO Organización para la Alimentación y la Agricultura

FCC Comisión Federal de Comunicaciones

FIGI Identificador global de instrumentos financieros

GIC Grupo sobre Iniciativas de Capacitación

IIG Política de Igualdad e Integración de Género

SG Secretaría General

GSMA Asociación GSM (Sistema Mundial para Comunicaciones Móviles)

HCBD HCB División de Capacitación Humana de la BDT (CSD desde 2019)

BID Banco Interamericano de Desarrollo

ICANN Corporación de Internet para la Asignación de Nombres y Números

OACI Organización de Aviación Civil Internacional

ICDL International Computer Driving Licence

CIdID Centro Internacional de Innovación Digital

ICTP Centro Internacional para la Física Teórica

IEEE Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrotécnicos

IIDE Instituto Indio de Educación Digital

OIT Organización Internacional del Trabajo

IoTTP Programa de formación en IoT

BIsD Banco Islámico de Desarrollo

ISO Organización Internacional de Normalización

ITAN Asociación de Tecnologías de la Información de Nigeria

ITC Centros de Formación en Internet

CIF/OIT Centro Internacional de Formación de la OIT

DCI Dependencia Común de Inspección

L&D Formación y desarrollo

NOW4WRC19 Red de mujeres para la CMR-19

PP Plenipotenciarios

QoSTP Programa de formación en calidad del servicio

AR Asamblea de Radiocomunicaciones

SRR Seminario Regional de Radiocomunicaciones

Pyme Pequeña y mediana empresa

SMTP Programa de formación en gestión del espectro

TRA Autoridad Reguladora de las Telecomunicaciones

TSB Oficina de Normalización de las Telecomunicaciones de la UIT

UKTA Academia de Telecomunicaciones del Reino Unido

UNCTAD Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

UNICEF Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

UNITAR Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones

UNSSC Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas

UNU Universidad de las Naciones Unidas

USTTI Instituto de Formación en Telecomunicaciones de los Estados Unidos

CMTI Conferencia Mundial de las Telecomunicaciones Internacionales

OMS Organización Mundial de la Salud

OMPI Organización Mundial de la Propiedad Intelectual

CMR Conferencia Mundial de Radiocomunicaciones

SMR Seminario Mundial de Radiocomunicaciones

CMSI Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información

CMDT Conferencia Mundial de Desarrollo de las Telecomunicaciones

AMNT Asamblea Mundial de Normalización de las Telecomunicaciones

# Resumen ejecutivo

1 El presente Informe es la respuesta al contrato CTR-S-BDT-2020-007 de la UIT relativo a la realización de un estudio de viabilidad para la creación de un Instituto de formación de la UIT. El mandato (Anexo 1) especifica los contenidos del informe: contexto y antecedentes, un examen del desarrollo de capacidad existente en la UIT, la identificación de las carencias y de los ámbitos de mejora, la demanda y las necesidades de recursos para un nuevo instituto de formación, opciones alternativas y recomendaciones. EL estudio, sin embargo, se centra principalmente en la posible creación de un Instituto de formación.

2 El informe ofrece asesoramiento sobre el objetivo que se pretende alcanzar con las actividades de la UIT relacionadas con el desarrollo de capacidad y la formación. Reconoce la importante distinción entre tres tipos de desarrollo de capacidad:

• *Institucional* (el entorno habilitador de las personas y las organizaciones que define el marco general para el desarrollo de capacidad, incluidas las leyes, las reglas, las políticas y las relaciones de poder de un país);

*• Organizativo* (las estructuras, las políticas y los procedimientos internos que determinan la efectividad de las organizaciones); e

*• Individual* (las competencias, la experiencia y el conocimiento que permiten a una persona contribuir de manera efectiva).

El presente Informe recomienda que el desarrollo de capacidad y la formación de la UIT debe enfocarse principalmente en facilitar que los gobiernos consigan un uso adecuado y equitativamente beneficioso de las tecnologías digitales y las telecomunicaciones para todos los que viven en el país, en lugar de que la UIT aspire a ofrecer formación y desarrollo de capacidad directamente a los ciudadanos en todo el mundo.

3 El informe reconoce y aplaude las recientes mejoras en la realización de las actividades de desarrollo de capacidad y formación impartidas por la BDT, la BR y la TSB (párrafos 28 a 31). Se identifican, en particular, seis fortalezas principales de la oferta de la UIT (párrafo 64):

• La imagen de la UIT como proveedor de confianza en materia de desarrollo de capacidad y formación;

• La percepción por parte de los usuarios de la calidad y relevancia adecuadas de su oferta actual;

• El compromiso y los conocimientos del personal de la UIT;

• Las recientes mejoras en el portal de la Academia de la UIT;

• El respeto a los certificados de la UIT; y

• El reconocimiento por parte del personal de la necesidad de mejorar la gestión y la realización de las actividades de desarrollo de capacidad y formación.

4 Partiendo de los puntos anteriores, el presente Informe identifica nueve carencias y ámbitos de mejora en las actividades de desarrollo de capacidad y formación de la UIT (párrafos 65 y 66):

• La necesidad de una estrategia general coherente en relación con el propósito, el diseño y la impartición del desarrollo de capacidad y la formación;

• La necesidad de un análisis sistemático y coherente de las necesidades de desarrollo de capacidad y formación requeridas por los Miembros de la UIT;

• Un fortalecimiento de los mecanismos de garantía y control de la calidad;

• La necesidad de un enfoque reflexivo sobre los objetivos del desarrollo de capacidad;

• La elaboración de informes sistemáticos y armonizados de las actividades de desarrollo de capacidad y formación en la UIT;

• La mejora de la calidad y la pertinencia de la formación ofrecida;

• Asegurar que los sistemas financieros de la UIT permiten un desglose preciso de los costes totales de las actividades de desarrollo de capacidad y formación;

• Una formación avanzada de más personal de la UIT en el diseño, la impartición y la evaluación de las actividades de desarrollo de capacidad y la formación; y

• Mejoras en la exactitud de lo que la UIT dice que hace en su sitio web y en la documentación y lo que realmente hace.

5 El Informe hace hincapié en la diversidad y el alcance mundial de las actividades de desarrollo de capacidad y formación en los ámbitos de las telecomunicaciones y las tecnologías digitales, o TIC, que imparten las organizaciones internacionales, las empresas y la sociedad civil (párrafos 68-78 y 82) y, en especial, el alcance y las modalidades de ejecución por parte de otros organismos y entidades de las Naciones Unidas (párrafos 79-81). En consecuencia y teniendo en cuenta la Hoja de Ruta para la Cooperación Digital (junio de 2020) del Secretario General de las Naciones Unidas, que recomienda que la UIT y el PNUD lideren la creación de un nuevo servicio conjunto para el "desarrollo de capacidades" digitales, el Informe sugiere que la UIT debe enfocar sus propias actividades de desarrollo de capacidad y formación en particular en los ámbitos donde tiene unos conocimientos especializados y una ventaja competitiva, estableciendo al mismo tiempo colaboraciones estratégicas con otras organizaciones y agencias (en particular el PNUD) para reducir la duplicidad y el solapamiento en la realización de estas actividades en todo el sistema de las Naciones Unidas y fuera de él.

6 A la luz de las actividades en curso de la UIT y la visión general de otras actividades de desarrollo de capacidad y formación existentes a nivel mundial, el presente Informe ofrece las siguientes recomendaciones a corto plazo (párrafos 162-172). Se recomienda su implementación independientemente de la estrategia que se adopte a largo plazo.

• Crear e implementar una estrategia general y un planteamiento claros para las actividades de desarrollo de capacidad y formación.

• Establecer una línea de presupuesto para todas las actividades de desarrollo de capacidad y formación para que pueda garantizarse su rentabilidad.

• Elaborar y establecer un marco simplificado y claro para todas las actividades de desarrollo de capacidad y formación.

• Comprometerse a unos procesos de garantía de calidad más estrictos e implementarlos.

• Asegurar que el personal pertinente está formado de manera adecuada para impartir un desarrollo de capacidad y una formación de alta calidad.

• Elaborar una estrategia integrada y clara de marketing para todas las actividades de este tipo.

• Crear una red de alumnos eficaz y dinámica.

• Seguir mejorando la plataforma de la Academia de la UIT.

• Racionalizar y mejorar la calidad de la realización de las actividades de los Centros de Excelencia.

• Crear asociaciones cuidadosamente diseñadas y planificadas.

7 En relación con un posible Instituto de formación de la UIT (párrafos 91-159), el Informe identifica los beneficios probables, en particular:

• una mayor claridad de objetivos para el desarrollo de capacidad y la formación de la UIT;

• una coordinación y una realización centralizadas y más eficaces de estas actividades;

• una mejora de la calidad y cantidad de los resultados y los productos; y

• crear una comunidad integrada con conocimientos valiosos y relevantes para los Miembros de la UIT.

Así como los desafíos, especialmente:

• la complejidad de introducir nuevas estructuras de gobierno como resultado de crear un Instituto que forme parte de la UIT, aunque separado de ella;

• los requisitos de financiación con una probable dotación inicial mínima necesaria de al menos 50 millones USD, junto con un soporte continuado de financiación;

• el rápido desplazamiento a nivel mundial hacia la formación en línea en particular después de la COVID‑19;

• la fuerte competencia a nivel mundial en desarrollo de capacidad y formación en materia de tecnologías digitales y telecomunicaciones;

• los requisitos de gestión de una presencia física;

• el variado interés de los Miembros y de otras partes interesadas por la creación de un Instituto;

• la preocupación en las Naciones Unidas por las incoherencias en la terminología relativa a los Institutos y las Academias;

• la identificación de un país anfitrión dispuesto y generoso; y

• la pérdida de una identidad de marca ya establecida con la Academia de la UIT.

8 El Informe también propone un posible modelo alternativo a la creación de un Instituto prácticamente independiente, en concreto, la creación de una unidad centralizada en la Secretaría de la UIT que lleve a cabo y apoye la realización de todas las actividades de desarrollo de capacidad y formación (párrafos 173-193) y que incluya, entre otros:

• la prestación de servicios a todas las Oficinas y Departamentos pertinentes de la UIT, trabajando con ellos (de diferentes maneras) para elaborar conjuntamente los recursos relevantes de aprendizaje de la más alta calidad e impartir la formación (donde sea pertinente);

• se centraría en la impartición de desarrollo de capacidad y formación principalmente a los gobiernos y los reguladores de los Estados Miembros;

• donde sea adecuado y se le solicite, también impartiría esta formación a los Miembros de Sector y a otras organizaciones relevantes;

• estaría formado por un equipo de unas 15-18 personas con conocimientos en todos los aspectos de la formación relacionada con el mandato de la UIT (desde la conceptualización y el diseño, hasta la elaboración y la impartición);

• la Unidad desarrollaría y mantendría también una red de alumnos para asegurar la medición adecuada de los resultados del aprendizaje, así como para proporcionar una red mundial de personas formadas, en organizaciones comprometidas con la utilización eficaz de la formación para el cumplimiento del mandato de la UIT, y que podrían apoyarse y asesorarse mutuamente.

Una unidad de este tipo tendría diferentes ventajas frente a la creación de un Instituto, en particular un menor coste, el no necesitar nuevas estructuras complejas de gobierno por estar más integrada dentro de las infraestructuras existentes de la Secretaría de la UIT, y al crearse sobre la marca de la Academia de la UIT.

9 A la luz de los párrafos 7-8, el Informe recomienda la implementación de una de las siguientes opciones además de las recomendaciones a corto plazo:

• Opción 1: La creación de una unidad centralizada en la Secretaría de la UIT para la impartición de desarrollo de capacidad y formación como se describe en el presente Informe (párrafos 173‑193).

• Opción 2: La creación de un Instituto de formación de la UIT a partir del esquema presentado en el presente Informe (párrafos 91-159); o

• Opción 3: Una mejora progresiva continuada de la calidad de la impartición de desarrollo de capacidad y formación de la UIT mediante la implementación solo de las recomendaciones a corto plazo indicadas en el párrafo 6.

10 Jigsaw Consult agradece a todos los que han participado en este estudio, y especialmente a los representantes de los Estados Miembros, los participantes en las actividades de formación, los miembros del personal de la UIT y todas las otras personas que han aportado su tiempo y conocimientos participando en los grupos de debate y las encuestas que forman la base del presente Informe.

# Sección 1: Introducción

## 1.1 Objeto del estudio

11 El presente Informe proporciona un examen y un análisis de las actividades actuales de desarrollo de capacidad y formación en la UIT y evalúa la viabilidad de la creación de un Instituto de formación y sus necesidades. Es la respuesta al contrato CTR-S-BDT-2020-007 de la UIT y trata cada uno de los criterios esenciales definidos en el mandato (Anexos 1 y 2).

## 1.2 Estructura del Informe

12 El Informe se inicia con una introducción (sección 1), un resumen del enfoque metodológico (sección 2) y un examen del contexto y los antecedentes del estudio (sección 3). Luego se centra en las actividades existentes de desarrollo de capacidad y formación que imparte la UIT (sección 4), una evaluación de la calidad de estas actividades (sección 5) y el presupuesto y los recursos asignados a las actividades de desarrollo de capacidad y formación (sección 6). A continuación, el Informe identifica las fortalezas, las carencias y los ámbitos de mejora de las actividades actuales (sección 7). El Informe considera después el contexto más amplio en el que se desarrollan las actividades de creación de capacidad y formación de la UIT (sección 8). El grueso del informe ofrece posteriormente una evaluación de la demanda y los recursos necesarios para un nuevo Instituto de formación para la UIT (sección 9). El Informe se cierra proporcionando un conjunto de recomendaciones estratégicas, tanto a corto plazo como a largo plazo (sección 10) y una conclusión (sección 11). Los Anexos contienen información más detallada en apoyo a los argumentos del Informe.

# Sección 2: Metodología

13 Se han utilizado cinco métodos distintos para generar los datos sobre los que se basa el Informe: el análisis de la documentación y los materiales de la UIT, el análisis documental de otros materiales, entrevistas, grupos de debate y encuestas.

*• Documentos.* La investigación de fondo se ha basado en materiales públicos de la UIT (incluido el sitio web de la UIT y el portal de la Academia) y en los documentos y datos internos que se facilitaron. En ella se basa el análisis de las actividades existentes y de la oferta actual de la UIT.

*• Entrevistas.* Se entrevistaron 65 personas (n=28 de la UIT y n=37 de fuera) en base a las recomendaciones del personal de la UIT y la necesidad de conseguir información adicional (Anexo 9)[[1]](#footnote-1). En el diseño de las entrevistas, se tuvo cuidado de asegurar que los entrevistados sintieran que podían compartir sus ideas en confianza, que se analizaban y que la información se almacenaba de la manera más segura posible.

*• Grupos de debate.* Se invitó a tres grupos para participar en debates adicionales de una hora: personal regional de alto nivel de la UIT (n=7), personal involucrado en la presentación de las prioridades temáticas de la BDT (n=9) y los coordinadores regionales de los Centros de Excelencia (n=14).

*• Encuestas en línea*. Se diseñaron para cuatro grupos principales de encuestados: los participantes en las actividades de desarrollo de capacidad y formación de los tres sectores (UIT-D, UIT-R y UIT-T), en francés e inglés (n= 369); los Centros de Excelencia (n=14); los Presidentes y Vicepresidentes de Comisiones de Estudio (n=40) y todos los Estados Miembros en 6 idiomas (n=30). Era importante que se diera a todos ellos la posibilidad de responder en este estudio.

# Sección 3: Contexto y antecedentes

14 Tres cuestiones importantes que influyeron en el contexto de 2020, cuando se realizó el estudio, son esenciales para la interpretación de las recomendaciones del Informe.

## 3.1 Significado de desarrollo de capacidad y formación.

15 Existe una falta de claridad en la UIT y fuera de ella sobre lo que son realmente el desarrollo de capacidad y la formación. Una gran parte del sistema de Naciones Unidas sigue utilizando la expresión "creación de capacidad" (capacity building, en inglés)[[2]](#footnote-2), pero la UIT cambió recientemente de terminología para pasar a la expresión más ampliamente utilizada de "desarrollo de capacidad". La expresión "creación de capacidad" genera muchas críticas porque parece implicar que la capacidad se crea desde la nada. Al contrario, la expresión "desarrollo de capacidad" se recomienda cada vez más, porque supone actividades diseñadas para desarrollar capacidades existentes. En vez de asumir que no existe capacidad, supone que ya existen de hecho capacidades, pero que es necesario desarrollarlas en algunos aspectos para unos fines concretos[[3]](#footnote-3).

16 También es importante reconocer que, aunque las expresiones "desarrollo de capacidad" y "formación" se utilizan a menudo de manera indistinta, son fundamentalmente diferentes. La formación trata de facilitar a las personas alcanzar unas competencias específicas para unas ciertas tareas, mientras que el desarrollo de capacidad es mucho más amplio y complejo que la descripción anterior. De manera más formal "el desarrollo de capacidad engloba una gama completa de actividades destinadas a potenciar a las personas e instituciones… La formación es solo un elemento del desarrollo de capacidad"[[4]](#footnote-4). El Informe se ajusta a esta definición, y considera la formación como uno de los elementos del desarrollo de capacidad constituido por muchas formas y tipos diferentes de actividades.

17 Se considera generalmente que hay tres tipos de desarrollos de capacidad que proporcionan un marco para las recomendaciones del presente Informe[[5]](#footnote-5):

*• Institucional* (el entorno habilitador para las personas y las organizaciones que define el marco general para el desarrollo de capacidad, incluidas las leyes, las reglas, las políticas y las relaciones de poder en un país);

*• Organizativo* (las estructuras, las políticas y los procedimientos internos que determinan la efectividad de las organizaciones); e

*• Individual* (las competencias, la experiencia y el conocimiento que permiten a una persona contribuir de manera efectiva).

## 3.2 La velocidad del cambio acelerada por la COVID-19

18 La propagación del SARS-CoV-2 y la pandemia de la COVID-19 resultante han influido este análisis de tres maneras diferentes: una mayor conciencia del papel de las tecnologías digitales a nivel mundial, una mayor utilización de los métodos de aprendizaje digital en línea y las dificultades prácticas en la realización de las investigaciones sobre las que se basa este Informe.

19 En primer lugar, la velocidad con la que las empresas y las organizaciones internacionales han cambiado a maneras innovadoras de utilizar las tecnologías digitales para dar soporte a la realización de las actividades sanitarias, educativas y comerciales durante la COVID-19 ha puesto de manifiesto la forma cada vez más preponderante en que estas tecnologías se han implantado en la sociedad. Además de la enérgica respuesta de la UIT a la pandemia[[6]](#footnote-6), muchas otras entidades, tanto dentro de las Naciones Unidas como fuera de ella, se han hecho más visibles en cuanto a sus respuestas digitales a los retos del desarrollo en 2020, en particular, en el ámbito del desarrollo de capacidad y la formación.

20 En segundo lugar, el enorme aumento del número de videoconferencias y del aprendizaje en línea durante la pandemia indica que es muy probable que se impartirán presencialmente muchas menos actividades de desarrollo de capacidad en el futuro, y que será necesaria una cantidad considerable de nueva formación para las personas que la imparten y la reciben en línea, para aprovechar al máximo los beneficios de la tecnología y mitigar los posibles perjuicios.

21 En tercer lugar, la COVID-19 también ha tenido implicaciones importantes sobre la manera de enfocar la investigación y la recopilación de información para la elaboración del presente Informe. Se tuvo que abandonar la idea original de asistir a las actividades y los eventos relevantes de la UIT para tener reuniones en persona con los interlocutores clave, y se sustituyeron estas actividades con entrevistas y debates en línea, el examen de materiales disponibles en línea y la utilización de un número mayor de encuestas en línea que las inicialmente previstas.

## 3.3 La Hoja de Ruta para la Cooperación Digital del Secretario General de las Naciones Unidas

22 La Hoja de Ruta para la Cooperación Digital del Secretario General de las Naciones Unidas se publicó poco antes del inicio de los trabajos de este Informe, pero después de la finalización del mandato original[[7]](#footnote-7). Como la Hoja de Ruta recomienda que la UIT y el PNUD lideren la creación de un nuevo servicio conjunto para el "desarrollo de capacidades" digitales, el Informe trata las vías en que la UIT y el PNUD pueden trabajar conjuntamente para lograrlo. Tres otros puntos de la Hoja de Ruta son también importantes: la necesidad de unos planteamientos más generales e inclusivos para la "creación de capacidad", el interés por realizar una evaluación de las necesidades para dar soporte a los proveedores de "desarrollo de capacidad" en la definición de sus servicios para que respondan a las necesidades de los interesados, y el compromiso del Secretario General de las Naciones Unidas de "trabajar con las entidades de las Naciones Unidas para lanzar una amplia red de múltiples partes interesadas que fomente unos enfoques holísticos e inclusivos a la creación de capacidad digital para el desarrollo sostenible"[[8]](#footnote-8).

# Sección 4: Examen de las actividades existentes de desarrollo de capacidad y formación que imparte la UIT

## 4.1 El marco institucional de la UIT para el desarrollo de capacidad y la formación

23 Los Miembros y el personal de la UIT ven las actividades de desarrollo de capacidad y formación como una parte importante de sus actividades, pero la organización no dispone actualmente de una estrategia o un marco general claramente articulados y documentados para su realización. También existen pocas muestras de un enfoque sistemático que reconozca las diferencias importantes entre las dimensiones institucional, organizativa e individual.

24 El personal de las Oficinas destacó cuatro retos principales en el desarrollo de capacidad existente de la UIT: cada una de las Oficinas ha actuado hasta hace poco muy independientemente en relación con la realización de las actividades; la documentación formal y los informes sistemáticos son insuficientes tanto en calidad como en cantidad; existe un acuerdo limitado sobre la mejor manera de realizar las actividades, y una gran parte de su elaboración ha sido en cierto modo puntual, en respuesta a peticiones de los Miembros en las Conferencias (de Plenipotenciarios, CMDT, CMR, AMNT) y a los intereses particulares de los dirigentes[[9]](#footnote-9).

25 El Plan Estratégico de la Unión para 2020-2023[[10]](#footnote-10) menciona brevemente la "creación de capacidad" y hace referencia, de hecho, a la capacidad institucional específica de los Miembros de la UIT, pero no es una de las cinco metas estratégicas. Además, el Plan no contiene un marco detallado en el cual pueda conceptualizarse y llevar a cabo el desarrollo de capacidad.

## 4.2 Marco para entender las actividades de desarrollo de capacidad y formación de la UIT

26 Ha sido necesario, por tanto, que el equipo del presente estudio elabore un marco para resumir la amplia gama de actividades llevadas a cabo en el contexto general del desarrollo de capacidad y la formación en la UIT (Anexo 3). De esta manera se ha hecho patente una disonancia entre lo que se publica sobre las actividades de la UIT, en particular en el sitio web, y lo que el personal de la UIT dice que hace realmente. Al principio del estudio, muchas referencias a creación/desarrollo de capacidad[[11]](#footnote-11) dirigían a los usuarios hacia la plataforma de la Academia de la UIT, que se describe a sí misma, como "la principal puerta de entrada en línea a las actividades de capacitación de la UIT" y que destaca principalmente los Centros de Excelencia y los cursos de formación en línea. Ahora bien, de esta manera se minimiza la enorme cantidad de desarrollo de capacidad y de formación que se realiza a través de talleres y seminarios, mucha de la cual ha sido tradicionalmente presencial.

27 El marco elaborado también destaca la importante distinción entre el desarrollo de capacidad y la formación formal e informal[[12]](#footnote-12). De hecho, según avanzaba el presente estudio, se ha hecho cada vez más patente que han sido muchas veces las interacciones informales, más que necesariamente las actividades formales de formación, las que han sido más importantes para los funcionarios de los gobiernos a la hora de realizar cambios en sus países o instituciones.

28 El Grupo sobre Iniciativas de Capacitación (GIC) y la recientemente nombrada División de Desarrollo de Capacidad y Competencias (CSD) de la BDT han reconocido las dificultades que plantea la terminología, y han iniciado, a finales de 2019 y principios de 2020, un intento de llegar a un acuerdo sobre un conjunto de definiciones normalizadas en toda la UIT. Esto ha puesto de manifiesto las dificultades para hacerlo, entre otras cosas porque reveló claramente las interesantes diferencias entre las creencias, la terminología y los principios de las personas involucradas en su elaboración y en los tres Sectores.

## 4.3 Actividades de desarrollo de capacidad y formación de la UIT

29 En esta sección, se ofrece una amplia visión general de las principales características de las actividades de desarrollo de capacidad y formación de la UIT, resumidas esquemáticamente en el Anexo 3. También destaca una importante diferencia entre el desarrollo de capacidad y la formación realmente impartidos por personal de la UIT (principalmente talleres y seminarios, pero también cada vez más cursos en línea) y las actividades facilitadas por la UIT (como mucho del material entregado a través de la Academia y los Centros de Transformación Digital (CTD).

### Desarrollo de capacidad y formación formales

30 La UIT imparte y facilita tanto desarrollo de capacidad como formación presenciales ofrecidos en talleres y seminarios por todos los Sectores, así como formación en línea ofrecida en la Academia de la UIT, o facilitada por ella. Dos de los mecanismos más visibles externamente[[13]](#footnote-13) a través de los cuales se ofrecen el desarrollo de capacidad y la formación formales de la UIT son la Academia de la UIT y los programas de los Centros de Excelencia, y esta visión general empieza por tanto por ellos.

• La **plataforma de la Academia de la UIT**[[14]](#footnote-14) se ha convertido en el centro de atención más visible desde el punto de vista externo para el trabajo de la UIT en materia de desarrollo de capacidad y formación, y se actualizó de manera importante en 2019. Está enfocada principalmente en los cursos de formación y en el aprendizaje en línea (con certificación) que ofrece la UIT, y por tanto representa muy poco las muchas actividades ofrecidas en talleres y seminarios presenciales, en especial los impartidos por personal de la UIT. Se creó como marca en 2012[[15]](#footnote-15), para juntar los principales elementos del trabajo de la UIT en este ámbito, y es un conjunto de actividades de desarrollo de capacidad y de formación de la UIT que dispone de una estrategia clara y documentada (publicada de 2015)[[16]](#footnote-16). Los 369 participantes que respondieron a la encuesta tienen una visión positiva de la Academia, con una cifra > 65 % que indican un acuerdo parcial o completo con todas las afirmaciones menos una sobre su calidad y funcionalidad[[17]](#footnote-17). Sin embargo, los comentarios cualitativos en formato libre de 214 participantes durante el estudio también proporcionaron una amplia gama de sugerencias para su mejora, algunas de las cuales ya se han implementado en los desarrollos de la plataforma en 2020[[18]](#footnote-18). La Academia de la UIT ha visto aumentar significativamente su utilización en 2020. Las últimas cifras de 2020 (noviembre) indican que se habían completado 89 cursos a través de la Academia desde el principio de año, con 36 pendientes hasta finales de año. De la misma manera, a principios de 2020, había 10 000 usuarios registrados que han subido a 17 000 en noviembre, con una expectativa declarada de que puedan alcanzar los 20 000 a finales de año.

• La red de **Centros de Excelencia** (CoE) de la UIT ocupa un lugar destacado como único centro de desarrollo de capacidad y formación de la UIT incluido en el menú de primer nivel del portal de la Academia. El proyecto de CoE (como se nombró inicialmente) se lanzó en 1997 y, en esencia, a través de él, la UIT facilita a los Miembros el acceso a cursos impartidos por entidades seleccionadas de manera competitiva como CoE. En los últimos años, se han seleccionado y analizado los CoE según un ciclo de cuatro años, el último de los cuales finalizó en 2018[[19]](#footnote-19). El informe interno de evaluación del rendimiento para el ciclo 2015-18, proporciona un punto de partida útil para este resumen[[20]](#footnote-20). Este análisis, sin embargo, no contiene comentarios sobre las necesidades de las personas en cada Región, ni sobre las percepciones de los participantes sobre la calidad de la impartición de los cursos, aunque la opinión de los participantes está disponible en los cuestionarios de opinión del curso y en los resúmenes anuales presentados por los CoE. En el ciclo actual, existen 28 CoE en las seis Regiones de la UIT[[21]](#footnote-21). De 2016 a 2019, los CoE impartieron 363 cursos a 11 125 participantes[[22]](#footnote-22). Mientras los comentarios de los coordinadores de los CoE reiteraban su satisfacción general con la red, también planteaban muchos otros problemas y preocupaciones, como el deseo de una colaboración más estrecha con la UIT y sus otros Miembros, preocupaciones por el modelo de negocio y el reconocimiento de que los mecanismos de garantía de la calidad pueden mejorarse. Varios participantes comentaron que es necesaria una revisión fundamental del sistema de CoE. Las entrevistas y los comentarios relativos a los CoE varían mucho en sus opiniones. Los que pudieron beneficiarse de los programas de los CoE (algunos proveedores y los participantes satisfechos con haber conseguido los certificados) fueron más positivos mientras que muchos otros lo fueron menos.

31 En esta parte se describe los otros tipos de actividades de desarrollo de capacidad y formación llevadas a cabo y facilitados por la UIT, reconociendo que, aunque son menos visibles en la documentación y en el sitio web de la UIT, los talleres y los seminarios han tenido tradicionalmente una función muy importante en el catálogo general de la UIT:

• Los **talleres** son el principal mecanismo para la impartición de formación presencial por parte de la UIT, con aproximadamente 600 celebrados en los últimos cinco años (aproximadamente dos tercios por la BDT, véase a continuación por regiones y temas). La BR y la TSB convocan los talleres en particular con ocasión de las reuniones de las Comisiones de Estudio. La BR convoca talleres regionales, talleres intersectoriales y talleres interregionales[[23]](#footnote-23), que tienen todos una función muy importante en el desarrollo de la capacidad de los asistentes para que puedan participar plenamente en las actividades del Sector. De la misma manera, la TSB convoca numerosos talleres sobre temas del ámbito de interés del UIT-T que ofrecen muchas oportunidades para que tanto los miembros como otros interesados comprendan mejor estos temas[[24]](#footnote-24).

• **Seminarios presenciales y seminarios web:** Tanto los seminarios como los talleres están bien establecidos y son tradiciones importantes de la UIT, aunque los diferentes Sectores tengan definiciones y prácticas diferentes. Para la BR, los seminarios son una parte fundamental de su desarrollo de capacidad y formación, y es necesario verlos en combinación con su oferta de talleres, así como con los SMR[[25]](#footnote-25). Durante el ciclo 2015-2019, la BR proporcionó más de 100 becas parciales para sus SRR y más de 60 becas completas para los SMR (una por administración de los países elegibles). Tanto la BR como la TSB han celebrado sus seminarios en línea en la mayor parte de 2020 (véase el Anexo 8).

• **Cursos de formación.** Se ofrecen cinco modalidades de formación, principalmente por parte de la BDT: en línea a través de la plataforma de la Academia, a través de los CoE, a través de instituciones académicas asociadas, a través de instituciones asociadas, y clases, en línea y autoformación. La TSB ofrece además un curso en línea para sus Miembros, el curso sobre la Recomendación UIT A.1: Métodos de trabajo de las Comisiones de Estudio del Sector UIT-T. También ofreció anteriormente un curso sobre las redes de la próxima generación (NGN) a través de la Academia, pero solo durante un año.

• Se imparte **formación práctica** como parte del variado catálogo de cada uno de los Sectores de la UIT, pero es particularmente relevante en las actividades de la BR y la TSB, donde forma parte integral de sus talleres (véase la parte sobre los talleres)[[26]](#footnote-26).

• **Talleres especializados** (en inglés Clinics), aunque similares a los seminarios, el UIT-T los trata de manera separada. Ejemplo de este tipo de seminarios especializados es el que se realizó sobre la seguridad de los FIGI (Identificador global de instrumentos financieros), organizado en Ginebra con el Grupo del Banco Mundial y el Banco de Pagos Internacionales en diciembre de 2019[[27]](#footnote-27).

• **Actividades regionales de formación.** Las tres Oficinas llevan a cabo un conjunto de actividades regionales de desarrollo de capacidad y formación presenciales. Las que convocan la TSB y la BR son en gran medida del ámbito de sus talleres y seminarios indicados anteriormente. La BDT, a través de los Directores Regionales de la UIT (y los dirigentes subregionales) y su red de coordinadores de desarrollo de capacidad pretenden ser receptivos a peticiones específicas de formación por parte de los Estados Miembros, así como promover las actividades internacionales más amplias de desarrollo de capacidad y formación del Sector[[28]](#footnote-28).

• **Desarrollo de capacidad y formación temáticos.** En el desarrollo de capacidad y la formación, los aspectos temáticos y regionales están a menudo combinados en el catálogo de la BDT. Actualmente los responsables de los temas están elaborando varios cursos con la opinión y el consejo del equipo de la División CSD en cuanto al diseño y la garantía de la calidad, pero apoyándose en expertos externos para la elaboración de parte del contenido. También se reconoce que el proceso de gestión basada en los resultados iniciado el año pasado ha empezado a dar frutos a través de una mejor colaboración dentro del Sector. También hay constancia de una colaboración positiva con los otros Sectores en el desarrollo de nuevas actividades transversales, como con la TSB en materia de calidad de servicio. El UIT-D ha firmado un total de 118 proyectos desde el 1 de enero de 2015[[29]](#footnote-29), de los cuales 23 (19%) están dentro del ámbito de "creación de capacidad" (22) o mencionan el desarrollo de capacidad de alguna manera (1). Otro elemento temático importante en materia de desarrollo de capacidad lo aporta la Secretaría General con las actividades específicas realizadas para las pymes durante el evento Telecom World[[30]](#footnote-30).

• **Los programas de formación de la BDT**[[31]](#footnote-31) son un legado de decisiones pasadas de la CMDT. En esencia, querían ser programas importantes de nivel superior (equivalentes a Máster), elaborados con una aportación considerable del personal de la UIT y de consultores externos[[32]](#footnote-32). En la práctica, sin embargo, estos programas no han aportado todo lo que se esperaba de ellos, a pesar de una aportación considerable por parte de algunos empleados de la UIT[[33]](#footnote-33). Se han desarrollado cuatro: el programa de formación en gestión del espectro (SMTP)[[34]](#footnote-34), el programa de formación en calidad del servicio (QoSTP)[[35]](#footnote-35), con 13 módulos, 6 obligatorios y 7 opcionales, el programa de formación sobre Internet de las cosas (IoTTP), con 15 módulos, más un módulo de visión general[[36]](#footnote-36) y el programa de formación sobre cambio climático (CCTP). El portal de la Academia todavía indica que la UIT está buscando socios para impartir la mayoría, pero ninguno se está impartiendo todavía como programa completo de grado superior, aunque, de hecho, se estén impartiendo diferentes módulos, y algunos módulos los utilizan las Oficinas Regionales de la UIT en algunos de sus eventos de formación sobre estos temas.

• **Iniciativas diferenciadas.** Al principio de este análisis, dos iniciativas diferenciadas formaban parte de las actividades declaradas del desarrollo de capacidad más amplio de la BDT: los centros de formación en Internet (ITC) y los Centros de Transformación Digital (CTD)[[37]](#footnote-37). La División CSD ya no considera los ITC como parte de las actividades de la UIT en materia de desarrollo de capacidad y formación, pero seguían apareciendo en el sitio web de la UIT al principio de este estudio[[38]](#footnote-38). Los CTD son una iniciativa mucho más reciente lanzada en asociación con Cisco en el Telecom World de 2019[[39]](#footnote-39). Un CTD es una "institución seleccionada por la UIT y Cisco que ofrece formación en competencias digitales a los ciudadanos"[[40]](#footnote-40) y su objetivo es desarrollar las competencias digitales en niveles básicos e intermedios para los ciudadanos mediante la creación de una red de centros[[41]](#footnote-41). Declaran estar enfocados a "los que están en la base de la pirámide social, que necesitan competencias digitales básicas", así como al público en general, las nuevas empresas y los responsables de políticas[[42]](#footnote-42). Hasta ahora, existe poca información sobre los mecanismos de supervisión y de evaluación establecidos para la iniciativa, o de cómo se van a medir los resultados en cuanto a desarrollo. Además de los CTD, el desarrollo durante 2020 de la iniciativa del Centro Internacional de Innovación Digital (CIdID) de la UIT también puede incluirse como programa diferenciado que tiene implicaciones en materia de desarrollo de capacidad. El CIdID se inició como respuesta al deseo de los Estados Miembros de crear una cultura de innovación en la UIT[[43]](#footnote-43). Su objetivo principal es proporcionar especialistas y un soporte personalizado a los Estados Miembros que quieran desarrollar una cultura de innovación y es probable que se incluyan talleres y otros instrumentos de desarrollo de capacidad para ellos.

• **Programas de Máster**. Las encuestas y las entrevistas indicaron que existe una cierta demanda por que la UIT proporcione formación de nivel de Máster. Actualmente, el único programa completo de Máster que se ofrece bajo los auspicios de la UIT es el Máster de Gestión de Comunicaciones, elaborado e impartido por la Academia de Telecomunicaciones del Reino Unido (UKTA) y acreditado a través de la Universidad de Rwanda[[44]](#footnote-44) . Originalmente elaborado a mediados de la primera década de los años 2000 se ha impartido en línea a través de la Academia de la UIT desde 2016. Históricamente ha habido aproximadamente 30 personas en todo momento en el programa y en 2019 diez candidatos de ocho países se graduaron con éxito[[45]](#footnote-45). El Instituto Superior Africano de Telecomunicaciones (AFRALTI) ofrece el mismo eMCM, impartido por la UKTA y acreditado por de la Universidad de Rwanda, pero no hace referencia a la UIT, en relación con esta cuestión, en su sitio web[[46]](#footnote-46).

• **Conferencias y simposios**. La BR y la TSB hacen especial hincapié en la importancia de los congresos y los simposios en sus actividades de desarrollo de capacidad y formación. Aunque puede debatirse si conferencias como AI for Good deberían considerarse como informales, en vez de formación formal, la TSB insiste en que los eventos enumerados son formales porque se envía una Circular de la UIT u otro medio de invitación formal para estos eventos, y forman parte de una acción específica dentro de su plan de acción. Igualmente, la BR considera que sus simposios[[47]](#footnote-47), que se celebran a menudo en conjunción con las reuniones de las Comisiones de Estudio, tienen una función importante al ofrecer desarrollo de capacidad a los Miembros.

• Las **tutorías formales** pueden ser eficaces para el desarrollo de capacidad a nivel individual, pero también a nivel de grupo, y ha adquirido importancia en algunos grupos de la UIT, especialmente la TSB y la BR. La TSB ofrece algunas tutorías en sus Comisiones de Estudio, y la BR también ofrece tutorías para las presidencias y vicepresidencias de las conferencias. Dos otras iniciativas de tutoría, sin embargo, son particularmente destacables: el trabajo hecho en la BR antes de la CMR‑19 para apoyar la participación de mujeres mediante la creación de la Red de Mujeres para la CMR-19 (NOW4WRC19)[[48]](#footnote-48), y las tutorías asociadas con el programa para pymes en Telecom World.

• **Cuestionarios.** Una gran parte de la evaluación formal en los cursos de formación de los CoE se realiza en forma de cuestionarios con múltiples opciones de respuesta (tipo test). Algunos cursos de formación, sin embargo, utilizan formas de evaluación más complejas y trabajos. Los cuestionarios tipo test también se utilizan en otros casos de evaluación de la formación en la UIT, en particular en el cuestionario de reducción de la brecha en materia de normalización (BSG Quiz)[[49]](#footnote-49).

### Desarrollo de capacidad y formación informales

32 La UIT lleva a cabo muchas actividades informales que contribuyen también al desarrollo de capacidad institucional y organizativo, además de las actividades formales indicadas anteriormente, y que ayudan a la comprensión y la adquisición de conocimientos a nivel individual[[50]](#footnote-50). Las principales vías para ello son las siguientes:

**• Las publicaciones de la UIT**. Las publicaciones de la UIT contribuyen de manera considerable al conocimiento global en materia de tecnologías digitales y las telecomunicaciones. Esta parte completa e importante del trabajo de la UIT puede desarrollarse más para las actividades de desarrollo de capacidad, no siendo la menos importante ayudar a los Miembros a interpretar, comprender y utilizar las reglamentaciones. Las Oficinas de la UIT también proporcionan muchas otras publicaciones interesantes y valiosas, además de las publicaciones formales anuales incluidas anteriormente[[51]](#footnote-51). También se han lanzado dos revistas de la UIT, la primera (*Descubrimientos de las TIC*) en 2017 y la segunda (*Tecnologías futuras y en evolución*) en 2020. Todas estas publicaciones proporcionan materiales útiles que pueden elaborarse y utilizarse en las actividades formales de desarrollo de capacidad y formación ofrecidas por la UIT.

**• Participación en las reuniones de las Comisiones de Estudio**. Cada Sector de la UIT tiene un número diferente de Comisiones de Estudio, y su funcionamiento se gestiona de manera diferente. La participación en las reuniones de este tipo, sin embargo, proporciona una información muy útil a los participantes y una excelente oportunidad de aprender nuevas cosas[[52]](#footnote-52).

**• Asistencia a conferencias y reuniones**. La UIT gestiona un programa extenso de conferencias y reuniones internacionales y regionales (como el Foro anual de la CMSI y Telecom World), la mayoría con poca o ninguna actividad formal de desarrollo de capacidad y formación programada. Sin embargo, estos eventos son fundamentales no solo como eventos sociales y para que los participantes formen parte de la amplia "familia de la UIT", sino para ofrecer a estos participantes valiosas posibilidades de formación.

# Sección 5: Evaluación de la calidad de las actividades de desarrollo de capacidad y formación de la UIT

33 En esta sección se describen seis aspectos importantes para analizar la calidad del desarrollo de capacidad y la formación de la UIT: los niveles a los que se destina, la calidad de los proveedores, la calidad de los materiales, la calidad de las evaluaciones, los mecanismos establecidos para garantizar la calidad y la calidad de los resultados en cuanto a desarrollo. Una observación sorprendente que subyace en gran parte de esta sección es que la UIT parece poner, en general, más énfasis, en sus comentarios formales y en los informes, en la cantidad de desarrollo de capacidad que realiza, más que en mostrar y medir su calidad y los resultados en cuanto a desarrollo.

34 Sin embargo, los usuarios perciben a la UIT, en general, positivamente en cuanto a la calidad global de las actividades de desarrollo de capacidad y formación[[53]](#footnote-53). Un poco más del 70% de los participantes, el 41% de los Presidentes y Vicepresidentes de las Comisiones de Estudio y el 58% de los Miembros que contestaron la encuesta consideran que la UIT ofrece un desarrollo de capacidad y una formación de alta calidad. Aunque, por otro lado, la desagregación de los datos y el examen de aspectos específicos de la calidad con más detalle sugiere que pueden realizarse mejoras.

## 5.1 Niveles para los que están enfocados el desarrollo de capacidad y la formación de la UIT

35 En general, la mayor parte de la formación ofrecida en los tres Sectores de la UIT es de nivel básico o intermedio, y en algunos casos de nivel avanzado. La mayor parte del desarrollo de capacidad de la BR y la TSB está enfocada a facilitar que los profesionales dispongan de una base que les permita utilizar los recursos desarrollados por estos Sectores para participar en sus necesidades de trabajo. La BDT, en cambio, ofrece una gama de niveles de cursos más amplia. Algunos son muy básicos y ofrecen una introducción general a algún tema, sin embargo, la mayoría de cursos ofrecidos por los CoE, por ejemplo, son cursos de nivel profesional intermedio (o relacionados con instituciones académicas), diseñados para ofrecer a los participantes un conocimiento sólido en un tema concreto. Las encuestas indican un nivel de satisfacción general alto con la calidad de la formación ofrecida en estos niveles. Ahora bien, la satisfacción con los cursos no significa que sean necesariamente de calidad alta para el nivel al que están impartidos (véase a continuación, en relación con la calidad de los proveedores y los materiales).

## 5.2 Calidad de los proveedores externos

36 Gran parte del desarrollo de capacidad y la formación realizada por la BDT está diseñada e impartida por "expertos" externos y consultores, empresas de formación o universidades. Su proceso de selección es por tanto de una importancia fundamental para evaluar su calidad, y la UIT tiene en vigor unos procesos muy rigurosos para la selección de este tipo de proveedores[[54]](#footnote-54). La selección de los CoE se hace también a través de un completo proceso de candidaturas, que incluye un examen detallado por parte del personal de la UIT tanto a nivel regional como de la Sede. Sin embargo, la estructura a través de la cual se seleccionan los CoE, con un máximo de seis por Región, significa que pueden existir variaciones considerables de la calidad entre las regiones. Asimismo, el proceso de revisión solo puede examinar la calidad de las candidaturas que se han recibido de hecho. Es seguro que existen excelentes departamentos o personalidades destacadas en el ámbito académico, que pertenecen a universidades de bajo nivel, y existen razones importantes para compartir la distribución de CoE a nivel mundial[[55]](#footnote-55). Sin embargo, es sorprendente que pocos de los CoE académicos están ubicados en instituciones universitarias de alto nivel o con prestigio mundial.

## 5.3 Calidad de los materiales para el desarrollo de capacidad y la formación

37 La UIT produce una amplia gama de variados materiales para el desarrollo de capacidad y la formación bajo el paraguas de su marca y alineados con los diferentes tipos de formación indicados anteriormente. En general, se perciben como de buena calidad, aunque no es sorprendente que exista algo de variabilidad. Los niveles de comentarios positivos sobre las últimas actividades de desarrollo de capacidad realizadas por los participantes destacan que los materiales responden a sus necesidades en los tres Sectores.

38 El contenido de los cuatro programas de la UIT (SMTP, QoSTP, IoTTP, CCTP) lo han desarrollado personas que la UIT considera especialistas y se ha sometido a una revisión de expertos tanto de la UIT como externos. Estos programas se elaboraron dentro de un marco claro que incluía una buena atención prestada a los detalles con orientaciones sobre el desarrollo del contenido de los módulos[[56]](#footnote-56), unas revisiones por expertos[[57]](#footnote-57), una aprobación del contenido[[58]](#footnote-58), unas pruebas piloto y la impartición[[59]](#footnote-59). Se ha prestado atención en la elaboración de estos programas para incluir la calidad y el nivel de los materiales que esperan los experimentados Miembros y el personal de la UIT[[60]](#footnote-60).

## 5.4 Calidad de las evaluaciones

39 En los últimos años, la División de CSD (y su antecesor la HCBD) de la BDT se han preocupado por la relación entre certificación y evaluación. En el pasado, la UIT ha otorgado a menudo certificados de asistencia a las personas que asistían a los talleres o eventos. Existe la opinión, sin embargo, de que dichos certificados deberían otorgarse solo a las personas que han participado en cursos de formación en los cuales han adquirido un cierto nivel de conocimiento comprobado por alguna evaluación. En consecuencia, todas las personas que siguen cursos impartidos en el marco de la Academia, en particular los que imparten los CoE, deben actualmente pasar una prueba, que debe aprobar el responsable del curso antes de que se les emita el certificado. Si bien este planteamiento es bienvenido, también hay que tener en cuenta que las evaluaciones pueden establecerse en muchos niveles diferentes, y muchos proveedores de formación tienen un gran interés en garantizar un alto índice de aprobados de los candidatos[[61]](#footnote-61). Las evaluaciones en línea (cuestionarios y test) utilizadas son a menudo preguntas con múltiples opciones, muy básicas, aunque algunos cursos incluyen modalidades alternativas de evaluación. Los participantes en general, consideraron que los cursos impartidos en línea a través de la plataforma de la Academia utilizaron los cuestionarios y los test de manera efectiva.

## 5.5 Mecanismos de garantía de la calidad

40 Una de las principales conclusiones del presente estudio es que los mecanismos de garantía de calidad establecidos son insuficientemente rigurosos y sistemáticos para que los Directores puedan estar seguros de la calidad del desarrollo de capacidad y la formación de su Sectores, tanto para las actividades impartidas por personal de la UIT como para las que la UIT facilita. Informes periódicos, sobre todo a la CMDT, la AR y la AMNT aportan información sobre la cantidad de algunos aspectos de las actividades de desarrollo de capacidad y formación de las Oficinas, pero se realizan pocos sobre la calidad. La impartición de centenares de cursos no significa necesariamente que una gran cantidad de personas hayan aprendido algo de valor, o que se hayan conseguido unos resultados adecuados en cuanto a desarrollo. Se aplican algunos buenos principios de garantía de calidad, pero hay demasiado poco personal para una implementación suficientemente eficaz, son insuficientemente rigurosos y detallados, y los que imparten los cursos no los aplican siempre.

### Selección de expertos y suministradores para los talleres y los cursos

41 Una gran parte del control de la calidad de la UIT está basada en la selección original de los que diseñan y elaboran los talleres, los cursos y los programas. Existe en la UIT una fuerte creencia de que la selección de "expertos" garantiza la calidad, y que, una vez que se ha seleccionado un experto el producto resultante será por tanto de alta calidad. Están establecidos unos mecanismos básicos de control de la calidad para la selección de los expertos, pero se podría hacer más para atraer a los especialistas de la mejor calidad para este trabajo (véase también el párrafo 54).

### Diseño de los cursos

42 Existen directrices internas de la UIT sobre una buena elaboración de cursos, tanto para la red de CoE como para los cuatro programas de formación de la BDT[[62]](#footnote-62). Los CoE tiene procedimientos formales de funcionamiento que abarcan gran parte de su trabajo. Sin embargo, los cursos de los CoE a menudo se apoyan fuertemente en los mecanismos internos de garantía de calidad de las organizaciones de quien dependen. Otros proveedores de desarrollo de capacidad y formación dentro de la UIT también buscan la orientación y consejos sobre el diseño de cursos por parte del personal de la División de CSD. Sin embargo, en la UIT todavía no disponen de mecanismos rigurosos de control de calidad establecidos, como los que tiene otros organismos de las Naciones Unidas consolidados con una larga tradición de desarrollo de capacidad y formación, como UNITAR[[63]](#footnote-63), o las prácticas bien desarrolladas de otros excelentes proveedores de este tipo de actividades, como Diplo.

### Impartición de actividades de desarrollo de capacidad y formación

43 Se encontraron pocos datos sobre los procesos establecidos para la garantía de calidad de la impartición de cursos propiamente dicha, salvo la utilización de cuestionarios de opinión rellenados por los participantes. Muchos cursos y actividades se llevan a cabo con equipos de personas, pero no se ha encontrado información de buenas prácticas establecidas como reuniones de revisión de equipo, o mecanismos para que los miembros del equipo puedan proporcionar información periódica sobre la impartición de los cursos por parte de los demás. Algunas de las mejores opiniones positivas de los participantes en las encuestas se produjeron, sin embargo, en relación con la calidad de los facilitadores del aprendizaje o los tutores.

### Cuestionarios de opinión

44 Todos los participantes en los cursos de la Academia para los cuales se otorgan certificados deben responder a cuestionarios de opinión oficiales sobre su experiencia en los cursos, y los responsables de los cursos deben presentar entonces un informe oficial anual de todas sus actividades. Con todo, estos cuestionarios de opinión se centran más en los aspectos cuantitativos en vez de la calidad o la utilidad de la experiencia de aprendizaje para conseguir unos resultados efectivos en cuanto a desarrollo. También se utilizan cuestionarios de opinión en los talleres y seminarios presenciales, aunque los resultados de los mismos no se incluyen en informes periódicos generales.

### Mecanismos de presentación de información

45 Los principales mecanismos de presentación de información sobre los trabajos de todas las Oficinas son las conferencias CMDT, la AR y la AMNT. Estos Informes varían en estilo e incluyen datos sobre el número de eventos de desarrollo de capacidad y formación celebrados en las diferentes categorías, pero de hecho contienen poca información sobre la calidad de dichas actividades o sobre los resultados en cuanto a desarrollo. En la BDT, las reuniones anuales del GIC también proporcionan un elemento de garantía de calidad, aunque el Grupo está también a cargo de otros aspectos de desarrollo de capacidad en la BDT, y en el Informe de marzo de 2019 solo se hacía una mención directa a la calidad. También existen ciclos periódicos de revisión de los elementos principales de la impartición de actividades, en particular en los CoE, donde el Informe de valuación anual para el ciclo 2015‑2018[[64]](#footnote-64) proporciona datos valiosos para el presente informe.

## 5.6 Calidad de los resultados del aprendizaje y repercusión del desarrollo de capacidad

46 El objetivo último de las actividades de desarrollo de capacidad y formación de la UIT debería, idealmente, medirse con la calidad de los desarrollos de capacidad y la implementación de los resultados del aprendizaje que consiguen. Sin embargo, el énfasis de la UIT en la cantidad de las realizaciones ha ocultado en parte las consideraciones de calidad.

### Análisis de necesidades

47 Es difícil identificar un enfoque formal y sistemático a las necesidades de desarrollo de capacidad y formación de las partes interesadas de la UIT, además de las decisiones adoptadas en las conferencias y solicitudes específicas realizadas a las Oficinas Regionales o al personal de la Sede. Comentarios de empleados de la UIT, así como la documentación relacionada con algunas de estas actividades reflejan, de hecho, la conciencia de la importancia fundamental del estudio de estas necesidades, pero no está situado en el centro de una estrategia general de la UIT, ni incluso a nivel de los Sectores. Todas las actividades de desarrollo de capacidad y formación deberían iniciarse con un análisis completo de las necesidades de los destinatarios.

### Objetivos claros del aprendizaje

48 Existe la conciencia en el equipo de CSD de que la definición de unos objetivos claros del aprendizaje es fundamental para la realización eficaz de desarrollo de capacidad y formación, y que estos objetivos deberían estar relacionados con las necesidades de los participantes. Sin embargo, aunque muchos de los materiales de los cursos indican brevemente sus objetivos de aprendizaje y que estos están, de hecho, revisados por el personal de CSD, se presta poca más atención a esta cuestión en la documentación analizada[[65]](#footnote-65).

### Mediciones de los resultados en cuanto a desarrollo

49 Un tercer punto importante de los comentarios se refiere a la manera de medir los resultados en cuanto a desarrollo de las actividades de desarrollo de capacidad y formación. En pocas palabras, el estudio encontró pocos datos de que se estuviera haciendo. Donde se evalúa la calidad de las actividades del desarrollo de capacidad y formación ofrecidas en el ámbito de la UIT, esta evaluación se realiza casi siempre a través de cuestionarios de opinión inmediatamente al finalizar la experiencia de aprendizaje. Se produce por tanto antes de que los participantes hayan tenido la oportunidad de poner en práctica lo aprendido y no se pueden medir los resultados reales del desarrollo, aunque se hubieran identificado inicialmente como objetivos del aprendizaje.

### Ausencia de redes de alumnos

50 Los proveedores de formación importantes están creando cada vez más redes de alumnos, entre otros para informar a los inversores sobre los efectos a largo plazo de sus actividades. Algunos proveedores lo tienen integrado en su cultura organizativa, para que puedan aprender continuamente la mejor manera de ofrecer el desarrollo de capacidad y la formación adecuados para sus clientes. La UIT no mantiene una base de datos sistemática de todas las personas que han realizado desarrollo de capacidad o formación en los tres Sectores.

# Sección 6: Presupuestación y recursos asignados actualmente al desarrollo de capacidad y la formación en la UIT

51 Debido a la diversidad y la complejidad de las modalidades de ejecución y las estructuras de presupuestación en la UIT, resulta muy difícil determinar el gasto asociado a las actividades de desarrollo de capacidad y formación de la Unión y los ingresos obtenidos de ellas, tanto en toda la organización como dentro de cada Sector. El proyecto de presupuesto de la UIT para 2020-21, por ejemplo, tan solo incluye tres menciones de "creación de capacidad" y 11 menciones de "formación", y no contiene cifras de ingresos o gastos que se puedan desglosar con motivo del presente examen[[66]](#footnote-66). La invisibilidad del desarrollo de capacidad y la formación en los procesos de presupuestación formales de la UIT resulta sorprendente, teniendo en cuenta el gran trabajo y esfuerzo dedicado a estas actividades[[67]](#footnote-67). Así, el examen reciente de la presencia regional de la UIT indica que el personal regional calcula haber dedicado más tiempo (14% en promedio) en 2019 a la labor del grupo temático (ahora tema) sobre creación de capacidad y desarrollo de competencias que a la de ningún otro grupo temático[[68]](#footnote-68). El informe señala además que los actos, los talleres y las formaciones representan aproximadamente el 52% del gasto regional y abarcan una gran variedad de esferas temáticas, si bien conviene destacar que no se puede atribuir todo este gasto de manera directa al desarrollo de capacidad y la formación.

## 6.1 Gasto

52 La UIT no cuenta con un sistema de rastreo de los gastos de desarrollo de capacidad y formación. Pese a ello, la Unión ha podido facilitar, con motivo del presente examen, las cifras siguientes relativas a esta partida de gastos durante los últimos cinco años (en el Cuadro 1 se señalan con "\*" las mejores estimaciones de todos los gastos, salvo los de formación de personal)[[69]](#footnote-69), que indican que el gasto en desarrollo de capacidad y formación ha representado entre el 2% y el 3% del gasto total de la Unión para este periodo[[70]](#footnote-70).

***Cuadro 1: Gasto total en desarrollo de capacidad y formación (en miles de CHF)***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sector de la UIT** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** | **2020** |
| **TSB\*** | 455 | 460 | 525 | 585 | 90 |
| **BR\*** | 265 | 127  127 | 117 | 152 | 101 |
| **Presupuesto ordinario de la BDT\*** | 841 | 906 | 970 | 1 179 | 727 |
| **Extrapresupuestario de la BDT\*** | 1 794 | 2 192 | 1 753 | 1 628 | 597 |
| **Formación del personal de la UIT** | 469 | 427 | 478 | 482 | 422 |
| **TOTAL** | **3 824** | **4 112** | **3 843** | **4 026** | **1 937** |

### Dotación de personal

53 En la mayoría de las organizaciones, la mayor parte del gasto en desarrollo de capacidad y formación suele destinarse a la dotación de personal. La UIT cuenta con muy pocos funcionarios dedicados a desarrollo de capacidad y formación, aunque muchos de los empleados de la Unión ofrecen algunos de estos servicios en la práctica. Así, solo cinco personas de la BDT y una persona de la BR trabajan específicamente en desarrollo de capacidad y formación, de un total de 150 funcionarios en la BDT, 166 en la BR y 64 en la TSB. Es más, muy pocos miembros del personal de la Unión que imparten talleres o cursos tienen formación avanzada y cualificaciones específicas para ofrecer desarrollo de capacidad y formación de calidad. Además, como se ha señalado anteriormente, el personal de las oficinas regionales afirma dedicar aproximadamente el 14% de su tiempo a actividades de desarrollo de capacidad y formación[[71]](#footnote-71). La extrapolación de estas cifras sugeriría que alrededor del 15% (+/-7,5%) de los gastos de personal de la UIT podrían invertirse, en la práctica, en desarrollo de capacidad y formación. Esto equivaldría a un aumento del gasto total de 22,3 millones CHF en 2017[[72]](#footnote-72) aproximadamente a 30,6 millones CHF a finales de 2019[[73]](#footnote-73).

### Consultoría y expertos

54 Gran parte de los materiales de los cursos y las contribuciones más generales a las actividades de desarrollo de capacidad de la UIT son contribuciones voluntarias de particulares e instituciones, sobre todo a través de actividades de las Comisiones de Estudio. Se desconoce el gasto real que asumen los CoE y otras organizaciones asociadas para elaborar sus contribuciones, pero el modelo financiero de estos centros no parece totalmente viable para muchos de ellos desde el punto de vista puramente financiero, en especial para los centros que atraen pocos estudiantes[[74]](#footnote-74).

55 La UIT también contrata consultores externos para diseñar e impartir actividades de desarrollo de capacidad y formación, con un coste promedio de 757 000 CHF durante el último lustro (Cuadro 2)[[75]](#footnote-75). Varias de las personas entrevistadas para este informe señalaron que existe cierta fricción entre las afirmaciones de la UIT sobre el liderazgo mundial de sus expertos en sus campos de especialización y la necesidad que aún tiene la Unión de recurrir de forma significativa a expertos externos para diseñar e impartir sus actividades de desarrollo de capacidad y formación.

***Cuadro 2: Gasto de contratación de consultores externos para diseñar e impartir desarrollo   
de capacidad y formación en la UIT (en miles de CHF)***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sector de la UIT** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** | **2020** |
| **TSB\*** | 25 | 25 | 40 | 50 | 25 |
| **BR\*** | 12 | 7 | 7 | 14 | 4 |
| **Presupuesto ordinario de la BDT\*** | 444 | 363 | 394 | 530 | 463 |
| **Extrapresupuestario de la BDT\*** | 271 | 365 | 248 | 264 | 234 |
| **TOTAL** | **752** | **760** | **689** | **858** | **726** |

56 Otro aspecto interesante de la contratación de consultores y expertos es su región de procedencia. Por ejemplo, el origen regional de los expertos que participaron en la elaboración de los programas de formación de la BDT (Anexo 5) presentaba un sesgo evidente, ya que el 56% de ellos procedían de Europa y el 30% de las Américas[[76]](#footnote-76). Ninguno pertenecía a la región árabe, y solo había uno de la CEI y tres de África. Esto pone de relieve las importantes relaciones de poder que caracterizan la ejecución de al menos una parte de las actividades de desarrollo de capacidad y formación de la UIT, que son diseñadas y ofrecidas por personas procedentes de los países más ricos y poderosos y que, por tanto, podrían replicar las estructuras mundiales de poder digital existentes.

### Proyectos y programas de desarrollo de capacidad y formación

57 Desde enero de 2015, la BDT ha participado en 18 proyectos relacionados específicamente con el desarrollo de capacidad, cuya información financiera resumida se desglosa de la forma siguiente, con cifras redondeadas en CHF: contribución de la UIT (A) 234 521, contribución de asociados (B) 2 396 914, cuota para la UIT de las contribuciones de asociados (C) 56 527, y coste total del proyecto (A+B-C) 2 574 909. Estos datos muestran que, gracias a la colaboración con los asociados (principalmente, con los gobiernos de los Estados Miembros), la UIT ha podido dedicar menos de 250 000 CHF a la ejecución de actividades de desarrollo de capacidad por valor de más de 2 500 000 CHF a lo largo de casi ocho años, y al mismo tiempo ha conseguido recuperar aproximadamente 56 500 CHF (oficinas zonales, normalmente un 7%[[77]](#footnote-77)) para ayudar a sufragar sus gastos internos. Cabe señalar además que la UIT ha concedido unas 5 000 becas desde enero de 2015, casi todas para la realización de formaciones[[78]](#footnote-78).

58 Se facilitaron entre 5 000 USD y 10 000 USD para la creación de cada módulo de los programas de formación de la BDT. Dado que cada programa consta de 15 módulos, el gasto de elaboración de cada programa ascendería a 75 000 USD aproximadamente como mínimo (de acuerdo con la cifra más baja de 5 000 USD) y el total de los cuatro programas serían unos 300 000 USD.

### Servicios digitales

59 Entre enero de 2016 y noviembre de 2020, la UIT ha abonado 77 012,5 CHF en concepto de servicios de alojamiento, apoyo y mantenimiento relacionados con la Academia, actualmente con un importe mensual de 2 195 CHF. Aparentemente, esta cifra representa un buen precio por esos servicios. No obstante, el paso del desarrollo de capacidad y la formación al entorno virtual en todo el mundo, en parte como resultado de la pandemia de la COVID-19, ha provocado un cambio en la estructura de financiación de esas actividades, en especial para quienes tienen que asumir por sí mismos el coste de participación. En la práctica, se habrá conseguido cierto ahorro en los gastos de viajes y mantenimiento de las personas que antes asistían a la formación presencial, pero los gastos de conectividad y acceso a la formación en línea habrán aumentado. Esto resulta especialmente problemático en muchos de los países económicamente más pobres cuyos servicios, además de estar sujetos a gastos de conexión elevados, no son fiables, lo que limita la capacidad de los participantes para aprovechar plenamente las formaciones, en particular cuando tienen que conectarse desde sus hogares.

## 6.2 Ingresos

60 Gran parte de las actividades formales de desarrollo de capacidad y la formación que imparte directamente la UIT (por ejemplo, mediante la asistencia a reuniones de las Comisiones de Estudio, talleres y seminarios) se ofrecen a los Miembros en forma de servicio y, por tanto, no generan ingresos para la Unión. Tampoco lo hacen los recursos y los materiales de formación que elabora la UIT, que se publican gratuitamente en línea. Es más, la mayoría de las actividades informales de desarrollo de capacidad y formación (por ejemplo, mediante la participación en actos de la UIT, como el Foro anual de la CMSI y Telecom World) están disponibles para los participantes sin coste adicional. A pesar de ello, la UIT obtiene algunos ingresos de los CoE.

### El modelo de los CoE

61 Actualmente, los precios que cobran los CoE por participar en sus cursos se acuerdan anualmente en las reuniones de Comités de Dirección Regional intentando que sean lo más bajos posible, pero garantizando al mismo tiempo que sufragan los gastos de impartición de los cursos. Los gastos de matrícula totales abonados por los CoE a la BDT varían mucho en función del año; por ejemplo, las cifras para el periodo 2016-2019 abarcan desde 44 358 CHF en 2019 hasta 78 737 CHF en 2018. Estos importes cubren con creces el coste de los servicios digitales de la plataforma de la Academia, y normalmente suelen aportar una cantidad pequeña para los gastos de personal.

### Registros financieros de los CoE

62 Existen registros financieros para 24 CoE. El promedio de recursos financieros asignados en los 13 centros que facilitaron registros completos para el periodo 2015-2018 asciende a 53 978 USD repartidos en cuatro años, desde 8 000 USD hasta 160 000 USD. Hay cinco CoE que no han proporcionado información sobre los derechos de matrícula recaudados durante el periodo 2015‑2018. De cara al futuro, sería recomendable que la UIT exigiera que los CoE cumplan unos requisitos de presentación de informes financieros claros, con parámetros coherentes para posibilitar la comparación en el tiempo y entre centros.

## 6.3 Conclusiones

63 Las estructuras organizativas internas de la UIT, en especial las relacionadas con las finanzas, no alcanzan un nivel de transparencia suficiente en cuanto a la documentación disponible públicamente[[79]](#footnote-79). Esto puede conllevar un problema estructural en la medida en que, aunque se escribe y se habla sobre desarrollo (o, normalmente, creación) de la capacidad, no se explica de forma clara cómo se trabaja en la práctica en este ámbito ni cómo se financia o evalúa toda esta labor. Si, por ejemplo, la contabilidad y el presupuesto de cada Sector incluyeran una partida clara con una referencia al desarrollo de capacidad y la formación (como gasto y como ingreso), se aportaría más claridad.

# Sección 7: Fortalezas, carencias y ámbitos de mejora de la UIT

64 En esta sección se resumen las principales fortalezas y motivos de preocupación en la oferta actual de desarrollo de capacidad y formación de la UIT. Para ello, nos basaremos no solo en el examen de sus procesos internos sino también en las comparaciones con otros organismos y en las opiniones de las personas encuestadas, las entrevistas y los debates.

## 7.1 Fortalezas

65 En este examen se hace hincapié las seis fortalezas clave de la oferta actual de desarrollo de capacidad y formación de la UIT que se presentan a continuación[[80]](#footnote-80).

1) **Proveedor de confianza.** En general, las personas que mantienen una colaboración estrecha con la UIT consideran que la Unión es un proveedor fiable de desarrollo de capacidad y formación. Esta confianza se basa en la percepción de que la UIT es imparcial, está bien informada, es fiable, está capacitada y vela por los intereses de sus Miembros.

2) **Calidad adecuada y pertinente.** En general, los participantes consideran que la calidad de la oferta actual de desarrollo de capacidad de la UIT es adecuada y pertinente a sus necesidades.

3) **Personal profesional y comprometido.** En general, se considera que los empleados de la UIT que participan en la ejecución del desarrollo de capacidad y la formación en todas sus formas, en todos los Sectores y tanto en las oficinas regionales como en la Sede de Ginebra, están altamente comprometidos con su trabajo, son expertos en sus ámbitos de especialización y son serviciales.

4) **Mejoras recientes y en curso del portal de la Academia.** Las mejoras recientes en las funcionalidades de la plataforma de la Academia de la UIT han tenido muy buena acogida.

5) **Certificados valorados.** Los certificados de la UIT gozan de un amplio reconocimiento y están muy bien valorados, particularmente cuando se combinan con los logotipos de una institución académica de prestigio u otra organización internacional.

6) **Necesidad de cambio reconocida.** El personal de todas las oficinas de la UIT reconoce la necesidad de mejorar la gestión y ejecución de las actividades de desarrollo de capacidad y formación, y ha acogido con agrado el presente examen.

## 7.2 Motivos de preocupación

66 Se presta apoyo positivo a muchas de las actividades que ejecuta actualmente la UIT, aunque se debe tener una consideración especial por las cuestiones siguientes.

1) **No se cuenta con una estrategia clara, coherente y holística.** La UIT no cuenta con una estrategia global coherente respecto del propósito, el diseño y la ejecución de las actividades de desarrollo de capacidad y formación Tampoco existen estrategias claras y coherentes para el desarrollo de capacidad y la formación dentro de los Sectores de la Unión o entre ellos.

2) **No se realizan análisis de necesidades adecuados y suficientes.** Apenas se han realizado análisis globales sistemáticos y coherentes de las necesidades en desarrollo de capacidad y formación de los Miembros de la UIT.

3) **Los métodos de garantía de calidad son deficientes.** Los mecanismos de garantía y control de calidad de las actividades de desarrollo de capacidad y formación no están bien desarrollados y no siempre pueden asegurar la calidad real de las actividades ejecutadas. Además, la mayoría de los informes sobre desarrollo de capacidad se centran en la cantidad (por ejemplo, el número de talleres, cursos y sesiones de formación), no en la calidad de la impartición.

4) **El conocimiento institucional teórico y práctico sobre desarrollo de capacidad es limitado.** Aparentemente no se conocían bien los diversos significados y el propósito general del desarrollo de capacidad en la UIT, y en especial de las importantes diferencias entre desarrollo de capacidad institucional, organizativa e individual.

5) **Los informes no son lo suficientemente sistémicos, coherentes e integrales**. Apenas se han presentado informes globales sistemáticos y coherentes de las actividades de desarrollo de capacidad y formación en la UIT. La UIT ejecuta una amplia variedad de actividades de desarrollo de capacidad y formación, pero esta información no se materializa sistemáticamente en ningún informe en términos agregados y, por tanto, no se puede evaluar en su totalidad.

6) **Se observa preocupación por la calidad y la pertinencia.** A pesar de que, en general, existe la percepción de que la calidad es buena en términos globales, las entrevistas realizadas con motivo del presente examen mostraron un nivel de preocupación importante por la calidad y la pertinencia de gran parte de la formación impartida. Aunque la calidad de una parte de las formaciones y cursos que se ofrecen es sin duda elevada, no siempre es así.

7) **Los informes financieros sobre desarrollo de capacidad y formación no son lo suficientemente explícitos.** Los sistemas financieros de la UIT no permiten presentar informes detallados y precisos sobre el gasto real de las actividades de desarrollo de capacidad y formación que ejecuta actualmente la Unión.

8) **Es necesario aumentar la formación interna sobre provisión de desarrollo de la calidad y formación.** Pocos miembros del personal de la UIT cuentan con formación específica en diseño, ejecución y evaluación de las actividades de desarrollo de la calidad y formación de alta calidad. Aunque muchos funcionarios tienen experiencia práctica en este sentido y otros han mejorado voluntariamente sus competencias con cursos en línea, en general no existe una cultura del aprendizaje en cuanto a provisión de desarrollo de capacidad y formación.

9) **Se observan discrepancias entre la retórica y la realidad.** Al inicio del presente examen, se observó una discrepancia importante entre la labor de desarrollo de capacidad y formación que, según el personal, se realizaba en la práctica y la labor de la que se informaba en el sitio web de la UIT (incluido el portal de la Academia) y en su documentación. Esto influye de forma evidente en la percepción de los posibles usuarios externos (y otros) sobre las actividades de la UIT sobre el terreno y, por tanto, constituye un riesgo para la reputación.

67 Además de estas cuestiones estructurales, conviene destacar que los empleados de la UIT con experiencia y cualificación adecuada son insuficientes para garantizar una respuesta apropiada a las amplias necesidades y expectativas de sus Miembros en cuanto a desarrollo de capacidad y formación de máxima calidad.

# Sección 8: Contexto general para la ejecución de las actividades de desarrollo de capacidad y formación de la UIT

68 Muchas organizaciones de todo el mundo prestan servicios de desarrollo de capacidad y formación de alta calidad en el ámbito de las tecnologías de la información y las comunicaciones y son, en la práctica, competidores directos de una parte importante de las actividades que la UIT, y en especial la BDT, quiere realizar[[81]](#footnote-81). Por tanto, a fin de prestar servicios de máxima calidad a sus Miembros, es crucial que la UIT identifique y fomente sus propias fortalezas centrales y sus ventajas competitivas y que aprenda de las buenas prácticas de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Actualmente, la UIT ayuda a sus Miembros a proporcionar acceso a una parte de su oferta mundial existente más amplia, y es importante diferenciar de manera clara las actividades que la UIT prepara y ejecuta por sí misma de las actividades de terceros que proporciona a través de su marca. En el Anexo 6 se ofrece una visión general de los modelos financieros utilizados por diferentes tipos de organización con miras a la ejecución de tales actividades.

## 8.1 Desarrollo de capacidad y formación en tecnologías digitales y telecomunicaciones

### Un mercado saturado

69 Son cientos, por no decir miles, los proveedores de todo el mundo que ofrecen desarrollo de capacidad y formación de alta calidad sobre aspectos concretos de las TIC, las tecnologías digitales y las telecomunicaciones, en un amplio abanico de niveles y en múltiples idiomas. De hecho, la UIT colabora con algunos de ellos (como asociados o como contratados) para ofrecer su marca global de actividades de desarrollo de capacidad y formación. Durante el último año, el sector ha experimentado una transformación drástica, y algunas marcas conocidas han incrementado en gran medida el número de participantes en sus actividades de desarrollo de capacidad y formación sobre tecnologías digitales y asuntos reglamentarios.

70 Por consiguiente, es importante que la UIT identifique y mantenga enérgicamente sus principales ventajas competitivas, entre las que destacan las siguientes (véase también el párrafo 64):

• su imparcialidad, tanto política como en lo que respecta al equilibrio entre gobierno y sector privado;

• su fiabilidad, asociada tanto a su imparcialidad como a la transparencia y la honradez de su personal[[82]](#footnote-82);

• la elevada calidad de sus servicios en general, y del desarrollo de capacidad en particular; y

• su sólida identidad de marca.

71 No todas estas ventajas son tan sólidas en la práctica como puede parecer y, en todos los casos, la imposibilidad de estar a la altura representa un factor de riesgo para la Unión. Existen varios motivos de preocupación: en lo que respecta a la neutralidad, por la posibilidad de que la UIT coincida demasiado con los intereses del sector privado, en especial de algunas grandes empresas[[83]](#footnote-83); en cuanto a la calidad de la ejecución, la oferta de otras organizaciones suele ser mejor[[84]](#footnote-84); y en términos de identidad de marca, muchas de las personas ajenas a las redes de la Unión desconocen su existencia. Es más, gran parte de la formación de la UIT es impartida por otras organizaciones o asociados y, por tanto, cabe la posibilidad de que esas organizaciones o asociados mejoren su posición y su visibilidad en mayor medida que la propia UIT, aunque las actividades ofertadas pertenezcan a la marca de la Unión.

### El sector privado

72 Muchas empresas de tecnología llevan tiempo ofreciendo formación, a menudo gratuita y también a menudo genérica, aunque hacen especial hincapié en sus productos propios. Entre las más renombradas figuran Cisco[[85]](#footnote-85), Huawei[[86]](#footnote-86), Ericsson[[87]](#footnote-87), Microsoft[[88]](#footnote-88), Intel[[89]](#footnote-89), Samsung[[90]](#footnote-90) y ZTE[[91]](#footnote-91), aunque la lista es muy larga (véase también BSNL en la India[[92]](#footnote-92)). Los mejores cursos de este tipo tienen muy buena calidad y ofrecen abundantes actividades de desarrollo de capacidad y formación en todo el sector de la tecnología digital. No obstante, en última instancia su objetivo principal es impulsar y respaldar los mercados de sus propios productos. La mayoría de estas empresas también proporcionan certificados de sus cursos con niveles de reputación diferentes, como los certificados de Cisco y Huawei, que tienen el máximo renombre en establecimiento de redes, entre otras cosas. Pese a todo, la elección de las empresas con las que colabora la UIT también tiene implicaciones geopolíticas que pueden perjudicar a la Unión al reducir su ventaja competitiva de imparcialidad, en especial en un contexto de mayor tensión política y económica entre China y los Estados Unidos[[93]](#footnote-93).

73 También hay muchas **empresas de formación** que ofrecen desarrollo de capacidad y formación digitales con calidades muy diversas. La mayoría de ellas no están reguladas ni certificadas. Se ha calculado (en 2020) que el mercado mundial de la tecnología educativa, por ejemplo, llegará a 404 000 millones USD no más tarde de 2025[[94]](#footnote-94), y que el mercado de la transformación digital en conjunto valdrá unos 3 294 millones USD para entonces[[95]](#footnote-95). Algunas de las empresas y entidades de formación más conocidas y destacadas de las búsquedas en línea son, por ejemplo, ICDL[[96]](#footnote-96), City and Guilds en el Reino Unido[[97]](#footnote-97), Digital Skills Foundation[[98]](#footnote-98), Digital Skills Global[[99]](#footnote-99) y el Indian Institute of Digital Education (IIDE) en la India[[100]](#footnote-100). Muchos países también tienen entidades que proporcionan directorios de formación nacional en competencias digitales, como la Digital Economy Corporation de Malasia[[101]](#footnote-101). Como organismo de las Naciones Unidas que trabaja para proporcionar desarrollo de capacidad y formación gratuitas o casi gratuitas para sus Miembros, la UIT se enfrenta al reto de posicionarse a sí misma en este mercado.

### Organismos profesionales, fundaciones y organizaciones de normalización

74 Muchos **organismos profesionales**, fundaciones y organizaciones de normalización que representan sectores tecnológicos diversos no solo ofrecen formación sino que también proporcionan diferentes estructuras de normas y certificación.

75 Cientos de organismos profesionales trabajan para ofrecer desarrollo de capacidad y formación en tecnología digital a sus miembros. Estas entidades son muy variadas, desde organismos conocidos de los Estados Unidos, como la Association for Computing Machinery (ACM)[[102]](#footnote-102), la Association for Women in Computing (AWC)[[103]](#footnote-103), y el Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos (IEEE)[[104]](#footnote-104), hasta organizaciones mucho menos conocidas pero mucho más importantes en sus contextos propios, como la Computer Society of Sri Lanka[[105]](#footnote-105), la Information Technology Association of Nigeria (ITAN)[[106]](#footnote-106) o la British Computer Society[[107]](#footnote-107). Si la UIT desea iniciar actividades de este tipo en los países, sería recomendable que abordara este propósito mediante una colaboración con las entidades locales más adecuadas a fin de que contribuir realmente a mejorar la capacidad de estas organizaciones más locales.

76 Las **organizaciones de normalización** nacionales, regionales y mundiales también proporcionan marcos en los que se ofrece formación en tecnología digital y comunicaciones. La más conocida es, probablemente, la Organización Internacional de Normalización (ISO), que dedica una parte importante de su actividad a trabajar con organizaciones profesionales, por ejemplo, en la creación de la norma ISO/IEC 20006 (Information technology for learning, education and training – Information model for competency) con la Comisión Electrotécnica Internacional[[108]](#footnote-108). En el ámbito regional existen algunos organismos, como el Comité Europeo de Normalización (CEN), que entre otras cosas ha creado una norma europea para la economía digital denominada marco e-Competence[[109]](#footnote-109). Además, muchos países cuentan con órganos de normalización de formación propios, que suelen estar vinculados con sus juntas de examen educativas. El primero de ellos fue la unidad de normas del Reino Unido: la British Standards Institution (BSI), creada en 1901, actualmente proporciona formación y normas en diferentes ámbitos de las TIC y las telecomunicaciones[[110]](#footnote-110).

77 La expansión del sector de la tecnología digital ha provocado la aparición de multitud de **fundaciones** nacionales y mundiales centradas en el desarrollo de capacidad digital. No se trata únicamente de fundaciones creadas por personas cuya riqueza procede del trabajo directo en el ámbito de las tecnologías digitales, como la Fundación Bill and Melinda Gates[[111]](#footnote-111) o la Fundación Hewlett[[112]](#footnote-112), sino que también se incluyen fundaciones mucho más pequeñas que intentan contribuir por sí mismos al desarrollo de capacidad y la formación en el contexto de las tecnologías digitales y las telecomunicaciones[[113]](#footnote-113).

78 Hay muchos órganos que **representan grupos de intereses particulares** que, sin ser asociaciones profesionales, también ofrecen actividades de desarrollo de capacidad y formación, tanto a sus propios miembros como en nombre de estos, a fin de garantizar que sus opiniones influyen en la formulación de las políticas de los gobiernos, las organizaciones internacionales y las entidades de la sociedad civil. En este sentido, la UIT ya colabora con uno de los mejores órganos de este tipo, que es la GSMA (Global System for Mobile Communications Association)[[114]](#footnote-114); no obstante, pese a la elevada calidad de la oferta de la GSMA, con frecuencia se percibe un cierto sesgo en sus actividades en beneficio de los intereses de los operadores móviles. El USTTI (United States Telecommunication Training Institute)[[115]](#footnote-115) también es un proveedor de formación de alta calidad, aunque algunas personas consideran que representa sobre todo los intereses de las corporaciones estadounidenses.

### Universidades, proveedores de educación superior e institutos nacionales

79 Es difícil calcular el número total exacto de másteres en tecnologías digitales, TIC y telecomunicaciones que se ofertan en todo el mundo, pero se sabe que asciende a varios cientos. Por ejemplo, en las listas de la plataforma FindAMasters, que comprende 23 749 másteres de todo el mundo, 318 másteres figuran en el apartado de TIC, 29 en el de telecomunicaciones y 3 342 en el de digital[[116]](#footnote-116). En vista de los cursos que ya existen, muchos de los cuales vienen impartidos por universidades de prestigio, no parece sensato que la UIT dedique sus valiosos y limitados recursos a intentar crear un máster propio, sobre todo porque la Unión no es una institución académica en sí misma. No obstante, si la demanda de los Miembros es suficiente, se podría considerar la opción de colaborar con un pequeño número de las instituciones universitarias de más calidad para ayudar a mejorar los programas de máster existentes en ellas.

### Organismos de las Naciones Unidas y organizaciones internacionales

80 Los poderosos factores contradictorios que rigen las fluctuaciones entre cooperación y competición entre los organismos de las Naciones Unidas resultan especialmente evidentes en el contexto de las tecnologías digitales. Esto se debe en gran parte a que, actualmente, las tecnologías son una dimensión central de las vidas de las personas y las organizaciones de todo el mundo, aunque también refleja las dificultades relacionadas con el nivel de dotación de recursos de los organismos de las Naciones Unidas y las prioridades de sus equipos directivos superiores[[117]](#footnote-117). La mayoría de los organismos de las Naciones Unidas participan en cierta medida en la ejecución de actividades de desarrollo de capacidad y formación sobre el uso de las TIC desde el punto de vista de la posible utilización de estas tecnologías para el cumplimiento de sus cometidos. En concreto, todos los organismos que participan en las Líneas de Acción de la CMSI tienen interés –y no pasajero– en las tecnologías digitales y, por tanto, probablemente sus actividades de desarrollo de capacidad y formación se centrarán más en el uso de estas tecnologías que otras entidades de las Naciones Unidas. (En el Anexo 4 se ofrece una visión general de los ámbitos de solapamiento entre las prioridades temáticas de la BDT y los servicios de desarrollo de capacidad y la formación prestados por otros organismos de las Naciones Unidas.)

81 En el pasado, la UIT se ha esforzado por colaborar con varios organismos de las Naciones Unidas, por ejemplo, con el PNUD en la ejecución de actividades nacionales de desarrollo de capacidad digital y formación, con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en el ámbito de la IA, con ONU-Mujeres en el uso de las tecnologías digitales por las mujeres, y con la OIT en la campaña de competencias digitales. Estas "asociaciones" han tenido diferentes grados de éxito. Sin embargo, la larga relación con el PNUD, durante la cual la UIT ha facilitado conocimientos especializados técnicos y el PNUD ha proporcionado apoyo y conocimientos sobre el terreno, constituye una base sólida para la preparación futura de otras actividades conjuntas de desarrollo de capacidad más significativas, como se recomienda en la Hoja de ruta para la cooperación digital[[118]](#footnote-118).

### Otros organismos internacionales

82 Hay otros organismos regionales e internacionales que también ejecutan actividades de desarrollo de capacidad y formación para el uso de las tecnologías digitales y las telecomunicaciones, tanto de apoyo a los gobiernos (desarrollo de capacidad organizativa e institucional) como de formación para personas individuales en todos los niveles. La UIT ya mantiene una relación de colaboración con algunas de ellas (como la ICANN y la ISOC) basada en la realización de actividades comunes de desarrollo de capacidad o en la provisión de acceso a la formación impartida por estas organizaciones internacionales a las personas que estén interesadas[[119]](#footnote-119). Además, se suele dar preferencia a las organizaciones regionales como la Unión de Telecomunicaciones del Caribe, la Organización de Telecomunicaciones del Commonwealth o el BIsD cuando se trata de desarrollo de capacidad y formación de carácter más regional.

### Desarrollo de capacidad y formación de la sociedad civil

83 En todo el mundo hay decenas de miles de organizaciones de la sociedad civil de diferentes tamaños que están centradas en el desarrollo, y muchas de ellas proporcionan desarrollo de capacidad y formación sobre el uso de tecnologías digitales y utilizando los medios que facilitan dichas tecnologías, a menudo con financiación de donantes bilaterales y multilaterales. Esto es cierto sobre todo en los ámbitos de la salud y la educación[[120]](#footnote-120), y se superpone de forma especial con la labor actual en las esferas temáticas de la BDT sobre innovación, inclusión, servicios y medio ambiente. Gran parte de esta actividad de la sociedad civil se orienta en primer lugar a permitir que los individuos (personas) accedan a estas tecnologías y hagan uso de ellas y, en menor grado, a proporcionar desarrollo de capacidad organizativa o institucional. Esta particularidad refuerza la tensión mencionada previamente sobre el equilibrio que los Miembros de la UIT quieren establecer entre la provisión de desarrollo de capacidad de alta calidad a personas individuales o a administraciones gubernamentales, y sugiere que la UIT podría valorar la posibilidad de establecer relaciones más estrechas con organizaciones de la sociedad civil si se decide dar prioridad al desarrollo de capacidad y la formación en el nivel individual[[121]](#footnote-121).

## 8.2 Modalidades de los organismos de las Naciones Unidas para la provisión de desarrollo de capacidad y formación

84 Es importante que la UIT aprenda de las experiencias de otros organismos de las Naciones Unidas en cuanto a provisión de desarrollo de capacidad y formación para poder ofrecer una práctica de máxima calidad, en especial habida cuenta de los cambios estructurales necesarios para responder a la pandemia de la COVID-19 y sus implicaciones a más largo plazo. Cada vez más organismos se están reconvirtiendo al entorno digital, por lo que esta sección se centra de forma especial, aunque no exclusiva, en las actividades en línea. El contexto aplicable viene definido por tres generalizaciones importantes:

• Los diferentes organismos de las Naciones Unidas utilizan modalidades de provisión muy diversas y se podrían obtener ahorros económicos y sinergias considerables si los organismos incrementaran la colaboración entre ellos a través de plataformas comunes de las Naciones Unidas.

• La COVID-19 tendrá repercusiones duraderas en la medida en que está forzando la conversión de los métodos presenciales de desarrollo de capacidad y formación de los organismos de las Naciones Unidas al entorno en línea.

• Muchos organismos de las Naciones Unidas utilizan el Moodle[[122]](#footnote-122) como sistema básico de gestión de la formación, debido sobre todo a que se trata de un sistema abierto y de bajo coste, pero cada uno lo utiliza con un enfoque propio y ha creado servicios y aspectos particulares dentro de sus plataformas.

Integración de las plataformas de desarrollo de capacidad y formación en el sistema de las Naciones Unidas

85 Por regla general, los organismos de las Naciones Unidas consideran sus actividades externas de desarrollo de capacidad (o, como se denomina con más frecuencia, "creación de capacidad") y formación de forma totalmente independiente al desarrollo del personal interno (conocido a menudo como "aprendizaje y perfeccionamiento"), y suelen utilizar plataformas digitales distintas para cada ámbito. Por tanto, estos organismos podrían reducir su gasto si combinaran sus plataformas internas y externas (véase el ejemplo del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]). De hecho, el ahorro podría ser aún mayor si se agruparan para compartir un pequeño número de plataformas de formación generales, en lugar de centrarse en proporcionar la suya propia. Es importante tener en cuenta que el informe de la Dependencia Común de Inspección (DCI) de 2020 sobre las políticas y las plataformas de aprendizaje utilizadas en los organismos de las Naciones Unidas se mostró muy crítico con las prácticas existentes y destacó que este aprendizaje debe ser más programático, que no existe cooperación interinstitucional sistemática, que el uso de las nuevas tecnologías es aleatorio e incoherente y que los propios funcionarios deben involucrarse en mayor medida[[123]](#footnote-123). En este contexto, varios de los agentes consultados durante la elaboración del presente informe hicieron hincapié en que la UIT, que es el organismo de las Naciones Unidas especializado en TIC y telecomunicaciones y que cuenta con varios especialistas destacados de este ámbito entre sus miembros del sector privado, debería poder disponer de la mejor plataforma de formación digital del sistema de las Naciones Unidas y que sería viable crear una plataforma nueva en la que también podrían participar otros organismos con menos experiencia.

Plataformas principales de otros organismos de las Naciones Unidas

86 En esta sección se resumen las actividades de desarrollo de capacidad de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Centro Internacional de Formación de la OIT (CIFOIT), UNICEF, el Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR) y la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas (UNSSC), con una atención especial por sus plataformas digitales. Sería interesante que la UIT y estas organizaciones incrementaran su colaboración, al menos para crear un conocimiento común a todas las partes implicadas en la ejecución de dichas actividades[[124]](#footnote-124).

87 **Academia de aprendizaje electrónico de la FAO**[[125]](#footnote-125)**.** Recientemente, la FAO ha actualizado su plataforma de aprendizaje electrónico para que sea mucho más atractiva visualmente y más sencilla de utilizar y explorar. En la actualidad, ofrece más de 350 cursos de aprendizaje electrónico multilingüe autorregulados que están disponibles gratuitamente en diferentes formatos, como cursos en línea masivos y abiertos (MOOC), seminarios web técnicos, cursos tutelados en línea, aprendizaje móvil, talleres de formación presenciales y programas de máster universitario y de posgrado. Se han diseñado explícitamente de acuerdo con los ODS y, en cuanto bien público global, contribuyen de forma directa al ODS 4 (Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos)[[126]](#footnote-126). Su público objetivo son los responsables de las políticas, los funcionarios y el personal técnico de los gobiernos, los encargados de la formulación de políticas, los diseñadores de programas y proyectos y, en particular, las personas que trabajan para apoyar y aplicar la Agenda 2030 de los ODS. Una característica importante del enfoque de diseño de la FAO es que se centra explícitamente en el estudiante, y cabe destacar que el diseño y la utilización de sus materiales se realizan de forma conjunta entre la FAO y sus 123 asociados de todo el mundo, que son en su mayoría organizaciones de prestigio. Además, también cuenta con una solución de aprendizaje móvil de calidad.

88 **CIFOIT**[[127]](#footnote-127) El Centro Internacional de Formación de la OIT, con sede en Turín (Italia), tiene una historia larga y rica que se remonta a la década de 1960, y es uno de los pocos organismos de las Naciones Unidas que dispone de un centro de formación específico propio (véase el párr. 108). Además, en los últimos años ha intentado ponerse a la vanguardia de la garantía de calidad y la impartición de formación digital en línea. Para ello, en 2019 inició un proceso de evaluación de sus actividades respecto de la norma ISO internacional 29993 relativa a los servicios de aprendizaje ajenos a la educación formal. En ese momento, tenía poco menos de 140 empleados en 11 unidades distintas y sus ingresos ascendían a 42,46 millones EUR, con un gasto de 41,252 millones EUR y activos por valor de 16,323 millones EUR[[128]](#footnote-128). Tradicionalmente, gran parte de su actividad de formación se realizaba de manera presencial, pero el porcentaje de participantes a distancia y en línea ha crecido con rapidez en los últimos años. Además, la COVID-19 ha impulsado en gran medida la tendencia al aprendizaje en línea a distancia, que ha culminado en 2020 con una actualización importante de su plataforma de formación, antes basada en Moodle, para crear una nueva experiencia de eCampus para los usuarios.

89 **UNICEF**[[129]](#footnote-129). La plataforma Agora[[130]](#footnote-130) de UNICEF, basada en Totara, se puso en marcha en 2015 y se considera en general como una de las soluciones más adecuadas de la cartera de plataformas de gestión del aprendizaje de las Naciones Unidas. Ofrece cursos para personal de UNICEF y para otros usuarios. En 2019 contaba con 60 066 usuarios activos (de los que 42 951 no pertenecían a UNICEF) y 123 281 finalizaciones de cursos (69 180 de ellos por funcionarios y consultores de UNICEF), y sus cursos más populares eran sus cursos autorregulados obligatorios. La plataforma se ha adaptado sin problemas al contexto de la pandemia de la COVID-19: su equipo está creando más de 150 actividades de aprendizaje nuevas y, al mismo tiempo, ha gestionado unas 500 000 conexiones al mes durante el verano de 2020.

90 **UNITAR**[[131]](#footnote-131). El Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones se creó en respuesta al compromiso de ayudar a los países en proceso de descolonización a participar en el sistema internacional y, por tanto, sigue siendo una fuerza democrática importante en el desarrollo de capacidad humana. Para ello, ofrece una amplia variedad de cursos, desde formación básica hasta titulaciones y cursos de máster, además de actividades menos frecuentes como el programa de verano para la formación de jóvenes líderes. Hasta hace poco tiempo, la mayor parte de la formación del UNITAR era presencial, pero se ha adaptado con rapidez a la nueva demanda de aprendizaje en línea. El UNITAR también presta servicios de secretaría para la iniciativa UN CC:e‑Learn, que reviste un interés particular ya que agrupa a más 30 entidades multilaterales para proporcionar un enfoque sistémico y coordinado en una amplia variedad de formaciones relacionadas con el cambio climático. Su entorno de aprendizaje ha tenido al menos 348 176 usuarios y ha emitido 106 465 certificados como mínimo. [[132]](#footnote-132) Tanto la plataforma del UNITAR como CC:e-Learn están basadas en Moodle, si bien su imagen es bastante distinta.

91 **UNSSC**[[133]](#footnote-133). Un último ejemplo sobre la pertinencia de este examen es la labor de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas (UNSSC), que ofrece oportunidades de aprendizaje, formación e intercambio de conocimientos a fin de que las Naciones Unidas sea una organización más eficaz, ágil y orientada a los resultados. Tiene su sede en Turín (Italia) y cuenta con un segundo campus en Bonn (Alemania). Su oferta consta de cuatro tipos principales de oportunidades de aprendizaje: cursos internos, aprendizaje a distancia, intercambios estratégicos y seminarios. Su campus virtual (UNKAmpus) está abierto a sus alumnos y a los participantes inscritos en sus actividades y se define como "la vanguardia de las iniciativas del sistema de las Naciones Unidas para ofrecer oportunidades de aprendizaje eficaces, accesibles y globales al personal de las Naciones Unidas"[[134]](#footnote-134). La UNSSC utiliza Claned[[135]](#footnote-135) como plataforma de aprendizaje social para cursos tanto en línea como presenciales. Además, actualmente es la única organización de las Naciones Unidas autorizada legalmente a utilizar Moodle Workplace al margen del modelo de Moodle Partners en virtud de un acuerdo con la Fundación Moodle[[136]](#footnote-136). El reciente informe de la DCI señala que la UNSSC tiene muchas posibilidades de convertirse en un proveedor central de servicios de formación para el sistema de las Naciones Unidas, pero casi la mitad de las organizaciones de las Naciones Unidas no hacen uso de ella, en parte por su alto coste respecto de sus propios recursos limitados o por la existencia de ofertas similares de otros proveedores[[137]](#footnote-137).

# Sección 9: Demanda y dotación de recursos para un Instituto de formación nuevo en la UIT

92 El presente examen se centra de forma especial en la demanda de un posible Instituto de la UIT para el desarrollo de capacidad y la formación y los recursos asociados, y en esta sección se detallan los argumentos a favor y en contra de su creación. En conjunto, el examen concluye que los beneficios potenciales probablemente no compensan las dificultades relacionadas con los Institutos de este tipo, pero la propuesta sería viable en la UIT si se lograran superar estos desafíos. En la sección 10 que sigue se presenta para su examen una recomendación alternativa, que contempla establecer una unidad especializada dentro de la Sede de la UIT existente ya que esta opción ofrecería muchas de las ventajas de un Instituto de este tipo con menos inconvenientes.

93 En esta sección se aborda en primer lugar la demanda general de un Instituto, desde la perspectiva de las opiniones de las partes interesadas pero también del material relacionado con la oferta global existente que se presenta en la sección 8 supra. A continuación, se examinan las experiencias de una muestra de organismos de las Naciones Unidas que han creado Institutos propios. A partir de ellas, en la sección 9.3 se resumen las ventajas y las oportunidades que aportaría un Instituto de la UIT para el desarrollo de capacidad y la formación, y en la sección 9.4 . se ofrece una visión general de los desafíos asociados al establecimiento de dicho Instituto. Posteriormente, en la sección 9.5 se explica de manera detallada el posible funcionamiento de un Instituto de la UIT y en la sección 9.6 se sugiere la manera de integrar estas actividades en la cartera general de actividades de la UIT. Por último, en la sección 9.6 se presentan las implicaciones financieras de un Instituto, y en especial los mecanismos de recuperación de costes y los posibles modelos de negocio.

## 9.1 Demanda de un Instituto para el desarrollo de capacidad y la formación

94 La demanda de un nuevo Instituto de la UIT para el desarrollo de capacidad y la formación se puede considerar de dos maneras principalmente: a través de las posturas y opiniones de los Miembros de la UIT y otras partes interesadas, y desde la perspectiva de la oferta mundial existente. La información disponible sugiere que las opiniones sobre la justificación y la viabilidad de la creación de un Instituto de este tipo por la UIT son divergentes.

Posturas de las partes interesadas en relación con un Instituto de la UIT para el desarrollo de capacidad y la formación

95 Las partes interesadas de la UIT con las que se ha consultado durante la elaboración del presente examen mostraron opiniones muy distintas sobre la conveniencia de crear un Instituto de desarrollo de capacidad y formación. Curiosamente, ninguno de los 369 entrevistados que habían participado previamente en actividades de desarrollo de capacidad y formación de la UIT y que habían respondido la pregunta abierta sobre la manera de mejorar la oferta existente sugirió voluntariamente que la solución podría ser crear un Instituto. No obstante, en términos generales, cuando se les preguntó específicamente por la idea de un Instituto, los Miembros y los presidentes y vicepresidentes de las Comisiones de Estudio se mostraron claramente a favor, con escasa diferencia de opinión en cuanto a su carácter físico o virtual; los Miembros se mostraron algo más positivos en cuanto a la creación de un Instituto que los presidentes y vicepresidentes de las Comisiones de Estudio (véase el Cuadro 3). El 41,6% de los Miembros se mostraron totalmente de acuerdo con la idea de un Instituto virtual, y el 48% con la idea de un Instituto físico. Con todo, es importante señalar que se registró más apoyo entre los Miembros y los presidentes y vicepresidentes de las Comisiones de Estudio a las alternativas para el futuro (que no figuran en el Cuadro 3), como el aumento de las asociaciones e, incluso, el fortalecimiento del sistema de los CoE vigentes, que a la creación de un Instituto. Esto indica, sobre todo, que, si bien se observa un apoyo claro al cambio en la manera que tiene la UIT de ofrecer su desarrollo de capacidad y formación, el Instituto no es necesariamente la opción favorita. A pesar de ello, solo el 17% de los Estados Miembros de la UIT contestaron la encuesta diseñada específicamente para ellos y, por tanto, es importante que todos los Miembros tengan ahora más oportunidades de revisar los datos que se ofrecen más abajo.

***Cuadro 3: Resumen de opiniones de los encuestados sobre la creación de un Instituto físico o virtual de desarrollo de capacidad y formación en la UIT***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Totalmente de acuerdo** | **Parcialmente de acuerdo** | **Ni de acuerdo ni en desacuerdo** | **Parcialmente en desacuerdo** | **Totalmente en desacuerdo** |
| **Instituto virtual – respuestas de los Miembros** | 41,6% | 37,5% | 12,5% | 4,2% | 4,2% |
| **Instituto virtual – respuestas de los presidentes y vicepresidentes de las Comisiones de Estudio** | 36,8% | 31,6% | 21,1% | 10,5% |  |
| **Instituto físico – respuestas de los Miembros** | 48% | 32% | 20% |  |  |
| **Instituto físico – respuestas de los presidentes y vicepresidentes de las Comisiones de Estudio** | 34,2% | 21,1% | 18,4% | 15,8% | 10,5% |

96 Las 65 entrevistas realizadas para este examen indicaron sin lugar a dudas que las partes interesadas tienen opiniones diferentes sobre la conveniencia de crear un Instituto y sobre el formato que debería adoptar, en su caso. En cuanto a la viabilidad del Instituto, se registraron casi tantas opiniones como personas entrevistadas, pero en general se tenía claro que existían factores tanto a favor como en contra. En concreto, los encuestados destacaron lo siguiente:

• La financiación elevada y continua que requeriría un Instituto;

• Las dudas sobre la capacidad de la UIT para establecer un Instituto eficaz, en especial en lo que respecta al personal y la experiencia;

• La importancia de que la UIT se muestre sumamente ambiciosa si se procede finalmente a crear un Instituto, y la duda sobre su capacidad real para llegar al nivel de ambición necesario;

• La necesidad de que la UIT dé prioridad a otros desafíos más acuciantes, en lugar de dedicar su tiempo y sus recursos básicamente a reestructurar un programa de desarrollo de capacidad y formación que funciona correctamente;

• El reconocimiento de que la UIT no es una organización académica (aunque tiene Miembros del mundo académico) y las dudas sobre si realmente se debería estar intentando crear un Instituto;

• Las dificultades para que sus actividades de desarrollo de capacidad y formación puedan ser ampliables, en especial en el contexto actual, con los Estados luchando para resolver las crisis provocadas por la pandemia de la COVID-19; y

• El reconocimiento de que existen muchas otras organizaciones que ofrecen desarrollo de capacidad y formación de alta calidad, y de la dificultad de la UIT para competir con ellas.

Demanda de un Instituto de la UIT en el contexto de la oferta mundial existente

97 En la sección 8 se presenta un breve resumen general de las múltiples oportunidades que tienen los Estados y las personas para obtener experiencias de desarrollo de capacidad y oportunidades de formación fuera de la UIT. Se demostró lo siguiente:

• Gran parte de la formación de la UIT existente se superpone con la oferta de otros proveedores; la UIT aprovecha una parte de esta oferta externa y la pone a disposición de sus Miembros a través de asociaciones y otros acuerdos;

• Otras entidades no pueden proporcionar desarrollo de capacidad de manera inmediata en importantes ámbitos asociados a la prestación de apoyo a los Estados Miembros de la UIT para participar de manera eficaz en las esferas de responsabilidad global obligatorias, por conducto sobre todo de la función del UIT-R en gestión mundial del espectro de frecuencias radioeléctricas y las órbitas de satélites y, en menor medida, de la función del UIT-T en formulación de normas internacionales;

• Los ámbitos con más competencia, aunque con el mismo potencial de colaboración, se enmarcan en el desarrollo de la calidad y la formación que ofrece la BDT;

• Muchos participantes escogen la formación de la UIT frente a la de otros proveedores porque tiene una buena relación calidad-precio, porque consideran que la Unión mantiene una postura políticamente neutra y sin sesgos, porque sus certificados están bien valorados y porque ofrece formación de calidad; y

• Muchos tipos de organizaciones diferentes pueden ofrecer actividades de desarrollo de capacidad y formación de alta calidad, pero no es estrictamente necesario crear un Instituto formal para impartirlas y ejecutarlas.

98 Estas observaciones tienen implicaciones importantes para la oferta de desarrollo de capacidad y formación de la UIT y, por tanto, para cualquier demanda de un Instituto. Cabe destacar las siguientes:

• Todas las actividades de desarrollo de capacidad y formación que ejecuta o facilita la UIT deben tener la máxima calidad: se debe hacer todo lo posible por alcanzar la excelencia y nunca contentarse con que sean aceptables.

• El foco principal debe basarse en las ventajas competitivas básicas de la UIT.

• Debe minimizar los riesgos potenciales para la reputación de la UIT a fin de continuar garantizando la viabilidad de sus actividades de desarrollo de capacidad y formación en un mundo cada vez más competitivo.

• Debe garantizar la ejecución eficaz y continuada del desarrollo de capacidad y la formación en los ámbitos para los que está especialmente indicada.

• Debe asignar sus recursos limitados a los ámbitos del desarrollo de capacidad y la formación en los que puede tener más repercusión.

¿Qué tipo de Instituto?

99 Las observaciones anteriores sobre la demanda y sus implicaciones suscitan dos consideraciones fundamentales en el contexto de cualquier decisión que pueda adoptarse sobre un futuro Instituto de la UIT: si debe ser virtual o real, y cuán amplios deberían ser sus cometidos. Las dos consideraciones se examinan de manera más exhaustiva a lo largo de esta sección, pero los dos párrafos siguientes ofrecen una introducción breve sobre la postura que se adopta para cada una de ellas en este examen y en su recomendación final, a fin de que sirvan de guía para lo siguiente.

100 En primer lugar, durante muchos años se han escuchado opiniones diversas sobre el valor y el significado de los institutos virtuales, no solo en la documentación académica y práctica[[138]](#footnote-138), sino también entre las personas entrevistadas para el presente examen. En conjunto, en el presente informe se apoya la idea de que el término "Instituto" se debe reservar para una **entidad física de tamaño considerable**, en especial en el contexto de la UIT, por tres razones principales (aunque en esta sección se tienen en cuenta algunas más):

• La expresión "Instituto virtual" se utiliza con frecuencia –pero indudablemente no siempre– de manera retórica para conceder importancia a algo pequeño o poco significativo; si la UIT va a tener un Instituto, debe desmarcarse de este uso creando algo sólido y de máxima calidad;

• El reciente informe de la DCI sobre las academias del sistema de las Naciones Unidos establece recomendaciones inequívocas sobre la necesidad de coherencia y claridad terminológicas y se muestra crítico ante la proliferación de entidades virtuales; y

• La UIT ya cuenta con una Academia virtual, y no tendría mucho sentido crear un Instituto virtual para sustituirla.

A pesar de todo, con esto no se pretende sugerir que no se debe incluir ningún elemento virtual en un Instituto ni se implica que toda la formación de un Instituto "real" se debe impartir de forma presencial. Evidentemente, muchos de los productos del futuro Instituto serían virtuales, sobre todo a raíz de los avances recientes en aprendizaje en línea acelerados por las experiencias de la COVID-19. Es más, un Instituto "real" no implica necesariamente que todo el personal esté contratado en una única ubicación, aunque en el presente informe se argumenta que la cercanía de muchos de ellos conlleva sinergias beneficiosas.

101 El alcance general de los cometidos de cualquier Instituto es otro asunto importante que se debe tener en cuenta. En el presente informe se recomienda que el Instituto se concentre en primer lugar en el desarrollo de capacidad organizativa e institucional y la formación que proporciona el personal a los Estados Miembros. Esta elección se basa en tres premisas principales:

• La UIT tiene pocos recursos disponibles para el desarrollo de capacidad y la formación y, por tanto, debe decidir dónde concentrar primero sus esfuerzos;

• Es mejor centrarse en unos pocos objetivos y hacerlo bien en lugar de intentar abarcar demasiado y no conseguir ninguno de los objetivos adecuadamente;

• Son muchas las actividades de otras entidades de distintos tipos que proporcionan desarrollo de capacidad y formación en el ámbito digital para personas individuales en todo el mundo, y gran parte de esta oferta resulta más adecuada que la oferta de la UIT.

Es más, si se decide que la UIT proporcione acceso a actividades de desarrollo de capacidad individual o las ejecute, se podría hacer por medios ajenos al Instituto. Además, en el futuro un Instituto podría preparar cursos en línea para uso individual más amplio. Para ello, se tendría que considerar con más detalle el equilibrio entre las actividades de desarrollo de capacidad y formación que ejecuta actualmente el personal de la UIT y los expertos y las actividades que tan solo promueve. Si se creara un Instituto, las actividades prioritarias deberían ser las que ejecuta el propio Instituto.

## 9.2 Experiencia con los Institutos en las Naciones Unidas

102 Otros organismos de las Naciones Unidas tienen bastante experiencia en creación y gestión de Institutos de diferentes tipos para ejecutar tareas concretas en el marco de su cometido. No es algo muy frecuente, aunque la UNESCO en concreto ha aplicado esta política en bastantes ocasiones. Por consiguiente, en esta sección se presentan algunas de estas experiencias de las Naciones Unidas con Institutos para que sirvan de referencia a la hora de valorar las ventajas y las dificultades que encontraría la UIT si decidiera crear su propio Instituto[[139]](#footnote-139). Se tienen en cuenta específicamente los Institutos "reales"[[140]](#footnote-140), no los que simplemente utilizan el término "Instituto" para referirse en realidad a una entidad virtual pequeña. En concreto, en la sección se hace referencia a la labor de la Universidad de las Naciones Unidas (UNU), la UNESCO y el CIFOIT, y también de la nueva y ambiciosa Academia de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

La Universidad de las Naciones Unidas (UNU)[[141]](#footnote-141)

103 La UNU es un centro de estudios mundial y una organización de formación de posgrado con sede en Tokio (Japón), que actualmente está formada por 14 Institutos ubicados en 12 países. Estos Institutos tienen tamaños y financiaciones muy diferentes y se centran en esferas de actividad muy variadas[[142]](#footnote-142), pero todos se atienen a una estructura similar. Cada Instituto tiene su propia Junta Consultiva, aunque los Directores de los Institutos informan directamente al Rector, no a la Junta Consultiva. El órgano rector general es el Consejo de la UNU, formado por el Rector de la UNO (que también es Vicesecretario General de las Naciones Unidas), 12 miembros del Consejo designados (que actúan a título individual) y tres miembros por derecho propio (el Secretario General de las Naciones Unidas, el Director General de la UNESCO y el Director Ejecutivo del UNITAR). Debido a sus vínculos con otras entidades educativas y de formación de las Naciones Unidas, reviste un interés especial para el presente examen.

104 Se ha animado a todos los Institutos de la UNU a convertirse en centro de excelencia en su ámbito de investigación concreto. En lugar de intentar abarcar demasiado, estos centros se han esforzado por identificar su ventaja comparativa y utilizarla para ofrecer investigación y formación de la mayor calidad posible en ese nicho específico. También se ha prestado una atención especial a garantizar la seguridad financiera, que posibilita la estabilidad y la independencia. Los acuerdos con los países anfitriones son complejos y distintos unos de otros pero, en general, la UNU solicita una suma inicial de unos 35-45 millones USD como dotación para un Instituto. Sin embargo, cada Instituto solo genera unos ingresos de anuales 1-2 millones USD, que únicamente permiten abonar el salario de siete u ocho miembros del personal básico. Además de los sueldos y los gastos de funcionamiento, se precisa financiación para el edificio físico del Instituto, que normalmente debe ser cedido por el gobierno anfitrión. Otro aspecto interesante de la UNU es la diversidad de formas de funcionamiento de las diferentes Juntas Consultivas, ya que tan solo prestan servicios de consultoría y no tienen autoridad en asuntos como las finanzas. Como se ha señalado anteriormente, los Directores informan al Rector, no al Presidente de la Junta Consultiva; por tanto, para garantizar el éxito de un Instituto, es esencial que los Directores, los Presidentes y el Rector mantengan canales de comunicación y acuerdo abiertos y eficaces. Estas estructuras de gobernanza pueden resultar muy eficaces si funcionan bien, pero también pueden conllevar grandes dificultades, como se analiza más adelante en otros contextos.

Institutos de la UNESCO

105 La UNESCO cuenta con una de las estructuras de Institutos más completas del sistema de las Naciones Unidas, formada por 11 Institutos de categoría 1 y 81 Institutos y centros de categoría 2[[143]](#footnote-143). También gestiona un amplio programa de colaboración con universidades, que se administra a través del Programa UNITWIN y de Cátedras UNESCO, el cual está formado actualmente por más de 830 cátedras UNESCO y programas de cooperación UNITWIN en más de 110 Estados Miembros de la UNESCO[[144]](#footnote-144).

106 Las estructuras de gobernanza y los ámbitos de trabajo de los Institutos de la UNESCO son variados y complejos y dependen parcialmente de las estructuras predominantes vigentes en el momento de su creación. Sin embargo, en líneas generales el presupuesto operativo de sus siete Institutos educativos ascendió a 75,8 millones USD en el bienio 2018-19; el del ICTP, a 54,8 millones USD; y el del IEU, a 22 millones USD (sobre la base de un presupuesto consignado de 595,2 millones UDS[[145]](#footnote-145))[[146]](#footnote-146). Esto pone de relieve el elevado gasto de funcionamiento de los Institutos de pleno derecho. Muchos de los Institutos también requieren recursos extrapresupuestarios elevados para completar sus agendas y sus misiones. En este sentido, en un Instituto como el UIL[[147]](#footnote-147), en la práctica solo el 10% aproximadamente del personal, que cuenta en total con 50 empleados, recibe sus salarios con cargo al presupuesto para puestos ordinarios de la UNESCO, mientras que los demás salarios proceden de otras fuentes. Los arreglos de financiación de los Institutos de la UNESCO son complejos; la financiación básica de los Institutos de categoría 1, por su parte, procede del presupuesto aprobado en la Conferencia General de la UNESCO y se completa con la búsqueda de contribuciones voluntarias adicionales y financiación extrapresupuestaria de los proyectos[[148]](#footnote-148).

107 Algunos Institutos de la UNESCO se crearon como vehículo para que un Estado Miembro dado pueda contribuir a la misión general de la UNESCO centrándose en una esfera de interés propio. Por ejemplo, Alemania, que se interesa desde hace mucho tiempo por la formación profesional y por el aprendizaje a lo largo de la vida, ha creado un Instituto de estas características especializado en cada uno de estos temas, concretamente en Hamburgo (UIL) y en Bonn (UNEVOC[[149]](#footnote-149)). De forma similar, el Gobierno de Francia proporciona financiación para el edificio del IIP (Francia), aunque no facilita financiación básica para su presupuesto operativo. En la práctica, una parte importante de sus ingresos procede de contratos con otros organismos para la ejecución de proyectos específicos. El ICTP aplica otro modelo diferente, con un campus justo al norte de Trieste financiado por el Gobierno de Italia y dedicado desde hace 56 años a proporcionar formación y competencias vocacionales a más de 140 000 científicos de países en desarrollo, sobre todo mediante educación presencial y, más recientemente, también a través de actividades a distancia[[150]](#footnote-150).

108 A menudo, se considera que la ventaja principal de estos Institutos radica en su tamaño, en su menor carga burocrática y en su autonomía relativa, en particular financiera, lo que les aporta una mayor agilidad y flexibilidad a la hora de ejecutar sus misiones mediante actividades de creación de capacidad e investigación de gran calidad. Como se señaló durante las entrevistas previas al presente informe, a los donantes en general les gustan estos Institutos ya que suelen tener experiencia práctica real y normalmente trabajan con más rapidez y eficacia que el organismo matriz. No obstante, esto puede provocar tensiones cuando un donante prefiere colaborar con un Instituto antes que con el organismo matriz.

El CIFOIT[[151]](#footnote-151)

109 Pese a su denominación de centro, el Centro Internacional de Formación de la OIT (CIFOIT) actúa de forma similar a los Institutos de otros organismos de las Naciones Unidas y, por tanto, se puede documentar en el presente informe como ejemplo adicional de la diversidad de modelos disponibles. Como se ha indicado anteriormente en relación con el ICTP y la UNSSC, desde el establecimiento de las Naciones Unidas el Gobierno de Italia se ha mostrado favorable a crear Institutos, como demuestra el CIFOIT. Fundado por la OIT en 1964 en un parque a orillas del río en Turín, su misión es lograr el trabajo decente para todos los hombres y mujeres.

110 Tal y como sucede con el ICTP de la UNESCO, la ubicación del campus le ha permitido ofrecer alojamiento para los participantes en formaciones presenciales con un coste menor que en hoteles. Con todo, a la vista de la tendencia actual hacia el aprendizaje en línea, el Centro tiene que trabajar de manera creativa para encontrar usos alternativos para sus instalaciones. Su financiación básica continúa procediendo de la OIT y del Gobierno de Italia, pero también recibe apoyo técnico y financiero del Banco Mundial, la Unión Europea, bancos de desarrollo, fundaciones y otros gobiernos (en especial de Portugal, Irlanda y el Japón). El Consejo está integrado por 24 miembros nombrados por el Consejo de Administración de la OIT: 12 representantes de gobiernos; seis representantes de los empleadores y seis representantes de los sindicatos. El Gobierno de Italia, la Región de Piamonte, la Ciudad de Turín y la Unione Industriale de Turín también están representados[[152]](#footnote-152).

La Academia de la OMS[[153]](#footnote-153)

111 En junio de 2019, el Gobierno de Francia y la OMS anunciaron su ambicioso objetivo de crear la Academia de la OMS en Lyon[[154]](#footnote-154), con miras a transformar el espacio de aprendizaje digital e híbrido sobre salud para favorecer la enseñanza de las competencias necesarias para conseguir la salud para todos de aquí a 2030. Está previsto construir un campus vanguardista en Lyon que coordinará las líneas de aprendizaje "de las seis regiones de la OMS a fin de ofrecer formación digital personalizada, híbrida, multilingüe y de calidad con un innovador centro de simulación para emergencias sanitarias"[[155]](#footnote-155). Su misión es proporcionar desarrollo de capacidad y formación a los jefes, responsables, investigadores, trabajadores de la salud y organizadores comunitarios de los sectores público y privado, con el ambicioso objetivo de mejorar las competencias de más de 10 millones de personas gracias al aprendizaje híbrido y digital de aquí a 2023, y de 60 000 personas cada año mediante la formación in situ. Resulta interesante que la única declaración sobre financiación de su resumen conceptual de 2019 afirma lo siguiente: "La OMS exploró los modelos de financiación posibles para el aprendizaje sostenible y de acceso libre apoyado en subvenciones de aprendizaje, vales educativos y fijación diferenciada de precios para servicios personalizados, aprovechando las lecciones de las revistas de acceso libre, la criptomoneda de educación y la microfinanciación colectiva. Según indican los resultados de los análisis, la financiación está asegurada y permite que todas las partes interesadas se beneficien de la Academia"[[156]](#footnote-156). La Academia de la OMS no es una entidad jurídica independiente, sino que se está creando como división interna de la OMS, dirigida por el Oficial Jefe de Formación en el nivel del Subdirector General y bajo la autoridad administrativa del Director General. Curiosamente, el presupuesto por programas 2020‑2021 de la OMS no hace referencia a la Academia de la OMS[[157]](#footnote-157).

Posibilidades y desafíos de los Institutos

112 Estos ejemplos demuestran que la naturaleza y la función de los Institutos del sistema de las Naciones Unidas varían de manera considerable, aunque permiten extraer tres conclusiones importantes que son pertinentes para el presente informe. Si la UIT decidiera crear un Instituto de formación independiente, se debería prestar especial atención a: equilibrar los desafíos, las oportunidades y los riesgos financieros; asegurar una estructura de gobernanza adecuada; y gestionar la estructura de un Instituto.

113 **Desafíos, oportunidades y riesgos financieros.** Probablemente, el Instituto será más flexible cuanta más independencia financiera tenga, ya que no tendrá una conexión profunda con las burocracias y limitaciones de su organismo matriz. Sin embargo, esta situación también puede provocar tensiones si el Instituto experimenta problemas financieros y el organismo matriz debe rescatarlo o si se debe reducir la financiación básica procedente del organismo matriz (por ejemplo, cuando un gobierno decide dejar de ser miembro del organismo). Para ser viable, un Instituto debe estar bien gestionado y ser capaz de atraer financiación externa a través de la licitación basada en proyectos o la prestación de servicios a otras organizaciones. No obstante, esto requiere un gran esfuerzo, una reputación sólida basada en actividades de calidad, excelentes competencias de establecimiento de redes y una esfera de actividad focalizada que esté demandada actualmente. No todos los Institutos de las Naciones Unidas presentan estas características, por lo que su viabilidad no siempre está garantizada. Esta afirmación es especialmente válida para los institutos recién creados, que no son viables porque no disponen de dotación o financiación a largo plazo garantizada suficiente para desarrollar una masa crítica adecuada.

114 **Estructuras de gobernanza.** Los Institutos de las Naciones Unidas forman parte de su organismo matriz de las Naciones Unidas, pero también son entidades independientes de él. Esta relación ofrece oportunidades únicas de aumentar el compromiso internacional y la innovación flexible, aunque puede dificultar la gobernanza. Por ejemplo, pueden atraer redes nuevas y recibir contribuciones externas y las reflexiones de los miembros de una junta, así como tener la flexibilidad necesaria para actuar positivamente ante los factores externos a los que, posiblemente, su organismo matriz no podría responder con rapidez. Sin embargo, es fácil que la trayectoria deseada por una junta para el Instituto y la misión y trayectoria centrales buscadas por el organismo matriz entren en conflicto. Esto depende en gran medida del nivel de independencia asignado por el organismo matriz a un Instituto y su junta en materia de política y arreglos financieros, que varían enormemente en función del organismo. Es muy importante equilibrar la autonomía y el control, en especial en el contexto de la gobernanza. Para el éxito de la relación es crucial disponer de mecanismos activos que permitan la colaboración constructiva y creativa entre los responsables de los organismos, los directores de los institutos y los presidentes de las juntas, atendiendo al interés superior del organismo y su instituto.

115 **Los edificios y los campus en un mundo cada vez más virtual**. Ya antes de que apareciera la COVID‑19, el coste creciente de la formación presencial y las rápidas mejoras de la formación en línea a distancia representaban desafíos al alza para los institutos basados en campus. Esto se aplica tanto a las universidades como a los organismos internacionales y otros tipos de institutos de formación e investigación. De hecho, la gestión y el cálculo de costes del espacio (en el sentido de oficinas, aulas y alojamiento) son críticos para asegurar el uso eficaz y eficiente de los recursos. En muchas universidades tradicionales, por ejemplo, hay una gran cantidad de espacio en desuso durante gran parte del año, y sus modelos operativos normalmente no contabilizan este "desperdicio". Se observan problemas similares en otros tipos de Instituto, en especial en los que están basados en un campus, porque es sumamente fácil que se llegue a pensar que la gestión de los alojamientos y otros edificios es más importante que la investigación y la formación reales para las que se han concebido inicialmente esos espacios. La conversión reciente motivada por la COVID-19 de casi toda la formación presencial a formación en línea se ha traducido en nuevos y apremiantes desafíos financieros añadidos para este tipo de instituciones. Además, a más largo plazo, ahora parece muy probable que el personal de estas entidades haya mejorado la impartición de formación en línea eficaz y que estas modalidades de desarrollo de capacidad sustituyan lo que antes se enseñaba de forma presencial. Por consiguiente, la COVID-19 ha reforzado y acelerado significativamente una tendencia que ya se había observado. Ahora bien, para muchas personas la pérdida de la dimensión física que supone estar con gente es contratendencia, por lo que es posible que la formación y otras actividades presenciales sean cada vez más valoradas en el futuro[[158]](#footnote-158). Para que los Institutos y las organizaciones de formación puedan prosperar es esencial encontrar el equilibrio adecuado entre estas dos tendencias contrapuestas. Este equilibrio se basará en parte en la obtención de altos niveles de flexibilidad, en lo que respecta tanto a los sistemas de interacción humana dentro de una organización como al tejido físico que facilita esa interacción.

116 Otro factor importante al que se enfrentarán todos los organismos de las Naciones Unidas en el futuro será el cambio de los métodos de trabajo y los requisitos del personal. Sin duda, la COVID-19 ha conseguido que las personas y las organizaciones descubran la transformación fundamental que probablemente experimentarán los espacios de oficina y entornos de trabajo tradicionales en el futuro. Esto afecta a todos los usos del espacio de la UIT, y en especial a la manera de medir el coste de creación de un Instituto nuevo. Es importante que las organizaciones entiendan perfectamente la utilización, y por tanto el coste, de cada tipo de espacio que gestiona. Como se ha indicado anteriormente, muchos Institutos de las Naciones Unidas tienen edificios financiados por los países anfitriones, y no es fácil acceder al desglose de estos gastos; sin embargo, pese a ello es importante que las organizaciones conozcan el coste teórico de su espacio físico y los usos a los que se destinan estos costes de espacio. Para determinar el coste de un Instituto nuevo hay que tener en cuenta estas cifras, pero se pueden utilizar datos genéricos para realizar los cálculos si no existen alternativas. Durante el cuarto trimestre de 2019, por ejemplo, el precio medio del alquiler de las oficinas principales ascendió a 644 EUR por metro cuadrado al año en Ginebra, frente a 865 EUR en París y 300 EUR en Varsovia o Budapest[[159]](#footnote-159). Es decir, un Instituto en Budapest tendría al menos el doble de tamaño que un Instituto en Ginebra con el mismo coste.

## 9.3 Ventajas y oportunidades de un Instituto de la UIT para el desarrollo de capacidad y la formación

117 La creación de un Instituto de la UIT se apoya principalmente en cuatro ventajas y oportunidades, aunque su relevancia exacta varía en función del tipo de Instituto que se podría crear, y muchas de ellas también podrían materializarse de otras maneras:

1) **Claridad de objetivos.** Sin duda alguna, la creación de un Instituto de cualquier tipo proporcionaría más claridad a los Miembros, los participantes y la comunidad internacional general sobre el compromiso de la UIT con el desarrollo de capacidad y la formación. Además, también ofrecería la posibilidad de incrementar la claridad y el enfoque de la ejecución, la presentación de informes y la evaluación.

2) **Coordinación centralizada y provisión de desarrollo de capacidad y formación.** La creación de un Instituto ofrecería la oportunidad de integrar todas las actividades de desarrollo de capacidad y formación en una única entidad, la cual ayudaría a garantizar la calidad y uniformidad de la marca en todas las actividades de la UIT en conjunto. De esta manera, se podría dejar atrás el diseño y la ejecución actuales, que son algo difusos, y corregir la falta de coordinación y dirección generales. También se observaría una mejora en la calidad.

3) **Personal: construcción de una comunidad de valiosa experiencia.** Es crucial que la UIT aumente el número de funcionarios capacitados que participan en el diseño y la ejecución de su oferta de desarrollo de capacidad y formación[[160]](#footnote-160). La existencia de un Instituto también ayudaría a construir una comunidad de experiencia interna y externa, por ejemplo, invitando a los académicos y profesionales visitantes a trabajar durante un tiempo con el personal competente de la UIT en la provisión de materiales y cursos.

4) **Símbolo del compromiso con el desarrollo de capacidad y la formación.** La creación de un nuevo, impresionante y vanguardista Instituto físico representaría un símbolo poderoso y una declaración global del compromiso del país anfitrión y de la UIT con el desarrollo de capacidad y la formación. Sin embargo, es preciso preguntarse si el nivel de gasto requerido por una entidad física, como la ambiciosa Academia nueva de la OMS en Lyon, equivale en la práctica a la utilización óptima de los recursos de cualquier organismo de las Naciones Unidas[[161]](#footnote-161).

## 9.4 Desafíos inherentes a la creación de un Instituto de capacitación y formación de la UIT

118 En contraposición con los posibles beneficios antes mencionados, la UIT tendría que superar nueve desafíos concretos para crear su propio Instituto de capacitación y formación.

1) **Estructuras de gobernanza.** En el apartado 9.2 *supra*, relativo a los institutos del sistema de las Naciones Unidas, se han destacado los problemas y dificultades que pueden surgir en el seno de estos institutos, incluidos los que disponen de estructuras de gobernanza en principio sólidas. Dichos problemas guardan en gran medida relación con el papel de las Juntas y con el hecho de que ejerzan una función meramente consultiva o dispongan también de funciones de supervisión. Su grado de independencia financiera es otra cuestión importante. En definitiva, y dado que la UIT sigue careciendo de una estructura de gobernanza que le permita crear Institutos casi independientes, los desafíos en materia de gobernanza que estos últimos plantean sugieren que, para emprender esta vía, las ventajas tendrían que superar con creces los desafíos restantes.

2) **Repercusiones financieras.** Cabe la posibilidad de que la elevada suma necesaria para financiar la creación de un Instituto no esté disponible, especialmente, en el actual marco económico. Aunque la dotación de recursos se examina con mayor detenimiento en secciones posteriores, habría que tomar decisiones complejas sobre el grado de independencia financiera del Instituto y sobre cómo lograr que genere ingresos, especialmente en un contexto en el que los miembros de la UIT están acostumbrados a recibir la gran mayoría de los recursos de capacitación y formación a título gratuito, o a un coste mínimo. De poco sirve tratar de crear un Instituto, si no se puede garantizar por adelantado la plena satisfacción de los costes financieros.

3) **Transición a la formación en línea, especialmente después de la COVID-19.** En el futuro, gran parte, si no la mayoría, de los cursos de capación y formación se impartirá en línea. Algunas actividades seguirán siendo presenciales y el valor de la formación informal asociada a conferencias, eventos y otras actividades de creación de redes podría verse incrementado. Dado el creciente uso de los métodos en línea y la probabilidad de que se imparta más formación presencial a escala nacional y regional, los argumentos en favor de la creación de una entidad física en un único lugar pueden resultar poco convincentes tanto en el contexto actual como en un futuro próximo.

4) **Competencia mundial en materia de capacitación y formación.** Tal y como se ha destacado a lo largo del presente informe, con el paso del tiempo, los ámbitos de la capacitación y la formación en tecnologías digitales y telecomunicaciones están cada vez más saturados. Otras hipótesis realistas (véase el Anexo 7), unidas al hecho de que gran parte de la actividad actual conexa bajo la égida de la UIT incumbe a socios o expertos contratados, sugieren que se necesitaría un afán y un esfuerzo considerables para crear un Instituto integral de alta calidad en el marco de la UIT que pudiera competir eficazmente en este campo.

5) **Gestión de la presencia física.** La gestión de un Instituto físico entraña unas dificultades y unos costes considerables. Además, el abandono de la formación presencial, como resultado de las posibles consecuencias a largo plazo de la COVID-19, podría conllevar notables reajustes en los Institutos de esta índole existentes y futuros. No es necesario que un Instituto disponga de un campus y de una residencia, pero los países anfitriones suelen estar más que dispuestos a proporcionar tales instalaciones. Las ambiciones que traduce el anuncio realizado en 2019, según el cual Francia apoyaría la creación de una Academia de la OMS en Lyon, parecen haberse complicado a la luz de los sucesos acaecidos con posterioridad[[162]](#footnote-162).

6) **Terminología asociada a los Institutos y Academias.** Por "Instituto2 suele entenderse una gran organización dotada de una finalidad propia, generalmente relacionada con la ciencia, la educación, la investigación o una profesión conexa[[163]](#footnote-163). En general, los Institutos se conciben como grandes entidades físicas, lo que engloba un edificio y una dotación de personal y recursos, y los Institutos de formación comprenden, además de lo anterior, espacios para distintos tipos de actividades de formación presencial y/o clases prácticas. De ahí que, con frecuencia, se haya criticado la reciente utilización del término "Instituto Virtual"[[164]](#footnote-164) de forma más laxa para describir pequeñas entidades con tintes de grandiosidad, especialmente en casos insustanciales. Por tanto, la noción de Instituto, ya sea real o virtual, no está exenta de polémica. Las críticas de la DCI a las Academias de las Naciones Unidas se aplican del mismo modo a cualesquiera usos del término Instituto (y en particular "Instituto Virtual"), habida cuenta especialmente de que el sistema de las Naciones Unidas ya cuenta con numerosos Institutos físicos en su seno[[165]](#footnote-165). En consecuencia, en el presente informe se recomienda encarecidamente que la UIT no cree una entidad pequeña y virtual, y la denomine simplemente Instituto.

7) **Voluntad de los miembros y otras partes interesadas**. Existen opiniones encontradas sobre la conveniencia de que la UIT siga adelante con la idea de crear un Instituto; hay quien se pronuncia a favor y quien está en contra. Es evidente que la idea de que la UIT cree su propio Instituto no suscita un apoyo abrumador. En ese sentido, algunas voces recuerdan las desdichas de los Institutos de formación que la UIT y el PNUD crearon a finales del siglo XX (entre ellos Afralti), muchos de los cuales acabaron siendo privatizados, vendidos o disueltos.

8) **Elección del país anfitrión.** La elección del país anfitrión podría resultar delicada desde un punto de vista político, en función de los países interesados en apoyar el Instituto. Además, este último habría de ubicarse en un lugar al que un grupo de trabajadores altamente cualificados estuviera dispuesto a trasladarse, para el que personas de todo el mundo pudieran obtener fácilmente un visado de entrada, que gozase de una excelente conectividad digital y unos servicios de apoyo del mismo nivel y que, idealmente, no se hallase entre los lugares de destino con los costes de vida más elevados.

9) **Pérdida de identidad de la marca "Academia".** Diversos participantes en la consulta observaron que la UIT ya había invertido un tiempo y un esfuerzo considerables en la construcción de la marca "Academia de la UIT", y se declararon preocupados por que la creación de un nuevo Instituto pudiera restar valor a la marca establecida. En este contexto, tampoco sería prudente cambiar la denominación de "Academia de la UIT" por "Instituto de la UIT".

## 9.5 Un Instituto de la UIT ideal

119 En cuanto al aspecto del posible Instituto de la UIT, podían proponerse numeras opciones. Por un lado, podría ser un organismo relativamente pequeño, que partiese de la labor efectuada por la Academia de la UIT; por otro, podría tratarse de una entidad prestigiosa, costosa[[166]](#footnote-166) y preminente, como la nueva Academia de la OMS que se está construyendo en Lyon[[167]](#footnote-167). En caso de que la UIT deseara seguir adelante con la creación de su propio Instituto, en el presente informe se recomienda crear una entidad de tamaño medio y, si esta se ubicara en un edificio dentro de la zona de Ginebra, podrían establecerse sinergias útiles con la sede de la UIT y otros organismos de las Naciones Unidas. Dicha entidad debería centrarse principalmente en el diseño y la facilitación de las actividades de capacitación y formación propias de la UIT.

### Objetivos

120 El objetivo general del Instituto sería desarrollar e impartir cursos de capacitación y formación de la más alta calidad y relevancia para los gobiernos y los organismos reguladores de los Estados Miembros de la UIT. En el presente informe se recomienda atribuirle cinco finalidades más específicas, a saber:

• alcanzar la excelencia en la provisión de recursos y modalidades de aprendizaje de alta calidad;

• poner un énfasis especial en el apoyo a las necesidades institucionales y orgánicas de los Estados Miembros de la UIT, para que estos puedan utilizar la tecnología digital y las telecomunicaciones de forma adecuada;

• priorizar la obtención de resultados eficaces y convenientes en materia de aprendizaje y desarrollo, que respondan a las necesidades de los miembros, más que en las contribuciones digitales;

• colaborar en el marco de asociaciones, especialmente con el PNUD y otros organismos de las Naciones Unidas[[168]](#footnote-168), así como con las mejores universidades del mundo;

• proceder con suma flexibilidad y desarrollar la capacidad de adaptarse a contextos, necesidades e innovaciones digitales en rápida evolución.[[169]](#footnote-169)

### Dotación de personal

121 Para alcanzar estos objetivos, sería necesario contar con un personal altamente cualificado, experimentado y comprometido con el desarrollo y la puesta en marcha del Instituto. En el presente informe se recomienda que, en un primer momento, la plantilla comprenda un mínimo de 15 miembros y que, al cabo de cinco años, esa cifra se eleve a unos 25[[170]](#footnote-170). Esta es la dotación de personal inicial mínima que se necesitaría para que el Instituto tuviera éxito, y sería esencial garantizar su financiación desde un primer momento. La plantilla del Instituto se compondría principalmente de personas con experiencia en la prestación de servicios de capacitación y formación en el ámbito de las TIC y las telecomunicaciones, especialmente (aunque no exclusivamente) en entornos en línea. Parte del personal provendría de la UIT, y un componente esencial de su labor consistía en forjar estrechas relaciones de colaboración y apoyo con otros colegas de los tres Sectores y de la Secretaría General de la UIT. No es necesario que toda la plantilla trabaje en el Instituto; en ese sentido, quizás resultara útil que algunos de sus miembros trabajasen desde las regiones y contribuyesen virtualmente a la labor del Instituto. Otra opción sería que parte del personal regional de la UIT estuviera específicamente afiliado al Instituto y le dedicase, por ejemplo, un 10% de su tiempo de trabajo[[171]](#footnote-171).

### Estructura y ubicación

122 La determinación de la ubicación exacta del posible Instituto es un requisito fundamental, que puede depender en gran medida de la generosidad de un gobierno anfitrión adecuado. Por ejemplo, de un examen de las propiedades actualmente disponibles en la zona de Ginebra se infiere la posibilidad de encontrar inmuebles aptos por un valor de entre 13 y 15 millones CHF. La estructura, el estilo y la ubicación de un Instituto son cruciales para la productividad de su personal y para la imagen de excelencia que desea proyectar. Probablemente, también sea importante que, como Instituto, posea una entidad distinta e independiente del edificio principal de la UIT. A partir de los cálculos del espacio de oficinas que se necesitaría para desempeñar ciertas funciones académicas, es posible calcular la huella aproximada del nuevo Instituto[[172]](#footnote-172). El espacio básico para la dotación de personal y las funciones propuestas rondaría los 508 m2, como mínimo[[173]](#footnote-173), a lo que habría que sumar las instalaciones sanitarias, los pasillos, la zona de restauración y el espacio para otros usos similares. Es esencial que el Instituto disponga de la mejor conectividad digital posible, así como de velocidades convenientes de carga y descarga. El plan de conectividad debería prever el mantenimiento de los niveles necesarios durante al menos cinco años después de su puesta en marcha. También habrá que tener en cuenta los costes inherentes al equipamiento de un estudio de grabación de alta calidad, así como a la provisión de las tecnologías digitales pertinentes para el personal y a su mantenimiento y actualización periódica. Pueden aducirse argumentos a favor tanto de gestionar la infraestructura digital del Instituto a nivel interno, como de subcontratarla a una entidad externa. En general, otras organizaciones similares se están decantando por el alojamiento y la prestación de servicios externos; no obstante, al desarrollar propuestas más detalladas para un nuevo Instituto, conviene considerar ambas opciones y evaluar su rentabilidad. Independientemente de la decisión que se tome, es esencial que todo el personal del Instituto esté sumamente capacitado en el plano técnico.

### Gobernanza

123 El establecimiento de un modelo de gobernanza eficaz y sólido que permita al Instituto funcionar como parte integrante, y a la vez independiente, de la UIT sería un elemento clave de su éxito. Los elementos básicos de este modelo podrían ser los siguientes:

• El Director, que dependería directamente del SG de la UIT y sería miembro por derecho propio de la Junta Asesora.

• Una Junta Asesora Independiente para el Instituto, que se compondría de entre 7 y 9 personas externas, dotadas de una amplia experiencia en el ámbito de la capacitación y la formación en tecnologías digitales, y estaría dirigida por un presidente distinguido y prominente. La Junta se encargaría de prestar asesoramiento y debería reunirse al menos dos veces al año. Del mismo modo, el Director tendría que reunirse mensualmente con el Presidente.

• El Presidente de la Junta Asesora se reuniría trimestralmente con el SG de la UIT.

• Una Junta Administrativa, compuesta por altos cargos del Instituto y un representante de cada una de las Oficinas de la UIT, que se reuniría al menos seis veces al año y se encargaría de supervisar cotidianamente la gestión del Instituto.

• Todos los asuntos financieros se remitirían directamente al Consejo de la UIT, por conducto del SG de la UIT, pero los informes trimestrales se presentarían a la Junta Asesora a efectos de información y consulta.

### Ámbitos de influencia

124 Existen dos opciones alternativas para el enfoque principal del Instituto, a saber: centrarse básicamente en la capacitación de los gobiernos (incluidos los organismos reguladores) de los Estados Miembros (capacitación orgánica e institucional); o incluir también el desarrollo y la provisión de recursos directamente a particulares (capacitación individual). En el presente informe se recomienda que el Instituto se centre básicamente en el primer enfoque, si bien un instituto más ambicioso podría tratar de englobar el segundo. Mucho dependerá de los fondos y niveles de dotación de personal disponibles. Es crucial que el modelo siga siendo flexible, para que pueda evolucionar rápidamente al ritmo de la demanda. Esta capacidad es una ventaja singular de un Instituto. Los elementos más importantes a la hora de determinar los ámbitos de influencia deberían ser un examen anual riguroso de las necesidades de los miembros de la UIT y un proceso de transformación de esas necesidades en materiales y modalidades de aprendizaje adecuados y específicos para cada contexto. A tal efecto, cabría partir de los actuales puntos fuertes de la UIT en lo que a prestación de servicios de capacitación y formación se refiere, elevarlos a nuevos niveles de excelencia y velar por que los miembros se mantengan al día de las últimas novedades del sector de la tecnología digital.

125 **Capacitación y formación institucional y orgánica para funcionarios y reguladores.** En un primer momento, la actividad principal que se prevé lleve a cabo el Instituto consistiría en brindar formación y apoyo a gobiernos y organismos reguladores en los siguientes ámbitos de influencia principales:

• Trabajar con y en la UIT: Respaldar el compromiso de todos los miembros, especialmente de los Estados (incluidos los reguladores), para con las esferas de actividad y las prácticas de trabajo principales de cada Oficina. Básicamente, estos cursos de capacitación y formación se diseñarían con el objetivo de mejorar la eficiencia de la colaboración de todos los miembros con la secretaría de la UIT.

• Mejorar la capacitación y la formación básicas de cada Sector: Actualmente, cada Oficina de la UIT cuenta con sus propias metodologías de colaboración con los miembros, las cuales reflejan en parte los requisitos técnicos del sector en cuestión (Radiocomunicaciones, Normas y Desarrollo) (para obtener más información sobre las modalidades de trabajo, véanse los párrafos 137 y 144). El papel del Instituto sería, en primer lugar, apoyar esta diversidad.

• Incidir en las necesidades de los Estados: Una de las actividades principales del Instituto consistiría en realizar un análisis periódico y riguroso de las necesidades de los Estados Miembros, en el que basar sus planes de trabajo anuales. En ese sentido, el Instituto debería ser lo suficientemente flexible como para responder rápidamente a las necesidades que fueran surgiendo.

• Centrarse en la contribución única de la UIT: El Instituto daría prioridad a los ámbitos en los que esta entidad goza de una ventaja competitiva importante, en particular aquellos en los que no intervienen otros organismos de las Naciones Unidas (véanse los párrafos 69 y 97, así como el Anexo 4). En los ámbitos en los que coincidiese con otros organismos, debería tratar de establecer asociaciones adecuadas y eficaces para ofrecer servicios de capacitación y formación pertinentes a gobiernos y reguladores.

• Estar a la vanguardia de los últimos avances tecnológicos: La UIT se halla en una posición idónea (sobre todo gracias a sus miembros del sector privado y del ámbito académico) para permanecer a la vanguardia de los nuevos avances tecnológicos, y debería centrarse sobre todo en ofrecer regularmente a los gobiernos cursos actualizados de capacitación y formación en la materia.

• Crear cursos de capacitación y formación que permitan a los gobiernos empoderar a todos sus ciudadanos a través de las tecnologías digitales: A fin de ejercer una mayor repercusión a escala global, la UIT podría centrarse en reforzar la capacidad de los gobiernos para empoderar a sus ciudadanos, en lugar de intentar lograr ese objetivo por sí mima en todo el mundo.

126 **Repercusión mediante la capacitación de los Estados Miembros para empoderar a los individuos dentro de sus fronteras.** En el presente informe se recomienda encarecidamente que los cursos de capacitación y formación de la UIT respondan principalmente a las necesidades de sus miembros, especialmente de los gobiernos y reguladores nacionales. No obstante, en el último punto del apartado 124, se señala que otro recurso a disposición de la UIT para potenciar su repercusión consiste en alentar y ayudar a los Estados a ofrecer mejores resultados en términos de desarrollo a quienes viven dentro de sus fronteras valiéndose de las tecnologías digitales. Para lograr este objetivo de forma eficaz, cabe prestar atención al papel de las tecnologías digitales no solo en la mejora del desarrollo económico, sino también en la atenuación de los daños a los que ellas mismas contribuyen, voluntaria o involuntariamente. Ante todo, desde la perspectiva del desarrollo y la equidad (véase en particular el ODS 10), es preciso impartir cursos de capacitación y formación con el objetivo de reducir la tendencia de las tecnologías digitales a generar desigualdades entre las personas que pueden acceder a ellas y utilizarlas y las que no. Por consiguiente, todas las actividades de capacitación y formación deberían tratar de fomentar la inclusión digital y la diversidad. A tal efecto, podría optarse por:

*• Crear conjuntos de herramientas para los gobiernos sobre formas de garantizar la inclusión:* Estos conjuntos de herramientas (y la formación para su uso) podrían revestir diferentes formas y deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a los diversos contextos nacionales de los miembros. Su objetivo principal sería ayudar a los gobiernos a obtener mejores resultados a partir de las intervenciones basadas en la tecnología digital para todos sus ciudadanos. Por ejemplo, en lugar de que la UIT ofrezca sus propios cursos de capacitación y formación a los individuos, dichos conjuntos de herramientas permitirían a gobiernos de todo el mundo llevar a cabo esta labor en beneficio de sus ciudadanos. La UIT lograría ejercer su influencia gracias al efecto multiplicador de la colaboración con todos sus Estados Miembros a escala mundial.

*• Abordar la capacidad de los miembros de sector para garantizar la diversidad y la inclusión:* El Instituto también podría concebir actividades de capacitación y formación con el objetivo específico de ayudar a los miembros de sector (empresas y corporaciones) a comprender mejor y a obrar en favor de los principios básicos de la diversidad, así como del uso sostenible de las tecnologías digitales (véanse las cuestiones relacionadas con el género, la discapacidad/accesibilidad, los migrantes y los refugiados, las minorías étnicas, los jóvenes no escolarizados y los residuos electrónicos).

*• Crear recursos de aprendizaje básicos en calidad de bienes públicos globales:* En los casos en que el Instituto detecte una necesidad de recursos de aprendizaje en línea de alta calidad, también podría desarrollar sus propios materiales gratuitos y ponerlos a disposición de los usuarios en línea a través de su portal (a tal efecto, se recomienda utilizar las licencias CC BY SA[[174]](#footnote-174)).

### Funciones

127 Las funciones del Instituto estarían estrechamente relacionadas con sus objetivos y ámbitos de influencia, y se llevarían a cabo en estrecha colaboración con los colegas de los tres Sectores de la UIT. En ese sentido, el personal del Instituto:

• desarrollaría y ofrecería recursos y formaciones de la mayor calidad posible en los ámbitos de las tecnologías digitales y las telecomunicaciones para todos los miembros (principalmente Estados Miembros, pero también Miembros de Sector), que abarcasen áreas en las que otros proveedores no prestasen servicios de la suficiente calidad;

• diseñaría y pondría a disposición pública contenidos de autoaprendizaje gratuitos y accesibles de la máxima calidad sobre temas que otros proveedores hubiesen abordado con materiales de la suficiente calidad;

• diseñaría y mantendría un portal de la máxima calidad, en el que se pondrían a disposición los servicios de capacitación y formación;

• localizaría a los mejores proveedores de contenidos y formación relevantes y suscribiría acuerdos formales con ellos, que permitirían utilizar el portal de la UIT para brindar acceso público a dicha formación (este principio se aplica a todos los niveles, desde la formación básica hasta los niveles superiores);

• colaboraría estrechamente con todos los Sectores de la UIT para detectar las necesidades existentes en materia de capacitación y formación y diseñar conjuntamente los recursos didácticos correspondientes y sus modalidades de distribución (incluido el desarrollo de recursos de formación basados en las últimas publicaciones de la UIT);

• de ser necesario, forjaría asociaciones formales con diversos socios, minuciosamente seleccionados, a fin de elaborar y distribuir materiales de colaboración y formación conjuntos (especialmente con otros organismos de las Naciones Unidas, en particular el PNUD, para la distribución nacional);

• organizaría actividades de formación presenciales, cuando se considerasen necesarias, en lugar de cursos en línea (quizás, un 10-20% de toda la formación);

• acogería a "becarios distinguidos" de otras entidades (especialmente, universidades de alto nivel) para darles la oportunidad de participar en los trabajos de la UIT y contribuir a la elaboración de nuevos recursos (así como al posible desarrollo de cursos de grado con contribuciones de la UIT), pero también para traer al Instituto a colegas (incluido personal académico y docente) de entornos con menos recursos, para que puedan mejorar sus propias competencias y prácticas trabajando en colaboración con el personal del Instituto;

• organizaría reuniones y eventos internacionales de alto nivel sobre capacitación y formación en tecnologías digitales y telecomunicaciones;

• crearía su propia red de aprendizaje y ofrecería periódicamente cursos de formación internos a todo su personal (≤10% de su tiempo) a efectos de la mejora de sus competencias (en estos cursos también podrían participar otros miembros del personal de la UIT).

### Modalidades de trabajo en el conjunto de la UIT

128 El Instituto sería una entidad autónoma y casi independiente, que dependería directamente del Secretario General (véase el párrafo 122). No obstante, es de suma importancia que mantenga relaciones de trabajo creativas y eficaces con el personal de las tres Oficinas y de la Secretaría General. Actualmente, todas aplican distintas modalidades de trabajo para llevar a cabo sus actividades de capacitación y formación, por lo que, en principio, sería necesario establecer diferentes modalidades de colaboración con las mismas en favor de sus actividades. No obstante, el objetivo es que, con el tiempo, la creación de un único Instituto responsable de todas las actividades de capacitación y formación de la UIT permita prestar un servicio más fluido e integrado a sus miembros. Básicamente, el Instituto se dedicaría a prestar servicios a los miembros, habida cuenta de los conocimientos técnicos disponibles en las Oficinas y en otras entidades externas, cuando fuese necesario, a través de asociaciones (véanse los párrafos 131-136).

129 El personal del Instituto aportaría a la UIT, en especial, nuevos conocimientos técnicos de alta calidad en materia de diseño y ejecución de actividades de capacitación y formación eficaces en el ámbito de las TIC y las telecomunicaciones. En este caso, ejercerían las veces tanto de especialistas en la materia como de expertos en la facilitación de programas de capacitación eficaces y adecuados, ya sean presenciales o en línea.

130 En primer lugar, la dirección del Instituto tendría que determinar la mejor manera de colaborar con las Oficinas a fin de mejorar las actividades de capacitación y formación que les han sido encomendadas y trabajar con ellas a tal efecto. Entre las distintas formas de trabajar con las Oficinas para satisfacer las necesidades de cada Sector, figuran las encaminadas a:

*• Mejorar las modalidades de prestación* *de servicios existentes.* En los casos en que las Oficinas deseen mantener sus actuales estructuras y modalidades de prestación de servicios, se podría invitar al personal del Instituto a facilitar asesoramiento sobre métodos alternativos más eficaces y de mayor calidad para impartir cursos de capacitación y formación tanto presenciales como en línea. Cabe esperar que, con el tiempo, el Instituto se convierta en un socio valioso y de confianza, con el que desarrollar nuevas modalidades en colaboración.

*• Ofrecer nuevas modalidades de prestación de servicios*. En los casos en que las Oficinas estén dispuestas a desarrollar nuevos métodos para prestar sus servicios de capacitación y formación, el personal del Instituto podría colaborar con ellas en el diseño y la facilitación de las actividades pertinentes. Este objetivo podría lograrse de diversas maneras, por ejemplo: el Instituto podría limitarse a asesorar al personal de las Oficinas; el personal del Instituto y de las Oficinas podría definir conjuntamente el contenido y la estructura de las actividades, que luego serían puestas en práctica por expertos de las Oficinas; o las Oficinas podrían subcontratar la mayor parte de las cuestiones relacionadas con el diseño y la facilitación al Instituto.

*• Desarrollar ámbitos de capacitación y formación totalmente nuevos.* Una de las principales ventajas de contar con un Instituto sería su capacidad para examinar todas las esferas de trabajo de la UIT y detectar las necesidades de creación de recursos totalmente nuevos de capacitación y formación. En este contexto, el Instituto trataría de aprovechar los conocimientos técnicos de que dispone la UIT, o su base de datos de conocimientos especializados en materia de formación, para facilitar la elaboración nuevos materiales y modalidades de prestación.

*• Proporcionar formación de alta calidad al personal competente de la UIT en materia de diseño y facilitación de cursos utilizando métodos en línea*. Muchos de los miembros del personal que participan actualmente en el diseño y la facilitación de los cursos de formación y capacitación de la UIT agradecerían recibir formación y mejorar sus capacidades. Otra de las funciones clave del Instituto consistiría en proporcionarles dicha formación, para que ganasen en confianza y estuviesen mejor capacitados para impartir cursos de capacitación y formación de alta calidad.

131 El Instituto también aportaría un notable valor añadido a las actividades de capacitación y formación de la UIT mediante el desarrollo y la oferta de servicios y funcionalidades nuevos y mejorados en el conjunto de la organización, entre ellos:

• análisis periódicos de las necesidades de capacitación y formación de los miembros;

• mecanismos de garantía de calidad eficaces y de alta calidad;

• seguimiento de los resultados en términos de desarrollo;

• mantenimiento de relaciones con los antiguos alumnos (véase el párrafo 168);

• análisis con proyección de futuro sobre los tipos de cursos de capacitación y formación que los miembros podrían demandar en los cinco años siguientes;

• mantenimiento de un registro de expertos, partiendo en especial (aunque no solo) de los miembros de sector y las instituciones académicas; y

• cuando proceda, creación de asociaciones con otros organismos afines (véanse los párrafos 131-136).

### Asociaciones

132 En el presente informe se ha hecho hincapié en que los ámbitos de las TIC, las telecomunicaciones, la capacitación y la formación están realmente saturados, por lo que uno de los desafíos principales para el nuevo Instituto consistiría en identificar en qué esferas puede añadir más valor para los miembros de la UIT y el sistema de las Naciones Unidas, habida cuenta de la oferta global existente. Aunque en esta sección se describen algunas de las formas en que el Instituto podría proceder, también sería esencial que estableciera asociaciones eficaces y de alta calidad con otros proveedores. El equipo tendría que caminar por la delgada línea que separa la colaboración de la competencia y, al mismo tiempo, salvaguardar y proteger sus propias ventajas competitivas básicas. En algunos casos, tendría que colaborar estrechamente con entidades dotadas de conocimientos técnicos pertinentes no disponibles en la UIT; en otros, podría ser preferible remitir a otro organismo o socio las solicitudes de formación específica para las que no se dispone de la capacidad necesaria.

133 El desarrollo de relaciones flexibles con otros organismos de las Naciones Unidas, especialmente el PNUD, así como con las instituciones académicas afiliadas y los Miembros de Sector presentes y futuros, formaría parte integrante del mandato del Instituto. De ahí que uno de los miembros del equipo deba ocuparse de esa tarea. Sin embargo, también cabe la posibilidad de ampliar esta dimensión e incluir el reparto de costes, la posible reducción de los riesgos y la mejora de la calidad en la prestación de los servicios de capacitación y formación[[175]](#footnote-175).

134 No obstante, antes de utilizar la palabra "asociado", el Instituto debería definir su significado de forma clara y consensuada y establecer un marco de asociación riguroso, detallado y aplicable en la práctica, por el que regir todas sus asociaciones. Este marco de asociación transparente sería esencial para que todos los socios fueran plenamente conscientes de las expectativas que conlleva participar en una relación de esta índole, así como de los costes y beneficios conexos. Sin embargo, también revestiría una importancia crucial para la UIT, dada la reputación de la que goza entre algunos integrantes de otros organismos de las Naciones Unidas de ser una organización que se centra más en la promoción de los intereses del sector privado que en los "países en desarrollo" y las posibles contribuciones de la sociedad civil.

135 Entre los ámbitos en los que el Instituto y sus asociados podrían colaborar con mayor más eficacia figuran:

• el manteniendo de un registro de socios aprobados, que podría recomendarse a los miembros que preguntasen por una formación específica;

• la concepción de actividades conjuntas de capacitación y formación, tanto genéricas como adaptadas a las necesidades específicas de los miembros;

• el desarrollo de un modelo de intermediación (véase el anexo 7), mediante el cual la UIT podría garantizar un número mínimo de participantes a unas tarifas notablemente reducidas, o a través del cual los socios pudieran ofrecer a los miembros de la UIT reducciones en sus costes de formación habituales.

• el diseño conjunto de cursos gratuitos en línea con otros organismos de las Naciones Unidas en esferas de interés mutuo;

• la inclusión de cursos de formación para asociados en la plataforma de la UIT; y

• la colaboración con asociados en la prestación de servicios nacionales o regionales para impartir cursos de formación presenciales.

136 De la labor emprendida por la UIT y el PNUD se infiere la honda determinación de ambas partes de colaborar en favor de la capacitación y la formación. En la hoja de ruta del Secretario General de las Naciones Unidas para la cooperación digital se recomienda que ambos organismos trabajen de consuno en la creación de capacidad digital, teniendo especialmente presente que el PNUD afirma ser "el líder intelectual del desarrollo digital"[[176]](#footnote-176). La hoja de ruta no contiene un mandato para la creación de un nuevo instituto, sino de un "servicio conjunto". En las conversaciones en curso con el PNUD, se aboga por que dicho “servicio conjunto” sea en principio muy flexible, ágil y capaz de combinar los puntos fuertes de ambos organismos para obtener mejores resultados en materia de desarrollo para los gobiernos de los Estados Miembros. Si la UIT creara un Instituto que elaborase recursos de alta calidad, la incomparable red de oficinas de país del PNUD, unida a su amplia experiencia en intervenciones prácticas de desarrollo sobre el terreno, integrarían un excelente mecanismo para garantizar la extensa difusión de dichos recursos en los países y brindarían nuevas oportunidades para impartirlos, cuando fuese necesario, en sesiones presenciales. Además, en aquellos lugares en los que la conectividad y la red eléctrica son poco fiables, el PNUD podría ayudar a garantizar que los interesados dispusieran de una infraestructura adecuada y de alta calidad para participar en cursos de formación en línea.

137 El Instituto también podría considerar la posibilidad de compartir parte de su personal y enviar a algunos miembros en comisión de servicios a diferentes organizaciones. Aunque en el presente informe se recomienda que la mayor parte del personal del Instituto trabaje en un mismo lugar, otra opción sería que este destinara a un trabajador a una serie de regiones de la UIT, o todas ellas, a fin de garantizar el arraigo a los contextos regionales de todo el mundo. Por otro lado, también cabría la posibilidad de invitar al personal regional del PNUD a participar en las reuniones de planificación y actividades de facilitación pertinentes.

### Métodos de ejecución

138 El Instituto ofrecería unos cursos de capacitación y formación flexibles, basándose en los métodos más adecuados (cualesquiera que sean) para los alumnos, puesto que no existe una solución universal para todos. Sin embargo, haría especial hincapié en una combinación de cursos de capacitación formales e informales, y buscaría formas de sistematizar las actividades no formales. A grandes líneas, sus métodos incluirían (los porcentajes son estimaciones de la pauta inicial a partir de 2021, pero irían evolucionando con el tiempo):

• cursos de formación en línea (probablemente entre el 60 y el 70%; incluidos tanto los dirigidos por un tutor como los de aprendizaje autodidacta);

• formación presencial (probablemente entre el 10 y el 20%); y

• combinación de cursos en línea y presenciales (probablemente entre el 10 y el 20%).

Algunas de las actividades presenciales se llevarían a cabo en los locales del Instituto, no obstante, la mayor parte quedaría en manos del personal, de los profesionales formados por el personal y del personal local de la UIT y de otros organismos de las Naciones Unidas (especialmente el PNUD) en las regiones. También se ahondaría en la opción de prestar servicios especializados de tutoría, lo que se incluiría en el amplio desglose de actividades en línea/presenciales que se resumió anteriormente.

139 Tradicionalmente, la UIT ha puesto un énfasis especial en la integración de sus programas internos capacitación y formación en seminarios y talleres regionales, así como en otro tipo de actividades regionales. En ese sentido, es preciso comprobar en qué medida siguen impartiéndose estos cursos de forma presencial, o han quedado sustituidos por actividades virtuales en línea a causa de la COVID-19. A corto plazo, cabe prever que las modalidades en línea prevalezcan hasta que se resuelvan las amenazas sanitarias asociadas a la COVID-19, si bien es probable que la incidencia a largo plazo de estas últimas también obre en favor de los métodos en línea. No obstante, los confinamientos a los que muchos individuos se han visto sometidos durante 2020 y 2021 también han puesto de manifiesto el gran valor que las personas otorgan a las reuniones y los cursos de formación presenciales. Por tanto, también seguirá siendo importante impartir cursos presenciales de capacitación y formación, así como preservar las oportunidades informales que ofrece el programa ordinario de eventos y reuniones de la UIT. Un Instituto flexible, con experiencia en formación tanto presencial como en línea, podría atender rápidamente la evolución de la demanda de los miembros.

### Destinatarios previstos y nivel de formación

140 El Instituto debería centrarse en la capacitación institucional y orgánica y el principal grupo de destinatarios previsto debería ser el personal de las administraciones y los reguladores de los Estados Miembros y, a continuación, de los Miembros de Sector (y las instituciones académicas) de la UIT. Es imperativo señalar que la intención del Instituto no sería proponer la misma formación pertinente y de alta calidad que ofrecen otros proveedores, sino centrarse en las esferas en las que la UIT ha demostrado su ventaja competitiva y su relevancia tanto dentro del sistema de las Naciones Unidas como un contexto más general.

141 En cuanto al nivel de formación, se otorgaría prioridad a la formación profesional (desde un nivel básico hasta un nivel avanzado). El Instituto no trataría de desarrollar sus propios programas de formación de grado o postgrado, puesto que las universidades ya cuentan con una amplia oferta en la materia. No obstante, si hubiera universidades de alto nivel interesadas en desarrollar cursos con la participación (y la marca) de la UIT, la oportunidad podría sopesarse. A fin de proteger su marca, el Instituto debería priorizar las relaciones de asociación, o colaboración, con las universidades más reputadas (por ejemplo, las que ocupan los 500 primeros puestos de la clasificación mundial de universidades QS[[177]](#footnote-177)), las que imparten especialidades concretas o las que se hallan en regiones específicas[[178]](#footnote-178).

142 No obstante, si el Instituto (u otros colegas de la UIT) detectan una carencia importante en la oferta de formación global, a efectos de la formación de particulares sobre aspectos concretos de su cartera, el personal del Instituto también podría plantearse la posibilidad de desarrollar nuevos recursos de aprendizaje gratuitos y públicos, para compartirlos a través de su portal. En un primer momento, en lugar de desarrollar cursos completos, podría preparar plantillas normalizadas sobre los temas más importantes, que otros formadores podrían ampliar para crear sus propios cursos a nivel nacional. En circunstancias excepcionales, el Instituto podría desarrollar cursos completos en varios idiomas para un mercado global, si bien cabe prever que estos sean poco frecuentes.

### Ejemplos de productos

143. Los materiales y recursos del Instituto podrían elaborarse de diversas maneras, pero, en general, se someterían a un proceso normalizado de garantía de calidad que incluiría al menos las siguientes fases:

• evaluación de las necesidades de aprendizaje;

• destinatarios/participantes a los que va dirigido;

• objetivos de aprendizaje y resultados previstos;

• título, estructura y contenido;

• metodología(s) de facilitación;

• materiales y recursos didácticos (multimedios);

• garantía de idoneidad de quienes imparten la formación;

• comercialización del curso;

• evaluación y certificación (si procede); y

• evaluación de los resultados del aprendizaje (conexión con la red de antiguos alumnos)

144 Cabría poner a disposición el mayor número posible de materiales y recursos del Instituto en una amplia gama de formatos, para que sean lo más inclusivos posible, y todo el contenido desarrollado con financiación pública debería poder consultarse de forma gratuita, quizás bajo licencias Creative Commons (de ser así, preferiblemente CC BY-SA[[179]](#footnote-179)). A continuación se evocan siete categorías principales de actividades, que ejemplifican la labor que el Instituto podría llevar a cabo (los ejemplos son meramente ilustrativos y se desarrollarían en colaboración con los interesados pertinentes):

*• Recursos autónomos en línea para el aprendizaje autodidacta*. Estos se diseñarían con el objetivo de que fuesen muy intuitivos y fáciles de utilizar, e incluirían cuestionarios minuciosamente concebidos para la evaluación formativa. La mayoría podrían articularse en torno a módulos de una hora de duración*.*

– Una introducción a la UIT para el personal de las nuevas entidades miembros (Gobiernos, Miembros de Sector, Instituciones Académicas) (5 horas en total).

– Una introducción a las criptomonedas para funcionarios de rango medio de organismos reguladores de las telecomunicaciones (20 horas en total).

• Talleres presenciales de alto nivel en los países (en frecuente colaboración con el PNUD):

– Talleres regionales de dos días de duración para funcionarios superiores de organismos reguladores sobre las repercusiones de las subastas de espectro a efectos del desarrollo.

– Taller regional de dos días de duración sobre la atenuación de los efectos medioambientales nocivos de los modelos de negocio de las tecnologías digitales en África Oriental.

• Cursos de formación en línea facilitados por tutores (algunos con socios). Su duración podría variar, pero su contenido se estructuraría en unidades de una hora de duración, por un total de dos horas al día como máximo. Estos cursos podrían certificarse mediante una evaluación, o impartirse simplemente como un aprendizaje sin evaluación.

– Información actualizada sobre la evolución de la normativa en materia de telecomunicaciones (3 días) (podría certificarse si se evalúa).

– Gama completa de desafíos digitales en los PEID: Una exposición franca para las corporaciones mundiales (2 días).

– Radiodifusión digital (20 días de duración, 2 horas por semana, con materia adicional de aprendizaje autodidacta)[[180]](#footnote-180).

• Programas y grupos de tutoría. La tutoría se considera una de las mejores herramientas para una capacitación eficaz y puede adoptar formas y duraciones diversas, en función del tiempo disponible, las necesidades y la experiencia.

– Participación de las mujeres en la CMDT

– Inclusión del personal directivo superior en el sector de la tecnología digital.

• Conferencias y mesas redondas de alto nivel. Este apartado, si bien comprende una amplia gama de opciones, podría incluir:

– Conferencias mensuales en línea/presenciales de alto nivel, impartidas por personalidades destacadas, públicas y, quizás, con participación de una audiencia física. Cada sector podría organizar su propia serie mensual.

– Debates en línea sobre temas destacados, en los que participen ponentes con un amplia experiencia y miembros del personal de menor rango.

*• Formación práctica*. Por ejemplo, parte de la formación que ofrece actualmente la BR permite a los participantes que asisten a los talleres y/o seminarios adquirir conocimientos prácticos sobre el uso de los programas informáticos necesarios para llevar a cabo las atribuciones del espectro. También podrían desarrollarse cursos prácticos adicionales, tanto presenciales como en línea, que incluyesen materiales audiovisuales y el apoyo de un facilitador.

*–* Un curso práctico y participativo en línea sobre cómo tomar parte con éxito en la Conferencia de Plenipotenciarios de la UIT (con vídeos, juegos de rol, cuestionarios, etc.)

• Recursos en línea (recursos educativos abiertos de libre acceso). Además de las oficiales, la UIT genera un gran número de publicaciones. En este contexto, podrían ofrecerse introducciones breves y consejos de utilización, así como cursos completos fundamentados en ellas. Algunos ejemplos basados en publicaciones recientes serían[[181]](#footnote-181):

– Cómo acceder a las estadísticas de la UIT e interpretarlas.

– Un recurso relacionado con la evaluación de la conexión en contextos de crisis, basado en el informe *Estimating digital connectivity during the Covid-19 Pand*emic (evaluación de la conectividad digital durante la pandemia de Covid-19)[[182]](#footnote-182).

– Consideraciones introductorias y consejos acerca de la reglamentación colaborativa, basados en el informe *Global ICT regulatory outlook 2020 – pointing the way forward to collaborative regulation* (visión global de la reglamentación de las TIC en 2020: marcando el camino hacia la reglamentación colaborativa)[[183]](#footnote-183).

145 En las dos viñetas siguientes se ilustran brevemente los procesos a los que podría atenerse el personal del Instituto para elaborar dichos "productos".

|  |
| --- |
| **Viñeta 1: Respuesta a una solicitud de la BR en materia de formación práctica sobre comprobación técnica del espectro en África Occidental** |
| **Origen de la solicitud:** La RB ha detectado que algunos miembros de África Occidental necesitan formación sobre cómo utilizar la última generación de equipos de comprobación técnica del espectro.  🡻  **Análisis de las necesidades:** El personal del Instituto entabla un debate con los responsables de la BR y los correspondientes funcionarios y miembros regionales de la UIT para determinar las necesidades exactas, las modalidades de facilitación preferidas, las experiencias pasadas, el nivel requerido, el número probable de destinatarios, los niveles de financiación y otros datos pertinentes.  🡻  **Examen de la oferta existente:** Se analiza la oferta global de cursos y materiales pertinentes, a los que pudiera accederse en ese momento; discusión con los proveedores existentes.  🡻  **Definición de la lista de personal participante:** El análisis revela que Rohde & Schwarz (miembro de la UIT) ofrece un excelente servicio de apoyo mediante demostraciones virtuales y está dispuesto a participar. Se consideran otras entidades locales de África Occidental (en países anglófonos y francófonos) que pudieran participar. Se discute si la BR desea participar directamente en el desarrollo y la facilitación.  🡻  **Mecanismo óptimo de facilitación:** Los miembros de África Occidental preferirían una formación presencial (dada la necesidad de realizar ejercicios prácticos y la escasa conectividad de que gozan algunos participantes, especialmente de Níger y Malí) y están dispuestos a sufragar los gastos locales de los formadores (probablemente se decida celebrar una reunión francófona en Abiyán y una anglófona en Accra).  🡻  **Elaboración de contenidos:** La Unidad colabora con la RB y sus miembros (entre ellos Rohde & Schwarz), incluidos varios equipos locales del PNUD en Côte d’Ivoire y Ghana, a fin de elaborar contenidos específicamente adaptados al contexto de África Occidental.  🡻  **Garantía de calidad:** Los materiales y las modalidades del curso se someten a una serie de procesos internos de garantía de calidad (en los que también participa la BR) y se revisan con posterioridad. La garantía de calidad incluye asimismo una revisión del curso después de su facilitación.  🡻  **Comercialización:** La Unidad colabora con los miembros para atraer a un mayor número de participantes (algunos de los cuales podrían no ser miembros de la UIT y tendrían que abonar una tarifa, contribuyendo así a sufragar parte de los gastos).  **🡻**  **Ejecución:** Conforme a lo solicitado, se imparten dos talleres de tres días de duración en las oficinas del PNUD en Accra y Abiyán (incluida la grabación de las partes pertinentes).  🡻  **Opciones de reutilización:** El equipo puede sopesar y llegar a un acuerdo sobre el interés de convertir esta formación en un recurso básico de aprendizaje autodidacta en línea, de acceso gratuito, y publicarlo en la Academia de la UIT (utilizando los materiales audiovisuales anteriores). La adaptación al contexto local (incluidos tanto el idioma como las imágenes) puede llevarse a cabo en colaboración con la BR, para determinar en qué puntos es más necesaria.  🡻  **Recuperación de costes:** La estructura se acuerda en las primeras fases: servicio gratuito para los miembros (incluido en su cuota de afiliación), Côte d’Ivoire y Ghana sufragan parte de los gastos locales, el PNUD participa en los gastos locales (y facilita asesoramiento gratuito), los participantes adicionales contribuyen a sufragar los gastos, el 50% del tiempo del personal corre a cargo de la Unidad, la BR aporta parte de la financiación, Rohde & Schwarz pone a disposición parte de su tiempo a título gratuito.  🡻  **Gestión de los antiguos alumnos:** A los participantes, que deben proporcionar sus datos de contacto, se les invita a unirse al grupo de antiguos alumnos y se les contacta en un plazo de 3 meses, 6 meses o 1 año para saber qué uso han hecho de su formación y solicitarles su opinión sobre cómo mejorar el curso en ediciones posteriores.  🡻  **Examen interno:** La formación se evalúa en la siguiente reunión trimestral de examen de la Unidad. |

|  |
| --- |
| **Viñeta 2: Escuchar las voces de los PEID: cambiar las estructuras de poder de la capacitación y la formación** |
| **Origen de la solicitud:** A raíz de una sesión dedicada a los PEID en la CMSI de 2021, los representantes de los gobiernos de tres estados insulares del Pacífico y un estado insular del Caribe se acercaron al equipo y le ofrecieron su ayuda a fin de impartir un tipo radicalmente nuevo de cursos de capacitación para empresas del sector privado, con el objetivo de que estas últimas comprendieran mejor cómo trabajar en sus territorios y atender las necesidades de los habitantes de los PEID.  🡻  **Análisis de las necesidades:** La Unidad organiza una serie de conversaciones pormenorizadas con otros PEID para definir con precisión las cuestiones que desean abordar, los destinatarios previstos y la modalidad de ejecución. También podrían mantenerse conversaciones con empresas que ostentasen la categoría de Miembros de Sector, para evaluar el nivel de interés que la iniciativa podría suscitar. Se conviene en priorizar el tema del uso de las tecnologías digitales para la prestación de servicios gubernamentales, en especial sanitarios y educativos.  🡻  **Examen de la oferta existente:** Una rápida revisión revela que no se han emprendido muchas iniciativas en la materia con anterioridad y que, de hecho, esta podría ser la primera de una nueva serie de actividades de formación impartidas por los destinatarios de gran parte de los cursos de formación anteriores, invirtiendo así las relaciones de poder tradicionales en el marco del desarrollo de capacidades.  🡻  **Definición de la lista de personal participante:** Equipo directivo compuesto por personal de 3 países del Pacífico y 3 del Caribe, colegas de la UNESCO, la OMS y el PNUD, los PEID de las Naciones Unidas y el equipo de la unidad central (puede que también algunas empresas).  🡻  **Mecanismo óptimo de** **facilitación:** En la discusión con las partes interesadas, se acuerda organizar un taller en línea de tres días de duración (7 horas por día) e impartirlo en dos ocasiones, una en una zona horaria del Pacífico y otra en una zona horaria del Caribe. El evento incluiría varias actividades participativas, entre ellas la elaboración de mapas mentales, la creación de pequeños grupos de trabajo utilizando Jamboard (o un sistema equivalente) y la puesta en práctica de juegos de rol.  🡻  **Elaboración de contenidos:** La Unidad trabaja con profesionales de los PEID, colegas interesados de la BDT y colegas regionales de la UIT instalados en el Caribe y el Pacífico, a fin de elaborar contenidos y recursos de alta calidad.  🡻  **Garantía de calidad:** Se aplica tanto un proceso interno de garantía de calidad, como un control minucioso por parte de algunos miembros del sector privado de la UIT, para garantizar la idoneidad de los materiales.  🡻  **Comercialización:** En principio se recurrirá principalmente a los miembros de la UIT, aunque también se pondrá en marcha una campaña mundial encaminada a informar a las empresas tecnológicas a escala mundial sobre todo aquello que deben saber para trabajar con eficacia en los pequeños Estados insulares en desarrollo. Antes de la formación, se difundirá un vídeo corto por semana sobre un tema importante.  🡻  **Ejecución:** En línea, 3 días en la zona horaria del Caribe y 3 días en la del Pacífico.  🡻  **Opciones de reutilización:** También podría llevarse a cabo en directo y en persona –en su formato original o abreviado– con ocasión de las próximas reuniones de los PEID de las Naciones Unidas.  🡻  **Recuperación de costes:** Dependerá en gran medida de los costes que admita el mercado. Una opción sería aplicar una tarifa a los participantes del sector privado, aunque cabría la posibilidad de recurrir a la financiación o el patrocinio de donantes. Las empresas y los gobiernos locales también podrían patrocinar en parte el trabajo en el país y/o la región correspondiente. Una vez cubiertos los costes, el material debería ponerse a disposición como recurso global gratuito en línea.  🡻  **Gestión de los antiguos alumnos:** Una opción sería que un grupo de empresas se comprometiera a tener más en cuenta las necesidades de los PEID; además, convendría crear redes en el seno de los PEID y entre ellos, con miras al intercambio de experiencias y buenas prácticas, quizás bajo la dirección de la BDT.  🡻  **Examen interno:** La formación se evalúa en la siguiente reunión trimestral de examen de la Unidad, se determinan las enseñanzas de cara al futuro y se contacta periódicamente con antiguos alumnos para saber qué parte de la formación han puesto en práctica (y qué parte no) y, habida cuenta de lo anterior, cómo podría mejorarse el curso en ediciones posteriores. |

## 9.6 Vínculos con las actividades en curso de la UIT

146 El Instituto se concibe con el objetivo específico de aprovechar los aspectos más positivos de las prácticas de la UIT y superar los retos que persisten en la actualidad. Los siguientes aspectos de las buenas prácticas se retomarán y se desarrollarán en el marco del Instituto:

**• Colaboración intersectorial.** Al situarse "fuera" del marco de los Sectores de la UIT, le resultaría más fácil colaborar con miembros del personal de todos ellos y constituiría un recurso excepcional al que los distintos Sectores podrían recurrir.

**• Conocimientos teóricos y prácticos de las regiones.** Las oficinas regionales están ayudando a la UIT a comprender mejor las necesidades de los miembros, lo que se aprovecharía para ayudar a garantizar que el Instituto estuviese orientado a la demanda.

**• Colaboración en curso con el PNUD.** Tal y como se ha señalado anteriormente (véanse los párrafos 21 y 80), el hecho de aprovechar la arraigada relación de colaboración con el PNUD no solo para garantizar una comprensión aún mayor de las necesidades regionales y nacionales, sino también para ayudar a impartir la formación *in situ*, cuando proceda, se consideraría un movimiento estratégico.

• **Partir de las prioridades temáticas de la UIT en general y de la BDT en particular.** La reciente reestructuración de la BDT en ámbitos temáticos más definidos y las relaciones existentes entre estos y la CDS deberían aprovecharse convenientemente, a fin de garantizar que el Instituto ofrezca recursos de alta calidad en cada uno de los ámbitos temáticos en cuestión[[184]](#footnote-184).

• **Relaciones con los miembros y los socios.** La marca de la UIT y su personal son valorados y, en general, gozan de un notable respeto. Es esencial que el nuevo Instituto parta de esa base y mejore la reputación general de la UIT.

## 9.7 Repercusiones en la dotación de recursos

147 En esta sección se ofrece una estimación del nivel de costes que conllevaría la creación y el funcionamiento de un Instituto de esa índole y se resumen posibles modelos de negocio a tal efecto.

### Los costes básicos del Instituto

148. Es difícil hacer predicciones exactas sobre los costes que podría entrañar la creación de un nuevo Instituto, no obstante, las siguientes parecen estimaciones razonables, de acuerdo con las experiencias de otros Institutos de las Naciones Unidas y los requisitos normalizados en materia de capacitación y formación.

149. **Espacio**. Los cálculos que figuran a continuación se basan en los costes de arrendamiento del espacio necesario para el nuevo Instituto, asumiendo pues que la UIT no compraría una propiedad[[185]](#footnote-185):

• Oficinas e instalaciones = 508 m2.

• 25% de espacio adicional para pasillos y otras instalaciones = +127 m2.

• En consecuencia, se necesitaría un espacio total de unos 635 m2.

• Ello equivaldría a los siguientes costes anuales en concepto de arrendamiento en ubicaciones tales como:

– Ginebra: CBD y Université[[186]](#footnote-186) (635 x 644€) = 408 940 CHF

– Ginebra: Champel, Florissant, Cornavin, Pâquis y PAV[[187]](#footnote-187) (635 x 450€) = 285 750 CHF

– Budapest: (635 x 300€) = 190 500 CHF

150 **Dotación de personal.** Los 15 funcionarios mencionados *supra* (véase el párrafo 148) supondrían un coste básico para la UIT de 2 623 281 CHF (basado en los costes estándar y medios anuales de la UIT)[[188]](#footnote-188).

151 **Tecnologías digitales y costes auxiliares conexos**. Cabe la posibilidad de estimar los costes auxiliares a las tecnologías digitales (incluidas licencias de programas y equipos), basándose tanto en el nivel actual de gastos de la UIT como en comparaciones con otras organizaciones:

• Costes iniciales de la tecnología digital, incluida la tecnología más básica para filmar y grabar en estudio: = 15 x 9 174 CHF = 137 610 CHF.

• Costes anuales de sustitución y/o mantenimiento (suponiendo una sustitución cada 3 años por valor de 45 870 CHF y una conectividad fiable de alta calidad por valor de 10 000 CHF) = 55 870 CHF.

• Alojamiento y mantenimiento anual de la plataforma (actualmente 2 195 CHF mensuales, lo que supone una muy buena relación calidad-precio), cuyo valor se estima en 2 500 CHF mensuales o 30 000 CHF anuales.

Si se decidiera que también es necesario crear una nueva plataforma digital, los costes adicionales podrían variar considerablemente en función del alcance de la restructuración necesaria y de la posibilidad de contar con el apoyo de un socio de la UIT. En términos generales, los costes podrían oscilar entre 50 000 y 100 000 CHF, pero mucho dependerá de las necesidades y la experiencia de los proveedores. Cabe señalar que, si el Instituto de la UIT creara una plataforma, esta tendría que ser la mejor del sistema de las Naciones Unidas y requeriría de un mantenimiento y un desarrollo periódicos para mantener dicha condición.

152 **Gastos generales y costes del proyecto adicionales**. Además de estos costes básicos, cabría prever numerosos costes adicionales, incluidos viajes, becas y gastos alojamiento y contratación de expertos y consultores externos. Estos costes pueden variar en gran medida dependiendo de las funciones concretas que asuma el Instituto, no obstante, pueden valorarse a partir de las estimaciones de gastos generales estándar que utiliza la UIT.

### Modelos de negocio y recuperación de costes

153 El Instituto podría sopesar numerosos tipos de modelos de negocio, así como distintas metodologías de recuperación de costes, en función de los elementos que incluyan sus actividades. A continuación se resumen siete de ellos:

154 **Apoyo del país anfitrión**. La mayoría de los Institutos de las Naciones Unidas se financian de una forma u otra gracias al generoso y sustancial apoyo del país anfitrión (y/o del gobierno local), que suele cubrir los gastos de explotación (alquiler/compra) y mantenimiento de la propiedad en la que se halla el Instituto y contribuir a la dotación de personal. Para que la UIT pudiera plantearse la creación de un Instituto independiente, el país anfitrión tendría que facilitar la propiedad correspondiente y cubrir los gastos básicos de personal y funcionamiento mediante una dotación de al menos 50 millones USD[[189]](#footnote-189), aproximadamente, o un compromiso de financiación por valor de unos 2,5 millones USD anuales, garantizado durante al menos 5 años y, posteriormente, por periodos de 5 años si el rendimiento es satisfactorio. Este último enfoque supondría un volumen muy superior de ingresos para el Instituto, dado el actual clima de inversiones, pero conllevaría un riesgo de cierre después de tan solo 5 años[[190]](#footnote-190).

155 **Contribuciones adicionales de países miembros**. Muchos institutos de las Naciones Unidas se financian también con ayuda de contribuciones adicionales de países miembros para elementos específicos, ya sean eventos o edificios. El reconocimiento a los países que aportan estas contribuciones adicionales puede adoptar diversas formas, por ejemplo, cabe la posibilidad de dar su nombre a determinadas instalaciones (como un estudio de grabación o un espacio para conferencias), incluir sus logotipos en todos los materiales elaborados por el Instituto, o convocar eventos y series de conferencias públicas anuales a su nombre.

156 **Financiación a partir de las contribuciones ordinarias de los miembros**. Las contribuciones de los miembros a la UIT deben utilizarse para garantizar el funcionamiento cotidiano básico y facilitar un conjunto esencial de recursos de formación a todos los miembros. A cambio de sus contribuciones anuales, los miembros esperan recibir ciertos servicios, siendo uno de los más importantes y visibles el de capacitación y formación. Los participantes en la consulta apoyaron ampliamente la idea de que la UIT destinara una parte mayor de su presupuesto a actividades de capacitación y formación[[191]](#footnote-191). A cambio, podría garantizarse a todos los miembros contribuyentes una cierta cantidad de formación especializada adicional (que de otro modo se facilitaría previo pago) de forma gratuita, además del material disponible gratuitamente para todos en línea. En ese caso, los miembros podrían estar dispuestos a pagar para recibir más formación de ese tipo. Esta opción requeriría una reestructuración notable de la partida central que la UIT destina actualmente a la capacitación y la formación, que se estima en tan solo un 2-3% del gasto total.

157 **Financiación conjunta con socios para proyectos específicos**. Actualmente, los proyectos de la Unión se financian en parte con ayuda de los socios, aunque la UIT también suele contribuir a su financiación. Este sistema podría mantenerse, no obstante, es esencial que el Instituto establezca una serie de principios y prácticas de asociación claros a tal efecto. El Instituto, junto con sus socios, también podría licitar actividades conjuntas de capacitación y formación, promovidas por terceros, como donantes multilaterales o bilaterales y fundaciones. La creación de nuevos cursos de formación para ponerlos a disposición gratuitamente en línea con fines de aprendizaje autodidacta abriría una puerta interesante para que el Instituto trabajase en colaboración con sus socios y, especialmente, con otros organismos de las Naciones Unidas que se ocupan de ámbitos afines.

158 **Financiación por asociados**. Las relaciones con los asociados en la capacitación y la formación en el seno de la UIT representan un factor de riesgo en lo tocante a la percepción de la parcialidad, ya sea en favor de una empresa, una organización de la sociedad civil o un Estado Miembro concreto. No obstante, una vez establecidos unos protocolos de asociación integrales y transparentes, las actividades también podrían financiarse a través del apoyo directo de los asociados. Lo ideal sería que los asociados aportasen una financiación directa al Instituto, no obstante, este objetivo es difícil de lograr y, en la mayoría de los casos, los asociados aportan sus contribuciones en especie.

159 **Imposición del precio de coste directo o de tarifas reducidas por las actividades de capacitación y formación**. Tal y como se ha indicado anteriormente, lo ideal sería que todas las actividades de capacitación y formación del Instituto estuvieran disponibles de forma gratuita para los gobiernos y los organismos reguladores de los Estados Miembros[[192]](#footnote-192). Habida cuenta de la posibilidad de que esta opción no sea factible en todos los casos, se plantea la cuestión del precio que deberían pagar otras personas (incluidos los no miembros) para participar en dicha formación. En ese sentido, es fundamental que los costes inherentes a la concepción, el desarrollo y la acogida de todas las actividades de capacitación y formación impartidas por el Instituto se calculen sobre una base sistemática clara. Una vez calculadas esas cifras, el Instituto podría estimar el número de destinatarios de la formación y el precio al que debe impartirse para cubrir los costes, y cobrar una tarifa acorde. A continuación, podría plantearse la posibilidad de establecer un sistema de tarifas diferenciadas, de modo que quienes dispongan de menos recursos para participar solo tengan que abonar una parte de los costes totales.

160 **Licitación de actividades específicas**. A fin de generar ingresos, el Instituto también podría licitar actividades adicionales que excedieran su ámbito de actividad principal. De esta forma, gozaría de una oportunidad importante para ampliar el número de miembros del personal, los conocimientos técnicos y la experiencia, y los ingresos conexos podrían integrarse en el flujo general de ingresos del Instituto, a fin de permitir la contratación de personal adicional. Sin embargo, si se presta una atención excesiva a este tipo de financiación externa, se corre el riesgo de restar importancia a la actividad principal del Instituto, esto es la prestación de servicios a los miembros de la UIT.

# Sección 10: Recomendaciones

161 En el futuro, la UIT adoptará una estrategia de capacitación y formación a más largo plazo u otra, en función tanto de las aspiraciones y decisiones de sus miembros, como de los factores políticos y culturales más amplios que englobe. Además, cabe tener en cuenta importantes limitaciones estructurales, como los acuerdos vigentes con los CoE, así como la necesidad de que cualquier cambio fundamental se acuerde por conducto de una de las conferencias de la UIT (Plenipotenciarios, CMR, CMDT, AMNT), lo que entraña la posibilidad de que dicho cambio tenga que aplicarse por etapas durante un periodo de varios años. También habría que desarrollar estrategias para excluir los ámbitos en los que no sea necesario seguir trabajando.

162 Las siguientes recomendaciones se basan en los datos empíricos recabados a partir de un examen de las prácticas vigentes en la UIT (véase la sección 4), la evolución de las prácticas en curso en otras organizaciones (véase la sección 8), las opiniones de las partes interesadas y las buenas prácticas existentes en la prestación de servicios de capacitación y formación. Cabe asimismo destacar que la intención de estas recomendaciones es lograr que, en el futuro, la UIT supere los límites de lo adecuado y lo ordinario y sea capaz de ofrecer unos servicios de capacitación y formación de la máxima calidad, que respondan a las necesidades de los Estados Miembros[[193]](#footnote-193), las empresas del sector privado y las organizaciones de la sociedad civil.

## 10.1 Recomendaciones a corto plazo

163 En esta sección se ofrecen diez recomendaciones sucintas e interrelacionadas, que se centran en las medidas prácticas principales que cabría adoptar en los próximos seis meses para mejorar la eficacia de los servicios de capacitación y formación de la UIT. Todas estas recomendaciones deberían adoptarse con independencia de la recomendación a más largo plazo por la que se decante la UIT. Aunque todas se refieren a la Unión en su conjunto, en muchos casos la BDT sería quien lideraría inicial y espontáneamente su aplicación. Las recomendaciones son importantes en sí mismas, no obstante, también sientan las bases necesarias para dar un rumbo radicalmente distinto a la capacitación y la formación en la UIT, que se analiza con más detalle en la sección atinente a las recomendaciones a más largo plazo.

### Recomendación a corto plazo Nº 1: Estrategia y enfoque coherentes y holísticos

164 **La UIT debería elaborar una estrategia formal global para sus actividades de capacitación y formación, con el objetivo de que el personal de la organización sea plenamente consciente de cuáles son sus objetivos y los usuarios presentes y futuros sepan sin lugar a dudas qué pueden esperar.** Al elaborar esta estrategia, deberían tenerse en cuenta los siguientes elementos principales:

• convendría definir claramente el alcance de la capacitación (institucional, orgánica y/o individual) en que se centra la UIT;

• convendría implicar a toda la UIT, es decir, lograr la participación de todos los Sectores y equipos competentes de la organización (especialmente de la BR, la BDT, la TSB y el equipo de recursos humanos de la SG);

• el objetivo debería ser mejorar la calidad general de los servicios de capacitación y formación de la UIT, orientándolos según proceda, y cesar las actividades en las que ya no se disponga de una ventaja competitiva;

• convendría ajustar las actividades a un presupuesto global de en torno al 15% del gasto total de la UIT; y

• las recomendaciones a más largo plazo marcan un camino, que podría servir de orientación para el diseño de esta estrategia.

### Recomendación a corto plazo Nº 2: Visibilidad y presencia en línea

165 **La UIT debería elaborar una estrategia de comercialización y publicidad clara e integrada para todas sus actividades de capacitación y formación, con el objetivo principal de garantizar que todo el material de su sitio web (y los portales asociados) esté actualizado y sea preciso**[[194]](#footnote-194). Ello debería incluir:

• un único punto de acceso en línea de alta calidad a toda la información sobre los servicios de capacitación y formación de la UIT, al que puedan dirigirse todas las referencias a estos últimos en el sitio web principal de la UIT;

• convendría nombrar a un único responsable de esta presencia digital en la UIT, que posea una vasta experiencia en el ámbito de la comercialización; y

• a fin de elaborar la estrategia, la UIT debería basarse en los ejemplos de buenas prácticas incluidos en el presente informe y procurar que el nuevo entorno digital goce de un amplio reconocimiento como líder del mercado en su campo.

### Recomendación a corto plazo Nº 3: Simplificación y aclaración de la oferta de capacitación y formación de la UIT

166 **La UIT debería crear un marco más sencillo y claro para sus ofertas de capacitación y formación, basado en los propósitos y resultados de dichas actividades, de tal manera que los miembros del personal y los usuarios externos puedan comprender más fácilmente las ofertas en cuestión y las modalidades de facilitación**. Todo ello debería asentarse en los propósitos y resultados de aprendizaje que se prevé tenga la formación, y el marco debería centrarse en:

• garantizar que todas las actividades de capacitación y formación tengan un propósito y unos resultados en materia de desarrollo claros;

• albergar el compromiso de ofrecer servicios de formación de la máxima calidad posible en todo momento;

• destacar que, en el futuro, la mayor parte de las actividades de capacitación y formación tendrá lugar en línea, reconociendo al mismo tiempo que algunos tipos de formación se imparten mejor en persona;

• diferenciar entre capacitación y formación formal e informal y reconocer que ambas son importantes; y

• cesar gradualmente las actividades desarrolladas en todos los ámbitos en los que se considere que ya no se logra la máxima calidad, rentabilidad y pertinencia.

### Recomendación a corto plazo Nº 4: Compromiso con procesos rigurosos de garantía de calidad

167 **La UIT debería atenerse a un proceso riguroso a efectos de la elaboración de unos cursos de capacitación y formación eficaces, adecuados y de alta calidad, con objeto de que los alumnos puedan estar seguros de que la oferta es pertinente, excelente y beneficiosa para ellos mismos y para sus organizaciones**. Es esencial que la UIT haga más hincapié en la calidad de los resultados del aprendizaje, que en la cantidad de cursos impartidos. En virtud de este compromiso, todas estas actividades deberían incluir como mínimo lo siguiente:

• un análisis riguroso de las necesidades de capacitación y formación de sus miembros y de los destinatarios de las actividades;

• una redacción clara del título y la descripción de todas las actividades;

• una definición precisa de los objetivos de aprendizaje, que deben guardar en todo momento una relación directa con las necesidades de aprendizaje;

• un claro énfasis en proporcionar un contenido, una estructura y unos recursos de aprendizaje de alta calidad, así como en garantizar la selección de la modalidad de facilitación óptima;

• en su caso, la participación de instructores y facilitadores de alto nivel;

• un sólido compromiso con la medición de los resultados reales del aprendizaje y el seguimiento ulterior de los alumnos; y

• un mayor compromiso con el seguimiento, la evaluación y la presentación de informes de todas las actividades de capacitación y formación.

### Recomendación a corto plazo Nº 5: Mejorar la capacidad del personal de la UIT para impartir cursos de capacitación y formación de alta calidad para sus miembros y otros destinatarios pertinentes

168 **La UIT debería establecer mecanismos que permitan a todos los miembros competentes del personal recibir la mejor formación posible en relación con la ejecución de actividades de alta calidad en beneficio de los Estados Miembros y otros destinatarios pertinentes (véase la sección 4)**. Las organizaciones de aprendizaje son conscientes del valor que revisten las actividades de capacitación y formación efectivas y entienden que, para llevarlas a cabo, el personal debe gozar de una formación adecuada en lo que atañe a su diseño, facilitación y evaluación. Todos los miembros del personal de la UIT que participen en este tipo de actividades deben recibir a su vez una formación adecuada a efectos de la mejora de sus competencias, incluidos los siguientes puntos:

• las lagunas en la oferta de aprendizaje destinada a los miembros del personal que participan en las actividades de capacitación y formación deben detectarse en el marco de un debate continuo sobre sus necesidades de aprendizaje;

• convendría diseñar recursos didácticos de alta calidad para los miembros del personal de la UIT, a fin de proporcionarles toda la información necesaria para impartir unos cursos de capacitación y formación excelentes (lo que podría hacerse en colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas); y

• todos los miembros del personal que participen en las actividades de capacitación y formación deberían recibir esta formación antes de tomar parte en el diseño y la ejecución de dichas actividades. El personal directivo competente debería predicar con el ejemplo y seguir esta formación, en especial para comprender mejor todos los procesos y etapas que concurren en su facilitación.

### Recomendación a corto plazo Nº 6: Crear una red de antiguos alumnos dinámica y versátil

169 **La UIT debería crear una red de antiguos alumnos dinámica y versátil para todas las personas que realicen sus cursos, con el objetivo de: a) posicionarse adecuadamente para poder rendir cuentas de los resultados reales del aprendizaje (y del desarrollo en general) de dichos alumnos; b) crear una comunidad de antiguos alumnos cualificados, a cuyos servicios y asesoramiento pueda recurrir posteriormente; y c) conformar una red más amplia de promotores de sus actividades de capacitación y formación.** Este proceso debería incluir:

• el nombramiento de un funcionario experto, en calidad de responsable de las relaciones con los antiguos alumnos, que vele por el funcionamiento de esta red;

• la determinación y el uso de la plataforma en línea óptima para la red de antiguos alumnos;

• toda actividad encaminada a garantizar que la red sirva sobre todo a los intereses de los antiguos alumnos, a fin de alentarles a contribuir a la labor continua de la UIT en ese ámbito; y

• el mantenimiento de un contacto regular y sistemático con los antiguos alumnos, con objeto de obtener más información sobre cómo han aplicado la capacitación y la formación impartidas por la UIT para obtener resultados de desarrollo eficaces y adecuados.

### Recomendación a corto plazo Nº 7: Crear una partida presupuestaria para todas las actividades de capacitación y formación de la UIT

170 **Debería crearse una partida presupuestaria para todas las actividades de capacitación y formación de la UIT, con miras a establecer y mantener los niveles adecuados de gasto y rentabilidad en cada uno de los Sectores y en la Unión en su conjunto**. Entre los aspectos específicos que cabría considerar figuran los siguientes:

• conviene velar por que el presupuesto de cada uno de los Sectores incluya una única partida presupuestaria para la capacitación y la formación, que pueda combinarse fácilmente para proporcionar cifras relativas al conjunto de la UIT;

• el personal debe distribuir el tiempo que dedica específicamente a la capacitación y la formación (puede que esta actividad no sea fácil, pero debería intentarse); y

• conviene auditar los procesos de contratación y adquisición regularmente, para comprobar que todas las actividades de capacitación y formación tengan en cuenta aspectos tales como la edad, el género, la etnia, el país y el sector.

### Recomendación a corto plazo Nº 8: La Academia de la UIT

171 **El proceso continuo de mejora de la plataforma de la Academia de la UIT debería avanzar a buen ritmo, de tal manera que los alumnos puedan obtener mayores beneficios de su funcionalidad y ese espacio se transforme en un faro de excelencia en el seno del sistema de las Naciones Unidas**. El diseño y la funcionalidad de la plataforma de la Academia de la UIT han sido objeto de notables mejoras durante los dos últimos años, no obstante, esta aún debe perfeccionarse para poder ocupar un lugar de vanguardia en lo que respecta a ese tipo de ofertas. Las recomendaciones específicas a tal efecto parten sobre todo de las observaciones formuladas anteriormente en este examen e incluyen:

• revisar y debatir en profundidad con otros proveedores afines el desarrollo de la plataforma, así como entablar debates sobre la posibilidad de crear plataformas conjuntas o fusionadas con otros organismos de las Naciones Unidas, incluidas las diferentes repercusiones de cada una;

• organizar debates pormenorizados específicamente con el PNUD sobre las actividades que está llevando a cabo para desarrollar su plataforma y sobre la posibilidad de colaborar en un futuro, en el contexto de la hoja de ruta del Secretario General de las Naciones Unidas para la cooperación digital; y

• crear un mecanismo de retroalimentación, a través del cual solicitar a los usuarios que formulen regularmente observaciones sobre el diseño y la funcionalidad de esta herramienta.

### Recomendación a corto plazo Nº 9: Red de Centros de Excelencia

172 **Deberían tomarse medidas inmediatas para racionalizar y mejorar la calidad de los servicios de la red de Centros de Excelencia (CoE), a fin de garantizar a los usuarios la excelencia de la oferta en los temas que revisten un mayor interés para sus organizaciones.** La red de CoE presenta distintos niveles de calidad y prestigio y, aunque es bastante popular, comprende muchos ámbitos en los que sus servicios podrían mejorarse. Los acuerdos alcanzados con los CoE para el actual ciclo cuatrienal deben respetarse, sin embargo, es importante extraer enseñanzas de esta red, que puedan aplicarse a la futura estructura global de prestación de servicios de la UIT. A corto plazo, cabría prever lo siguiente:

• la UIT, a través de sus oficinas regionales, debería tratar de utilizar todos los medios a su disposición para facilitar la mejora (tanto cuantitativa como cualitativa) del rendimiento y la prestación de los CoE en sus regiones;

• basándose en el material recopilado para este examen de los coordinadores de los CoE, así como en los comentarios de los participantes, el personal de la UIT debería explorar diversas opciones para el programa de los CoE en un futuro ciclo, en caso de que, por cualquier motivo, no se aplicasen las recomendaciones a más largo plazo del presente informe;

• debería empezar a utilizarse con carácter inmediato un nuevo formulario de opinión, que permitiese obtener información más detallada y sistemática sobre las necesidades de los alumnos, la calidad de la oferta y la pertinencia de los cursos para alcanzar los objetivos de las organizaciones interesadas;

• cabría invitar a todos los participantes a que se unieran a la nueva red de antiguos alumnos y solicitarles su opinión entre 6 y 12 meses después de que hubieran concluido su curso, para comprender mejor la aplicación práctica del aprendizaje; y

• la estrategia de mercadotecnia de los CoE debería mejorarse considerablemente.

### Recomendación a corto plazo Nº 10: Crear asociaciones minuciosamente diseñadas y planificadas

173 **La UIT debería crear un marco de asociación para el aprendizaje minuciosamente diseñado y claramente articulado, que le permita entablar un diálogo positivo y transparente con sus socios, colaborar con ellos en la organización de actividades de capacitación y formación más eficaces e imparciales y, al mismo tiempo, reducir los riesgos para la reputación de la organización**. En este informe se ha señalado en varias ocasiones el riesgo que supone para la reputación de la UIT su asociación con entidades que imparten capacitación y formación en su nombre a través de proveedores que, en opinión de algunos, representan a un sector o un interés nacional concreto. Se trata de una cuestión compleja y hasta cierto punto irresoluble, no obstante, la aplicación de una política formal y transparente a este tipo de asociaciones puede ayudar a disipar esas inquietudes, así como a prestar servicios de mayor calidad.

• La BDT debería desarrollar un marco claro de asociación para el aprendizaje basado en los protocolos que aplica actualmente la UIT a la creación de asociaciones.

• Este marco también debería basarse en las buenas prácticas vigentes y ajustarse a los acuerdos más amplios de las Naciones Unidas, en particular los promovidos por la Oficina de las Naciones Unidas para las Asociaciones de Colaboración[[195]](#footnote-195).

• El marco debe ser claro y transparente en cuanto a los beneficios y las contribuciones que pueden esperar los socios, la UIT y sus miembros.

• En el contexto de la capacitación y la formación, convendría evitar el uso vago de la palabra "asociación" para hacer referencia a una amplia gama de prácticas diferentes, a menos que ello obedezca a las definiciones de trabajo del marco establecido.

## 10.2 Recomendación a más largo plazo

174 La posibilidad de que la UIT cree su propio Instituto es una opción atractiva y posiblemente estimulante, tal y como se indica en la Sección 9 anterior. Sin embargo, el coste, la complejidad de las estructuras de gobernanza necesarias y la dificultad que supone mantener una entidad física en un mundo donde la formación se imparte cada vez más de manera virtual, parecen apuntar a que quizás no sea la mejor opción para la UIT en este momento[[196]](#footnote-196). En cambio, la recomendación general a largo plazo de este informe es que:

**La UIT debería crear una entidad (o Unidad)**[[197]](#footnote-197) **sustantiva y centralizada en el seno de su estructura orgánica actual para desempeñar la función de servicio de gestión y ejecución de las actividades relacionadas con la capacitación y formación de la UIT.**

### Cómo podría ser la Unidad: descripción sucinta

175 Esta Unidad desempeñaría esencialmente muchas de las funciones del posible Instituto descrito anteriormente, pero sería menos autónoma, no requeriría de nuevas y complejas estructuras de gobernanza y no resultaría tan onerosa. A la hora de considerar esta recomendación hay que tener en cuenta cuatro elementos subyacentes de la Unidad:

• El objetivo de la Unidad sería prestar servicios y apoyo a todas las Oficinas y Departamentos pertinentes de la UIT y colaborar con ellos de diversas maneras para elaborar conjuntamente recursos didácticos pertinentes de la mayor calidad y (si procede) impartir formación, principalmente a los Miembros, así como a otros destinatarios.

• Estaría integrada inicialmente por un equipo de unas 15 personas con experiencia en todos los aspectos de la capacitación y la formación relacionados con el mandato de la UIT (desde la conceptualización y el diseño hasta la aplicación y la ejecución). Los miembros del equipo podrían estar dispersos, aunque convendría aprovechar las sinergias de estar ubicados en el mismo lugar.

• Se encargaría de crear y mantener una red de antiguos alumnos para garantizar la adecuada valoración de los resultados de la formación, así como la creación de una red mundial de personas capacitadas dentro de las organizaciones comprometidas con la utilización eficaz de la enseñanza para el cumplimiento del mandato de la UIT, que también podrían apoyarse y asesorarse mutuamente.

• Se dedicaría sobre todo a desarrollar e impartir la formación y capacitación propia de la UIT, en lugar de facilitar a otras organizaciones la realización de dichas actividades para la UIT.

### La importancia de la identidad de marca

176 La Academia de la UIT ya ha establecido en cierto grado una identidad de marca positiva, aunque sigue siendo necesario mejorar considerablemente esa identidad. En el presente informe se recomienda, en definitiva, que se relance esa marca en lugar de crear una nueva marca para el Instituto, ya sea real o virtual. El informe de la DCI de Naciones Unidas (2020)[[198]](#footnote-198) también formula observaciones claras sobre la necesidad de dar una mayor uniformidad al significado de la palabra Academia dentro del sistema de la Naciones Unidas, y el uso actual del término por parte de la UIT parece estar en consonancia con el de otros organismos del sistema (como la FAO). Aunque otras entidades de la ONU sí utilizan el término Instituto Virtual (como la UNCTAD), en general se sigue considerando que un Instituto es principalmente una entidad física, por lo que el término sólo debería emplearse en ese sentido. Por otra parte, si no existe una diferencia real entre un instituto virtual y una academia virtual, este informe apunta que probablemente sea mejor relanzar una marca virtual conocida (la Academia de la UIT) que crear una nueva[[199]](#footnote-199).

### Características principales de la Unidad

177 Para comprender mejor el carácter de la Unidad propuesta, es preciso tener en cuenta cuatro aspectos estrechamente interrelacionados que contrastan con la labor actual de la UIT:

**• Aprovechar la ventaja comparativa de la UIT.** En la página de inicio de la UIT se declara que "es el organismo de las Naciones Unidas especializado en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)" [[200]](#footnote-200) .Sin embargo, esta afirmación es muy general y ha sido ampliamente cuestionada dentro y fuera del sistema de Naciones Unidas. La *Hoja de ruta para la cooperación digital*[[201]](#footnote-201), del Secretario General de Naciones Unidas, por ejemplo, establece sin ambages que las TIC son una agenda de toda la ONU, y la UIT sólo se menciona de forma sustantiva en tres lugares del informe de junio de 2020, en los que se subraya su posible papel en el ámbito de la "creación” de capacidades (para utilizar la terminología del Secretario General de la ONU) [[202]](#footnote-202). El presente informe ha sido encargado por la UIT y, por consiguiente, se centra concretamente en lo que hace única a la UIT y en cuáles son sus principales ventajas competitivas en materia de capacitación y formación. Cabe citar, entre otras cosas, la categoría de Miembro de Sector para empresas del sector privado, la labor del UIT-R en materia de atribución del espectro y de las órbitas de los satélites, algunos de los trabajos del UIT-T sobre la normalización[[203]](#footnote-203), y la ayuda y colaboración especialmente estrechas del UIT-D con los Estados Miembros de algunos de los países económicamente más pobres del mundo en cuestiones tales como la reglamentación, la ciberseguridad y la banda ancha[[204]](#footnote-204).

**• Empezar por comprender las necesidades reales de los Miembros.** Muchas de las actuales actividades de capacitación de la UIT tienden a estar dirigidas por la oferta y no siempre está claro que se correspondan con las necesidades y requisitos reales de los Miembros. La UIT debe disponer de mecanismos sistemáticos claros que le permitan conocer con exactitud las necesidades de la administración de cada Estado Miembro, cómo ofrecerles esa capacitación, qué formación han recibido ya y cómo pueden evaluarse los resultados.

**• Comprender la complejidad del mercado.** Existen numerosos y excelentes proveedores de capacitación y formación en tecnologías digitales y comunicaciones a todas las escalas y niveles en todo el mundo (Sección 8). Resulta de vital importancia que la UIT no desperdicie sus limitados recursos realizando actividades que duplican la oferta, por cuanto podría indicar a sus Miembros esas otras ofertas y determinar las lagunas en las que sus competencias le permitirían obtener una posición de liderazgo en el mercado.

**• Hacer menos cosas pero hacerlas realmente bien: la calidad es la prioridad.** Los recursos de la UIT son limitados, pero a juzgar por los datos aquí aportados, especialmente a través de sus actuales mecanismos de información, a veces se da prioridad a la cantidad de prestaciones (entradas y salidas) sobre la calidad de los resultados. Estas recomendaciones finales tienen por objeto garantizar que la UIT esté en condiciones de ofrecer a sus Miembros la máxima calidad en materia de capacitación y formación con sujeción a los recursos disponibles.

### Relaciones con otros organismos de Naciones Unidas

178 En este informe ha quedado demostrado que la mayoría de los organismos de Naciones Unidas cuentan con al menos alguna actividad de capacitación en curso sobre cómo las tecnologías digitales pueden contribuir a la realización de sus mandatos principales"[[205]](#footnote-205). Por consiguiente, es esencial que la UIT aproveche esta oportunidad para colaborar estrechamente con otros organismos pertinentes de Naciones Unidas y ayudarles a impartir una formación de óptima calidad en la utilización de dichas tecnologías con arreglo a sus mandatos. La nueva Unidad debería colaborar especialmente con el PNUD en el diseño y la aplicación de resultados centrados en el desarrollo, por cuanto la presencia nacional y regional del PNUD constituye un vehículo importante para llevar a buen término actividades en común.

### Qué aportaría la Unidad en la práctica

179 La Unidad trabajaría de forma flexible con los colegas de otras secciones de la UIT, así como con los Miembros y asociados, para preparar e impartir actividades de capacitación y formación de la mayor calidad posible. Para ello, colaboraría con cada Sector para ayudarles a desarrollar y llevar a cabo sus actividades de capacitación en consonancia con lo expuesto anteriormente para el Instituto (Sección 8). Los requisitos de personal también deberían ser similares a los propuestos para ese Instituto. Muchos de los resultados serían similares a los que podría ofrecer un Instituto (véanse los párrafos 137-144), por lo que no se reproducen aquí.

180 **La capacitación y formación se impartirá mayoritariamente en línea***.* Al igual que las recomendaciones para el Instituto, es probable que a corto plazo (al menos en 2021) la Unidad imparta cursos en aproximadamente la siguiente proporción:

• Cursos de formación en línea (probablemente 60-70%; ya sea con tutor o en modo autodidacta)

• Formación presencial (probablemente 10-20%)

• Combinación de curso presencial y en línea (10-20%)

Sin embargo, en muchas partes del mundo la conectividad digital sigue siendo insuficiente para impartir formación con una participación interactiva de gran calidad, incluso en las capitales, y hay varias circunstancias en las que sigue siendo necesaria la formación presencial, sobre todo para adquirir aptitudes prácticas[[206]](#footnote-206).

181 **Plataforma de enseñanza de la mayor calidad posible***.* El nuevo equipo responsable de la Unidad debería estudiar con carácter urgente otras plataformas de enseñanza existentes en el ámbito de Naciones Unidas, basándose en las comparaciones y sugerencias formuladas en el presente informe (párrafos 85-90). También debería comprometerse con las iniciativas existentes, en las que se está barajando la posibilidad de crear una plataforma conjunta para grupos de organismos de Naciones Unidas. Si bien se reconocen los considerables progresos logrados recientemente en el portal de la Academia de la UIT y se observa que las preferencias y las expectativas de los usuarios son muy diferentes en lo que respecta a los entornos de aprendizaje, en este informe se recomienda que la UIT considere la posibilidad de rediseñar sustancialmente esta plataforma o, si procede, de reconstruirla por completo para la nueva Unidad, aunque probablemente siga basándose en la plataforma Moodle de código abierto.

182 **Comercialización y análisis de lagunas.** Sería esencial que el equipo se mantuviera muy al corriente de los conocimientos y desarrollos más generales en materia de capacitación y formación en línea relacionados con los campos de especialización de la UIT, no sólo para mantenerse a la vanguardia en su campo, sino también para ser capaz de identificar fácilmente las lagunas que podría colmar actuando de interfaz entre las tecnologías digitales y el desarrollo internacional. La Unidad también sería responsable de la comercialización y distribución de sus procesos y productos didácticos.

183 **Coordinación con asociados y otros proveedores***.* Al igual que en el caso de un posible Instituto (párrafo 131), el equipo tendría que llegar a un buen equilibrio entre la colaboración y la competencia con otras entidades, protegiendo a su vez las ventajas competitivas esenciales de la UIT. En algunos casos, tendría sentido colaborar estrechamente con entidades que cuentan con conocimientos relevantes de los que carece la UIT para prestar servicio a los Miembros de forma conjunta, mientras que en otros lo prudente sería invitar a los Miembros a que se dirijan directamente a la otra entidad por cuanto les resultaría más eficiente.

184 **Gestión de antiguos alumnos.** Uno de los cometidos fundamentales del equipo sería desarrollar y mantener una amplia red de antiguos alumnos, tanto para facilitar una formación profesional continua de quienes ya han recibido formación, como para comprender mejor los resultados derivados de dicha formación en cuanto aprendizaje y desarrollo. Para ello, se basaría en las actividades a corto plazo antes recomendadas (véanse los párrafos 168 y 174). Lo ideal sería que la plataforma de gestión de antiguos alumnos se integrara en la plataforma de enseñanza recomendada más arriba, pero habría que examinar y evaluar cuidadosamente el paquete informático óptimo para ello[[207]](#footnote-207).

### Estructura de personal, ubicación y consejo asesor

185 La **estructura de personal** de la nueva unidad sería, en líneas generales, similar a la requerida para el modelo de Instituto analizado en detalle más arriba, con ciertas modificaciones en las escalas propuestas[[208]](#footnote-208). De la experiencia de otros organismos de las Naciones Unidas se desprende que este tipo de unidades funcionan mejor cuando se dispone de buenos conocimientos digitales internos, aun cuando se subcontrate la mayor parte del diseño y el desarrollo. Todas las demás funciones del personal están clara y directamente relacionadas con los procesos antes identificados. Se calcula que los costes salariales totales para la UIT se elevarían a 2 569 450 CHF. Este nivel de financiación es el mínimo para que la Unidad funcione eficazmente, pero podría obtenerse financiación adicional, según prevé el informe, gracias en parte a licitaciones y la impartición de cursos, con lo que aumentarían los ingresos y, por ende, crecería la plantilla de la Unidad. También podría complementarse con un riguroso programa de prácticas remuneradas[[209]](#footnote-209).

### Ubicación

186 La recomendación de este informe es que la mayor parte del personal de la unidad se encuentre **físicamente en la sede de la UIT en Ginebra**, debido a las sinergias que se obtienen con la yuxtaposición física y, además, a la necesidad de mantener un estrecho contacto periódico con los colegas de otros Sectores[[210]](#footnote-210). Sin embargo, esto no sería esencial para todos y también podrían optarse por un modelo de personal distribuido, en consonancia con la política de personal más general de la UIT. Otra opción interesante sería llegar a un acuerdo de rotación con el PNUD, en virtud del cual se mantendría una rotación periódica entre Nueva York y Ginebra de miembros del personal del PNUD y miembros de esta Unidad, lo que ayudaría a garantizar sinergias y a lograr un mayor entendimiento entre los dos organismos.

### Mecanismos de gobernanza y notificación

187 El lugar de la Unidad dentro de la **estructura orgánica** de la UIT es un aspecto importante sobre el que hay que reflexionar, pero dependerá en gran medida de las disposiciones internas óptimas que mejor funcionen con la actual estructura de gestión y asignaciones de fondos en la UIT. Se recomienda nombrar un grupo de asesores externos, tal vez 6 (posiblemente uno de cada región), dedicado específicamente a respaldar el trabajo de la Unidad y que dependa del Director de la misma. Se plantea así la cuestión del futuro del actual Grupo sobre Iniciativas de Capacitación (GIC) integrado por 12 personas[[211]](#footnote-211), aunque una alternativa sería seguir utilizando el GIC como consejo asesor de la nueva Unidad. Otra alternativa sería contar con un grupo consultivo que se ocupe de las actividades cotidianas, mientras que el GCBI desempeñaría más bien una función de supervisión.

### Otros recursos necesarios

188 Una diferencia fundamental entre esta recomendación y la opción de un Instituto es la considerable reducción de los costes inherentes, al no tener que financiar un edificio con sus instalaciones correspondientes. Algunas de las tecnologías digitales y los requisitos técnicos serían menores, y podrían absorberse dentro de los gastos generales del nuevo edificio de la Sede de la UIT[[212]](#footnote-212). No obstante, seguiría siendo necesario incluir en el presupuesto los equipos y programas informáticos especializados para la unidad, así como el alojamiento y el mantenimiento del portal.

### Combinación de modelos empresariales

189 Los párrafos 149-156 sobre las opciones para el Instituto señalan siete tipos principales de modelos que se podría utilizar, basados en los ejemplos existentes y en las buenas prácticas de otros organismos de las Naciones Unidas y empresas. Muchos de ellos siguen siendo pertinentes para la creación de esta Unidad recomendada, pero para que tenga éxito la UIT tendría que comprometerse firmemente a destinar una financiación básica considerablemente mayor a la capacitación y la formación. En la práctica, es probable que se modifique la importancia de los distintos flujos de financiación a medida que la Unidad evolucione, sobre todo en respuesta a las necesidades de los Miembros y a las lecciones extraídas acerca de cómo maximizar los recursos.

190 La Unidad debería contar con un método claro y transparente para determinar los costes de cada actividad de formación (especialmente el tiempo empleado por el personal), a fin de poder tomar decisiones sobre la fuente de financiación pertinente (partida presupuestaria) con la que se contabilizará. Para ello sería necesario que el personal de la Unidad asignara claramente el tiempo empleado en cada actividad realizada y que existiera un novedoso sistema interno de contabilidad financiera dentro de la Unidad. No obstante, esto se aplicaría sólo a nivel interno de la Unidad y en esta fase no tiene mayores repercusiones para los sistemas presupuestarios y contables de la UIT[[213]](#footnote-213).

191 Igualmente importante es que exista la suficiente flexibilidad y creatividad financiera para que la Unidad pueda beneficiarse de la licitación de contratos externos y que aproveche las oportunidades de generación de ingresos para contratar personal adicional.

192 La Unidad debe regirse por el principio de que todas las actividades de capacitación y formación están totalmente presupuestadas y dotadas de recursos, pero una vez sufragado el coste del desarrollo del contenido del curso o de la formación, todos los recursos resultantes se ponen a disposición de los futuros usuarios de forma gratuita, como recursos didácticos abiertos.

## 10.3 Etapas

193 Se proponen cuatro etapas fundamentales para la aplicación de estas recomendaciones:

• Etapa 1: Compromiso de aplicación, 2021

• Etapa 2: aplicación de las recomendaciones a corto plazo en 2021-2022

• Etapa 3: Creación de la nueva Unidad para capacitación y formación[[214]](#footnote-214)

• Etapa 4: Totalmente operativa a mediados de 2023

## 10.4 Actividades tradicionales

194 Hay cuatro esferas de actividad que no encajan fácilmente en los modelos de un nuevo Instituto o Unidad, por diferentes razones:

**• Centros de formación digital (CFD**) (párr. 30). Tanto en el modelo de un Instituto como en el de una Unidad se recomienda que la UIT se concentre en ofrecer capacitación *institucional* y *orgánica* del más alto nivel, en lugar de facilitar u ofrecer soluciones prácticas básicas sobre el terreno destinadas específicamente a la mayoría de la población [[215]](#footnote-215). La formación que el Instituto o Unidad ofrezca a los gobiernos interesados (en colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas, como la propia ONU o la OIT, así como otros asociados) tendría por objetivo permitir a los propios gobiernos impartir formación eficaz en materia de aptitudes digitales en el marco de sus programas de formación continua. Las posibilidades de crecimiento serían más altas y, a largo plazo, se podría empoderar a un mayor número de personas que los centros locales reunidos a través de la iniciativa de la red de CFD. Por otra parte, resulta esencial que toda iniciativa de este tipo cuente con la colaboración eficaz de diversos socios locales e internacionales y, en lugar de recomendar a los gobiernos un pequeño número de asociados preferidos por la UIT, sería preferible que ésta impartiera formación a los gobiernos sobre cómo crear sus propias asociaciones digitales con el sector privado, la sociedad civil y otros organismos internacionales. No obstante, no hay ninguna razón por la que no se puedan seguir recurriendo a los CFD en cuanto iniciativa independiente a través de la BDT.

**• Red de Centros de Excelencia**. Los CoE tienen un nombre poco apropiado ya que, si bien algunos de ellos han ofrecido valiosas y excelentes oportunidades de formación en el pasado, su calidad es variable y el modelo operativo en el que se basan también suscita cierta preocupación (párrafos 29 y 172). No existen pruebas suficientes de que los CoE hayan contribuido de manera significativa a mejorar los resultados de desarrollo, aunque sin duda han facilitado a los participantes certificados de asistencia que ellos valoran. Si los Estados Miembros siguen necesitando este tipo de formación, el personal de la nueva Unidad debería aprovechar el periodo que queda hasta el final de los actuales acuerdos de los CoE en 2022 para crear un nuevo modelo de intermediación y/o asociación a través del cual la UIT pueda facilitar acceso más eficazmente a las oportunidades de formación de la mayor calidad disponibles en todo el mundo. No obstante, se pretende que la nueva oferta de formación de la Unidad sea de alta calidad y ofrezca gran parte de la capacitación y formación más importante que necesitan los Estados Miembros.

**• División de capacitación y desarrollo de aptitudes (CDS)**. Se recomienda que la nueva Unidad central sustituya a la CDS, aunque no necesariamente seguirá dependiendo de la BDT. Al situar la Unidad en el centro de la UIT se facilitaría la interacción con todas las Oficinas y entidades de la organización en su conjunto. El personal actual de la CDS que desee trasladarse a la nueva Unidad podría integrarse fácilmente en la misma.

**• Programas de formación (SMTP, QoSTP, IoTTP e ICTCCTP) y el Máster de gestión eMCM**. Cualquiera que sea la recomendación a largo plazo que se adopte, el equipo responsable deberá concentrarse en hacer pocas cosas, pero hacerlas realmente bien. Según los datos disponibles hasta la fecha, estos programas de la UIT han atraído a un número relativamente reducido de personas y aún no han dado los frutos esperados. Por otra parte, hay muchos otros cursos de nivel superior y programas de gestión que podrían suscitar el interés de personas debidamente cualificadas e interesadas. Si existe una fuerte demanda por parte de los Miembros, el Instituto o la Unidad podría identificar los mejores programas existentes y actuar de intermediario para tratar de conseguir costes reducidos para los Miembros. Además, podría tratar de establecer asociaciones con un pequeño número de proveedores de alta calidad, y contribuir, si se le invita, al desarrollo de sus programas, o incluso desarrollando programas conjuntos.

Si la UIT desea mantener alguna de estas actividades, podría seguir siendo competencia de la BDT, pero administrada de forma totalmente independiente del Instituto o Unidad.

# Sección 11: Conclusiones

195 Este informe se basa en las opiniones y aportaciones de más de 500 personas, de las cuales alrededor del 8% trabajan actualmente en la UIT. Si bien sus Miembros sienten mucho respeto por la UIT y están satisfechos con la su actual oferta de capacitación y formación, es el momento adecuado para cambiar radicalmente el planteamiento, si tanto la UIT como sus Miembros desean convertirse en un proveedor consolidado y líder mundial de este tipo de actividades en el ámbito de las tecnologías digitales y las telecomunicaciones en el futuro. La UIT está bien posicionada para convertirse en el principal organismo de las Naciones Unidas en este campo, gracias especialmente a su estructura integrada por Miembros de Sector e Instituciones Académicas. Sin embargo, necesita a tal efecto adoptar un nuevo planteamiento y desplegar renovados esfuerzos. Para llegar a ser extraordinaria en este ámbito será necesario que conozca las necesidades de las administraciones de sus Estados Miembros, que tenga la ambición de ser la mejor dentro de sus posibilidades y que se comprometa a proporcionar la financiación necesaria para ofrecer recursos y actividades de alta calidad. La UIT debe basarse estratégicamente en sus ventajas competitivas únicas y tratar de ser la mejor en lo que hace. Para ello, tendrá que concentrarse en pocas cosas, pero hacerlas realmente bien, en lugar de dispersar demasiado su talento y experiencia.

196 La principal recomendación a largo plazo del informe es que la UIT cree una Unidad centralizada sólida para ofrecer capacitación y formación de alta calidad en todos sus Sectores. Esta opción es preferible a la de crear un Instituto casi independiente y permitiría ofrecer muchas de las funciones de éste.

197 La decisión, sin embargo, depende de lo que deseen los Miembros de la UIT. Si dispusiera de los recursos necesarios y existiese la voluntad de crear un Instituto casi independiente, ésta sería una opción viable y atractiva. Sin embargo, para que tenga éxito, se requeriría de una financiación muy importante, un liderazgo eficaz, estructuras de gobernanza sólidas y un exhaustivo apoyo por los Miembros. En definitiva, este informe concluye, a modo de recomendación, que crear una nueva Unidad centralizada es una opción más sólida, de menor riesgo y más sostenible que la de crear un nuevo Instituto.

198 La UIT debe, como mínimo, aplicar cuanto antes las diez recomendaciones a corto plazo contenidas en este informe, para no quedarse a la zaga respecto de sus competidores, tanto internos como externos al sistema de Naciones Unidas. Si no toma medidas decisivas de inmediato, su papel de principal proveedor de capacitación y formación en sus ámbitos de competencia se verá comprometido. Estas recomendaciones a corto plazo son sencillas y realizables, y deberían aplicarse al margen de las preferencias a largo plazo de la UIT.

199 En líneas generales, el informe plantea cinco conclusiones más amplias que la UIT debe tener en cuenta:

**• Equilibrio entre la capacitación y formación institucional, orgánica e individual.** Esta cuestión es de la mayor importancia para otros organismos de Naciones Unidas, además de para la UIT, pero hay que decidir, habida cuenta de los limitados recursos, si la UIT desea ofrecer capacitación en estos tres niveles. El informe recomienda centrarse principalmente en los dos primeros, lo que permitiría a los gobiernos y a los propios reguladores aprovechar mejor las ventajas de las TIC y las telecomunicaciones para todos los habitantes de sus Estados, y el apoyo prestado por la UIT tendrá un alcance mucho más amplio que si se concentra principalmente en un número más restringido de personas.

**• Equilibrar el diseño e impartir su propia capacitación y formación en lugar de facilitar que otros la impartan a los Miembros.** De este informe se desprende que las nuevas estructuras que se establezcan tendrán que centrarse principalmente en que la UIT pueda diseñar e impartir sus propios recursos de capacitación y formación de alta calidad, en lugar de limitarse a facilitar el acceso de los Miembros a la capacitación impartida por terceros. Los acuerdos de intermediación y asociación podrían seguir siendo de utilidad para los Miembros, pero el informe recomienda que la UIT se centre especialmente en los ámbitos en los que tiene una clara ventaja competitiva.

**• Dar prioridad a la capacitación y formación en el plan de la UIT 2020-2023 y ulteriormente**. La capacitación y formación no ocupan un lugar destacado en el plan actual de la UIT. Los Miembros y el Consejo deben ponerse de acuerdo sobre el nivel exacto de importancia que desean dar a estos aspectos; en este informe se sugiere que este es el momento ideal para otorgarles una prioridad mucho mayor, de modo que la UIT pueda afianzarse como el principal organismo de las Naciones Unidas en la prestación de educación digital para el desarrollo.

**• Mecanismos de presupuestación e información**. El informe recomienda que se implanten rápidamente nuevos mecanismos de presupuestación que permitan obtener información completa y transparente de los costes e ingresos de todos los aspectos derivados de las actividades de capacitación y formación en la UIT, y contribuir así a garantizar un servicio de calidad.

**• Una apuesta por la excelencia.** Esta constituye además una oportunidad para que la UIT vuelva a apostar por la excelencia de sus servicios. Para ello es necesario resignarse y estar dispuesto a abandonar los proyectos e iniciativas heredados a medida que cambian las prioridades y los programas, aun cuando estos cambios sean debidos a factores externos, como la COVID-19. Por consiguiente, habría que reconsiderar las actividades de cada Sector guiándose por el principio de ser el mejor en algunas cosas, en lugar de ser mediocre haciendo muchas.

# Anexos

## Anexo 1: Condiciones del contrato, referencia CTR-S-BDT-2020-007

**Antecedentes**

Uno de los principales mandatos de la UIT es reforzar las capacidades en el ámbito del desarrollo de la tecnología digital, tal y como se articula en las Resoluciones de la CMDT y de la Conferencia de Plenipotenciarios. Esta labor se lleva a cabo a través de una serie de programas y proyectos, como la plataforma de enseñanza electrónica de la Academia de la UIT, la red de Centros de Excelencia, los talleres regionales y nacionales de capacitación, así como otras actividades de formación que se realizan en colaboración con asociados del sector privado, instituciones académicas y otros proveedores de formación. Las actividades de capacitación abarcan todos los ámbitos de actividad de la UIT, desde la gestión del espectro, las comunicaciones inalámbricas y fijas, la IoT y la radiodifusión digital, hasta la ciberseguridad, la economía e innovación digitales, la inclusión digital y las cuestiones políticas relacionadas con Internet. Las actividades de capacitación están destinadas principalmente a los Miembros de la UIT, incluidos los funcionarios gubernamentales, los organismos reguladores, las empresas de telecomunicaciones y TIC, así como otros profesionales del ámbito de las tecnologías digitales y la comunidad en general.

Para más información sobre las actividades de la UIT en materia de capacitación, consulte los siguientes sitios web de la UIT: <https://www.itu.int/en/Pages/default.aspx>

<https://www.itu.int/en/ITU-D/Pages/Regional-Presence.aspx>

<https://www.itu.int/en/events/Pages/Upcoming-Workshops-and-Seminars.aspx>

<https://academy.itu.int/>

**Mandato**

El consultor llevará a cabo un análisis y una revisión en profundidad de las actividades actuales de formación y capacitación y evaluará los requisitos para crear un instituto de formación en la UIT (el "Estudio").

Más concretamente, el estudio deberá abarcar los siguientes aspectos:

**A Contexto y antecedentes**

El consultor examinará el panorama mundial de las actividades/programas de capacitación y formación en el ámbito de las tecnologías digitales –incluidos los que ofrece el sistema de las Naciones Unidas (por ejemplo, el Banco de Tecnología de las Naciones Unidas), organizaciones pertinentes del sector privado y otros actores importantes– las herramientas y plataformas de aprendizaje utilizadas, así como las metodologías aplicadas, y situará el planteamiento adoptado por la UIT en materia de capacitación y formación en el contexto mundial. A tal efecto, deberá examinar los modelos operativos existentes para impartir formación que utilizan organizaciones internacionales y proveedores de formación privados (por ejemplo, gratuitos, de pago, virtuales, etc.).

**B Inventario de las actuales actividades de capacitación que ofrece la UIT**

El consultor hará un inventario de las actividades existentes de capacitación que ofrece la UIT (incluidas las tres Oficinas y la Secretaría General, así como las Comisiones de Estudio) y sus asociados, así como las que se realizan en el marco de la Academia de la UIT y a través de alianzas con la red de Centros de Excelencia y otros proveedores de formación. El inventario comprenderá los aspectos cualitativos y cuantitativos de las actividades y deberá incluir:

• Tipos de cursos y talleres, destinatarios, idioma utilizado y modelos financieros.

• Evaluación de la calidad de las metodologías utilizadas en los talleres y en la formación y de los métodos didácticos.

• Evaluación de la eficacia y eficiencia de las actividades de capacitación realizadas.

• Inventario de los materiales didácticos de la UIT, con una evaluación cualitativa de dichos materiales.

• Evaluación de los recursos financieros y humanos asignados por la UIT.

**C Lagunas existentes y aspectos mejorables**

Atendiendo a los puntos 1 y 2 anteriores, el consultor identificará las lagunas y los aspectos susceptibles de mejora en la impartición de la formación, incluidos los temas tratados, el público al que se dirige y las metodologías para impartirla. La evaluación tendrá en cuenta la oferta existente en el mercado por otros centros de formación y entidades similares creadas por el sistema de las Naciones Unidas u otros agentes, e identificará las principales ventajas competitivas de la UIT y los nichos de mercado. También analizará si la UIT es "apta para el propósito" en el campo de la capacitación y la formación.

**D Evaluación de la demanda de un nuevo instituto de formación**

Basándose en los puntos 1) a 3) anteriores, el consultor evaluará la necesidad de crear un nuevo instituto de formación de la UIT (físico y/o virtual). A tal efecto, estudiará los principales objetivos, las esferas de influencia, las funciones, los métodos didácticos y los grupos destinatarios de dicho instituto. El consultor explicará además cómo ese nuevo instituto de formación podría afectar a las actuales actividades de capacitación realizadas por la UIT, incluidas las que se imparten en el marco de la plataforma de la Academia de la UIT, o articularse con dichas actividades, con el fin de evitar toda duplicación y aunar recursos.

**E Recursos necesarios y estructura de gobernanza para el nuevo instituto de formación**

El consultor elaborará una propuesta detallada que describa los recursos humanos y financieros necesarios para la creación, funcionamiento y mantenimiento de un instituto de formación de la UIT, basado en un modelo operativo sostenible. El consultor también definirá una estructura de gobernanza detallada para dicho instituto, que establezca el papel de la UIT y de otras partes interesadas.

**F Opciones para mejorar la labor de la UIT en materia de capacitación**

Además de presentar una propuesta para el nuevo instituto de formación (véanse los puntos 4 y 5 anteriores), el consultor deberá proponer distintas opciones para reforzar la labor de la UIT en materia de capacitación, teniendo en cuenta los programas, plataformas y actividades de formación existentes. Dichas opciones podrían consistir en la concertación con institutos de formación ya existentes (de las Naciones Unidas, del mundo académico, privados), la mejora de los programas actuales de formación, la adopción de nuevas estrategias de formación y enseñanza, etc. Para toda opción/modelo alternativo se deberá especificar las necesidades de recursos humanos y financieros.

**G Recomendaciones**

Partiendo de lo anterior, el consultor formulará recomendaciones sobre cómo proceder. Las recomendaciones deben tener en cuenta el principio de gestión basada en los resultados que aplica la UIT y deben ser innovadoras (es decir, complementar (o diferir de) los trabajos anteriores realizados por la UIT en este campo).

## Anexo 2: Estructura del informe y métodos para cumplir el mandato

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Aspecto relevante del mandato** | **Sección correspon-diente del informe** | **Páginas del informe** | **Literatura y recursos en línea** | **Docs. y sitio web de la UIT** | **Estudios** | **Grupos de debate** | **Entrevis-tas** |
| **Contexto y antecedentes, y examen del panorama mundial (A)** | Secciones 1, 2, 3 y 8 | 10 páginas |  |  |  |  |  |
| **Inventario de actividades de capacitación que ofrece la UIT (B)** | Secciones 4 y 6 | 10 páginas |  |  |  |  |  |
| **Lagunas existentes y aspectos mejorables (C)** | Secciones 5 y 7 (y 8) | 5 páginas |  |  |  |  |  |
| **Evaluación de la demanda de un nuevo instituto de formación (D)** | Sección 9 | 25 páginas |  |  |  |  |  |
| **Opciones para mejorar la labor de la UIT en materia de capacitación** | Sección 9 | Ídem |  |  |  |  |  |
| **Recursos necesarios y estructura de gobernanza para el nuevo instituto de formación** | Sección 9 | Ídem |  |  |  |  |  |
| **Recomendaciones** | Secciones 10 y 11 | 11 páginas |  |  |  |  |  |
| **Anexos** | Común | 10 páginas |  |  |  |  |  |

## Anexo 3: Marco para examinar la capacitación y formación de la UIT[[216]](#footnote-216)

| **Nomenclatura** | **BDT (UIT-D)** | **TSB (UIT-T)** | **BR (UIT-R)** | **SG** (y toda la UIT) |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Formal*** (cuando hay intención y referencia explícita de impartir capacitación o formación) | | | | |
| **Cursos de formación (o cursos) (presenciales, en línea, mixtos) (con instructor o autodidacta)** | En línea a través de la plataforma de la Academia  A través de los CdE  A través de instituciones académicas asociadas  A través de instituciones asociadas  Aulas, estudios en línea y autodidactas | En línea (curso A.1) |  |  |
| Curso NGN[[217]](#footnote-217) |
| **Seminarios/Seminarios web** | Seminarios | Seminarios web | Seminarios (SMR, SRR) (ahora más seminarios web) (y más actividades regionales) |  |
| **Programas de formación** | SMTP  QoSTP  IoTPP  ICT&CCTP | (véase reuniones de CE) | SMTP (con la BDT) |  |
| **Maestrías** | eMCM |  |  |  |
| **Prácticas (formación práctica)** | Prácticas | Prácticas (formación práctica)  BSG[[218]](#footnote-218) | Prácticas (en talleres) |  |
| **Talleres** | Presenciales (véase también formación regional y Comisiones de Estudio) | Talleres (con ocasión de reuniones CE, CE regionales y Grupos Temáticos) | Talleres regionales  intersectoriales  interregionales |  |
| **Talleres prácticos** |  | Talleres prácticos, FIGI, Seguridad |  |  |
| **Formación regional (a menudo adaptadas a petición de los Miembros)** | Actividades regionales de formación | Actividades regionales de formación (oferta de contenido y expertos) | Actividades regionales de formación |  |
| **Formación temática específica (a veces adaptada a petición de los Miembros)** | Formación específica acorde con las prioridades temáticas |  |  | Formación para PYMES en Telecom World |
| **Reuniones de Comisiones de Estudio** | Con talleres | Talleres con ocasión de reuniones de CE |  |  |
| **Conferencias y simposios[[219]](#footnote-219)** |  | Conferencia Caleidoscopio  AI for Good  Simposio FIGI  Conferencia sobre el automóvil conectado del futuro  U4SSC | Simposios (a menudo con ocasión de las reuniones de las CE) |  |
| **Reuniones y eventos** | Reuniones y eventos |  |  |  |
| **Tutorías** |  | Tutorías a través de la CE | Tutorías (como la Red de Mujeres; también para Presidentes y Vicepresidentes de CE y conferencias) | Formación para PYMES en Telecom World |
| **Cuestionarios** |  | BSG Quiz[[220]](#footnote-220) |  |  |
| **Programas diversos** | TIC[[221]](#footnote-221)  CFD |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| ***Informal*** *(cuando no hay referencia explícita o intención deliberada de capacitación o formación por la UIT, ni suele haber financiación directa de la UIT para la participación, pero los participantes adquieren conocimientos y experiencia valiosos)* | | | | |
| **Publicaciones de la UIT** | Publicaciones | Publicaciones | Publicaciones | Publicaciones |
| **Participación en reuniones de CE** | Participación en reuniones de CE | Participación en reuniones de CE | Participación en reuniones de CE |  |
| **Participación en conferencias y simposios** | CMDT | AMNT | CMR[[222]](#footnote-222) | CMSI  CMTI  Plenipotenciarios  Telecom World (y Foro) |
| **Talleres regionales y de sensibilización sobre políticas** |  |  |  |  |
| **Reuniones** | Simposio Mundial de capacitación en TIC;  Reuniones de Instituciones Académicas Asociadas de la UIT |  |  |  |
| **Conferencias públicas** |  | Conferencias |  |  |
| **Seminarios/Seminarios web** |  | Seminarios web |  |  |

## Anexo 4: Principales ámbitos de solapamiento entre las esferas temáticas de capacitación y formación y las impartida por otros organismos de las Naciones Unidas

El cuadro siguiente muestra la capacitación y formación impartida por otros organismos de las Naciones Unidas relacionadas con las tecnologías digitales y las telecomunicaciones. Las cifras específicas indican el número de cursos y actividades que se obtienen al buscar en las plataformas de los organismos ofertas de capacitación y formación (cuando disponen de tales plataformas); P indica que en su documentación y en sus sitios web[[223]](#footnote-223) se hace referencia a alguna otra forma de capacitación en este campo. El objetivo es mostrar que muchos otros organismos de Naciones Unidas ofrecen capacitación y formación sobre las prioridades temáticas actuales de la BDT, y aunque sólo sea una aproximación, es probable que represente una subestimación del número de esas actividades.

|  | **Ciberseguridad** | **Inclusión digital** | **Ecosistemas de innovación digital** | **Servicios y aplicaciones digitales** | **Telecomunicaciones de emergencia** | **Medio ambiente** | **Infraestructura de red y digital** | **Política y reglamentacióin** | **Estadísticas** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Facilitadores para las líneas de acción de la CMSI[[224]](#footnote-224)** | | | | | | | | | |
| FAO (Academia)[[225]](#footnote-225) |  | 3 | 1 | 9 |  | >10 | 5 | P |  |
| OIT (CIF-OIT)[[226]](#footnote-226) |  |  | 1 | 3 | P |  |  |  |  |
| ITC[[227]](#footnote-227) |  | P |  | P |  |  | P | P |  |
| UNCTAD[[228]](#footnote-228) |  | P | P | P |  | P |  | P |  |
| UNDESA[[229]](#footnote-229) |  | P |  |  |  |  |  | P | P |
| PNUD[[230]](#footnote-230) |  |  | P | P |  |  |  | P | P |
| UNESCO[[231]](#footnote-231) | P | P | P | P |  |  |  | P | P |
| PNUMA[[232]](#footnote-232) |  | P |  | P |  | P |  |  |  |
| UPU[[233]](#footnote-233) |  |  |  | P |  |  |  | P | P |
| OMM[[234]](#footnote-234) |  | P | P |  |  | P |  |  |  |
| **Otros organismos y grupos de Naciones Unidas[[235]](#footnote-235)** | | | | | | | | | |
| OIEA[[236]](#footnote-236) | P |  |  |  |  |  |  |  |  |
| OACI[[237]](#footnote-237) | P |  |  | P |  |  |  | P |  |
| FIDA[[238]](#footnote-238) |  | P |  | P |  | P |  |  |  |
| FMIF[[239]](#footnote-239) |  | 19 | 3 | 8 |  |  | 7 | 26[[240]](#footnote-240) | 30 |
| OIM[[241]](#footnote-241) | P |  |  | P |  |  | P | P |  |
| CESPAP[[242]](#footnote-242) |  |  |  | P | P |  |  | P |  |
| UN-SG |  |  |  |  |  |  |  | P |  |
| ACNUR[[243]](#footnote-243) | P | P | P |  |  |  |  | P |  |
| UNICEF[[244]](#footnote-244) |  | 33 | 18 | 53 |  |  | 13 |  |  |
| UNIN[[245]](#footnote-245) |  | P | P |  |  |  |  |  |  |
| UNITAR (courses)[[246]](#footnote-246) | 11 | 86 | 59 |  | 21 | 203 |  | 172 | 41 |
| UNODC[[247]](#footnote-247) | P |  |  | P |  |  |  |  |  |
| UNPAN[[248]](#footnote-248) |  | P |  | P |  |  |  | P |  |
| Baco de Tecnología de Naciones Unidas[[249]](#footnote-249) |  |  |  | P |  |  |  |  |  |
| UNU[[250]](#footnote-250) |  | P |  | P |  |  |  | P |  |
| ONU Mujeres[[251]](#footnote-251) |  | P |  | P |  |  |  |  |  |
| OMT |  |  |  | P |  |  |  |  |  |
| OMPI[[252]](#footnote-252) |  |  | P |  |  |  |  | P |  |
| Grupo del Banco Mundial[[253]](#footnote-253) | 4 | 27 | 58 | 47 |  | 23 | 15 | 28 | 3 |

## Anexo 5: Distribución regional de los expertos que intervienen en los programas de formación de la BDT/Academia

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Región[[254]](#footnote-254)** | **SMTP** | **QoSTP** | **IoTTP** | **CCTP** | **Total** |
| **África** |  |  | 3 |  | 3 |
| **Américas** | 8 | 3 | 3 | 5 | 19 |
| **Árabe** |  |  |  |  |  |
| **Asia y el Pacífico** | 2 |  | 2 | 1 | 5 |
| **CEI** | 1 |  |  |  | 1 |
| **Europa** | 10 | 11 | 8 | 7 | 36 |
| **Total** | **21** | **14** | **16** | **13** | **64** |

## Anexo 6: Características de los modelos financieros para capacitación y formación en TIC y telecomunicaciones

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Motivos** | **Ingresos** | **Gastos** | **Riesgos** | **Beneficios** | **Ejemplos** |
| **Comercial** (actividad principal) | Lucro | Clientes abonan todo el gasto y beneficios | Personal, material, impartición | Mercado insuficiente para sufragar los gastos | Flexible, espíritu financiero | Universidades, empresas de formación |
| **Comercial** (responsabilidad social corporativa) | Identidad de marca y proyección | De las ventas de la actividad principal | Personal, material, impartición | Pérdidas financieras | Mejora la imagen de la empresa | Cisco, Huawei |
| **Alianzas** ( ) | Beneficios; marca; relaciones | Clientes abonan todo el gasto y beneficios | Personal, material, impartición | Mercado insuficiente, pero se comparten gastos | Riesgo compartido, conocimientos conjuntos |  |
| **Intermediación** | Máxima visibilidad con un mínimo de contribución | Comisión de los ingresos totales | Relaciones | Bajo, pero se ha de gestionar la calidad de los servicios ofrecidos | Menor participación financiera, equipo pequeño, menos conocimientos internos |  |
| **Servicio a los Miembros** | Ofrecer servicio a los Miembros, identidad de marca | Cánones Miembros (eficaz sólo con un número reducido de Miembros) | Personal, material, impartición | Contenido e impartición inadecuados, recursos insuficientes para ser gratuito | Creación de relaciones, atención a los Miembros | Organizaciones profesionales, organizaciones internacionales |
| **Bienes comunes globales** | Ofrecer servicios gratuitos, imagen de marca | Fundaciones, donantes | OER principalmente | Control de calidad; actualización; renovación de fondos; impartición | Gratuito para el usuario final | Organizaciones de la sociedad civil |

## 

## Anexo 7: Opciones para mejorar las actividades de capacitación y formación de la UIT

A partir de los datos recopilados para este estudio, se han elaborado seis "opciones" diferentes sobre el futuro de la capacitación y formación de la UIT. Todas estas opciones son el resultado lógico de comparaciones y de los datos de otros proveedores, tanto externos como internos al sistema de las Naciones Unidas. Se presentaron al equipo de la UIT responsable de este examen, para conocer su opinión sobre las ventajas e inconvenientes de cada una. El objetivo era promover el diálogo y permitir que el personal pertinente de la UIT aportara nuevas ideas al examen y contribuyera así a las recomendaciones finales del informe. Catorce personas tuvieron la amabilidad de participar en la "sesión de revisión de opciones" que tuvo lugar en línea utilizando un Jamboard[[255]](#footnote-255). A continuación se resumen cada una de las seis hipótesis.

• Opción 1: **Capacitación y formación dirigida expresamente a los gobiernos para que colaboren con la UIT y en su seno.** Esta opción se centra en garantizar que todos los miembros puedan colaborar de forma eficiente y eficaz con la UIT en materia de capacitación y formación, y hace hincapié en la capacitación y formación institucional y organizativa.

• Opción 2: **Prestación mejorada de las modalidades existentes.** Esta opción consiste en mejorar la oferta actual de la UIT en materia de capacitación y formación, reconociendo que los Miembros la aprecian y valoran ampliamente. Se pretende mejorar el sistema actual sin realizar grandes cambios estructurales o estratégicos.

• Opción 3: **Modelos de intermediación (con sus variantes, como la mera intermediación y la asociación).** Existen muchos otros proveedores de capacitación y formación de alta calidad que son análogos a la UIT y tienen ofertas similares. De hecho, estas otras entidades proporcionan gran parte de la oferta actual de la UIT. Por consiguiente, no tiene mucho sentido que la UIT asigne importantes recursos para realizarlo todo por sí misma. La UIT podría recurrir a sus contactos y utilizar su reputación para identificar a los proveedores de mayor calidad y más relevantes y ofrecer sus cursos mediante acuerdos de intermediación y asociación.

• Opción 4: **Unidad centralizada de LD y CD&T.** Esto se basa en un futuro en el que la UIT es un proveedor especializado de alta calidad en materia de capacitación y formación, como una organización de enseñanza que ofrece recursos didácticos pertinentes y de elevada calidad. Requiere la creación de una unidad central que combine la prestación de servicios internos (L&D) y externos (CD&T), que podría integrarse en la Secretaría General.

• Opción 5: **Instituto con varios modelos posibles (virtual, físico, mixto).** La idea es crear un Instituto para la capacitación y formación que sea una entidad distinta de la UIT. El Instituto podría adoptar varias formas, cada una de las cuales requeriría una importante asignación de fondos, tanto en lo que respecta a los costes iniciales como a los de funcionamiento.

• Opción 6: **Suministro de recursos globales para la formación digital individual continua.** Consiste en que la UIT asume en el futuro un papel mucho más amplio en la oferta de capacitación y formación, y proporcione recursos y formación a escala mundial tanto a particulares como a organizaciones.

## Anexo 8: Actividades para el intercambio de conocimientos teóricos y prácticos en materia de radiocomunicaciones

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
| **Número de descargas de publicaciones gratuitas en línea del UIT-R (millones)** | 0,9 | 1,0 | 1,7 | 1,57 |
| **Número de eventos de capacitación organizados por la BR o con la colaboración de ésta (presenciales y virtuales)** | 25 | 38 | 37 | 34 |
| **Número de participantes en eventos de capacitación organizados por la UIT/BR o con la colaboración con ésta (total en el periodo entre dos CMR)** | 1 518 | 737 | 1 363 | 669 |
| **Número de actividades de asistencia técnica/eventos con participación de la BR** | 93 | 100 | 111 | 110 |
| **Número de países que recibieron asistencia técnica/eventos de la BR** | 78 | 61 | 62 | 74 |
| **Número de participantes/eventos en las conferencias, asambleas y reuniones de las Comisiones de Estudio del UIT-R (presenciales y virtuales)** | 8 972/38 | 6 042/48 | 7 061/52 | 4 560/47 |
| **Número de países que participaron en seminarios y talleres del UIT-R, reuniones y eventos de las Comisiones de Estudio (presenciales y virtuales)** | 161 | 130 | 78 | 137 |

## Anexo 9: Resumen de las entrevistas oficiales realizadas en el marco de este examen

Para este examen se realizaron un total de 65 entrevistas oficiales (n = 26 mujeres y n = 39 hombres), muchas de las cuales fueron recomendadas específicamente al equipo de examen. A todos los entrevistados se les garantizó que el equipo de Jigsaw no revelaría su identidad. Por motivos de confidencialidad, las entrevistas no se grabaron, pero se tomaron notas detalladas, que se han guardado en archivos encriptados protegidos por contraseña en discos duros separados sin conexión a Internet. Todas las entrevistas duraron al menos una hora y algunas personas fueron entrevistadas varias veces. Algunas personas prefirieron responder por escrito a las preguntas. El siguiente cuadro describe la estructura general de las entrevistas.

| **Tipo de organización** | **Organizaciones/Sectores representados[[256]](#footnote-256)** |
| --- | --- |
| **ITU** | BDT |
|  | BR |
|  | GS |
|  | TSB |
|  | Oficinas regionales |
|  | GCBI |
|  |  |
| **Organismos (e Institutos) de Naciones Unidas** | FAO  UNICEF  UNU (y sus Institutos)  UNITAR  UNSSC  CIF-OIT  PNUD  UNESCO (y sus Institutos), |
| **Organizaciones internacionales/**  **Fundaciones** | ARIN  CTO  CTU  Diplo  ICANN  ITSO |
| **Organizaciones de formación del sector privado[[257]](#footnote-257)** | GSMA  UKTA  USTTI |
| **Instituciones académicas y organizaciones de investigación (incluidos los CoE)** | Diversas de África, Latinoamérica y el Caribe, |
| **Consultores** | Diversos |
| **Representación y cobertura nacional** (sin incluir al personal de la UIT, de Naciones Unidas ni de organizaciones internacionales, que añadieron una considerable diversidad e información a nivel nacional gracias a sus carreras anteriores). | Canadá  China  Ghana,  Kenya  Polonia  Arabia Saudita  Trinidad y Tabago  EAU  Reino Unido |

Un reducido número de entrevistados también participó en los tres grupos de debate creados en el marco del examen. Además, los miembros del equipo de evaluación también participaron como observadores en cursos de formación y talleres impartidos por algunas de las organizaciones mencionadas.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Todas las entrevistas se han realizado por Zoom debido a las dificultades causadas por la COVID-19. [↑](#footnote-ref-1)
2. Véase, por ejemplo, Naciones Unidas (2020) *Informe del Secretario General de las Naciones Unidas: Hoja de Ruta para la Cooperación Digital*, Nueva York, Naciones Unidas. "creación de capacidad" (capacity building) se utiliza 16 veces, y las páginas 12-13 se dedican específicamente a la creación de capacidad digital. Véase también, Parlamento Europeo, Think Tank (2017) *Understanding capacity-building/ capacity development: A core concept of development policy* (Entender la creación de capacidad/desarrollo de capacidad, un concepto clave de las políticas de desarrollo),

   <https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI(2017)599411>. [↑](#footnote-ref-2)
3. Un breve resumen está disponible en OCDE, Declaración de París y Programa de acción de Accra, <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm>. [↑](#footnote-ref-3)
4. Kurbalija, J. (2012) What is the difference between training and capacity development? (¿Cuál es la diferencia entre formación y desarrollo de capacidad?), *Diplo Blog*, <https://www.diplomacy.edu/blog/what-difference-between-training-and-capacity-development>. [↑](#footnote-ref-4)
5. Véase Thomas, V. (2006) Linking individual, organizational, and institutional capacity building to results (Vincular la creación de capacidad individual, organizativa e institucional a los resultados), *World Bank Capacity Development Briefs*, Número 19, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/9585/389150Capacity0D1Brief11901PUBLIC1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>; PNUD (2009) Desarrollo de capacidades: texto básico del PNUD, Nueva York: PNUD, [↑](#footnote-ref-5)
6. Véase, por ejemplo, <https://www.itu.int/en/Pages/covid-19.aspx>; aunque, compárese también con la impresión visual de la respuesta a la COVI-19 de la UNESCO <https://en.unesco.org/covid19> y del PNUD <https://www.undp.org/content/undp/en/home/coronavirus.html>. Es sin embargo, interesante tomar nota de que ninguno de los 20 informes de la página de las respuesta a la COVID-19 del Secretario General de las Naciones Unidas <https://www.un.org/en/coronavirus/un-secretary-general> (a fecha de 21 de septiembre de 2020) estaba específicamente relacionado con la función de las tecnologías digitales. [↑](#footnote-ref-6)
7. Naciones Unidas (2020) *Informe del Secretario General de las Naciones Unidas: Hoja de Ruta para la Cooperación Digital*, Nueva York, Naciones Unidas. [↑](#footnote-ref-7)
8. Naciones Unidas (2020) *Informe del Secretario General de las Naciones Unidas: Hoja de Ruta para la Cooperación Digital*, Nueva York, Naciones Unidas, p.24. [↑](#footnote-ref-8)
9. Aunque el mandato de capacitación de la BDT (Objetivo 5) está definido como *"Crear capacidad humana e institucional a fin de mejorar las calificaciones para el desarrollo y utilización de redes y aplicaciones de telecomunicaciones/TIC y para fomentar la integración digital de las personas con necesidades especiales, como personas con discapacidad, mediante la sensibilización, las actividades de capacitación, el intercambio de información y conocimientos, y la producción y distribución de publicaciones pertinentes."* <https://www.itu.int/en/ITU-D/Capacity-Building/Pages/MandateStrategy.aspx>. [↑](#footnote-ref-9)
10. UIT, Resolución 71 (Rev. Dubái, 2018): *Plan Estratégico de la Unión para 2020-2023*, <https://www.itu.int/en/council/planning/Pages/default.aspx>. [↑](#footnote-ref-10)
11. En gran parte de los documentos de trabajo y en el sitio web de la UIT, la expresión "creación de capacidad" se utiliza todavía mucho más frecuentemente que "desarrollo de capacidad". El resto de este Informe, sin embargo, utiliza la expresión "desarrollo de capacidad", salvo que se cite directamente un documento que sigue utilizando la expresión "creación de capacidad". [↑](#footnote-ref-11)
12. Para algunos ejemplos de la importancia de lo informal, véase Ubels, J., Acquaye-Baddoo, N-A. y Fowler, A. (eds.) (2010) *Capacity Development in Practice*, Londres y Washington DC: Earthscan. [↑](#footnote-ref-12)
13. Visibles en el sentido de cómo aparecen en el sitio web de la UIT y el portal de la Academia, y por tanto percibidos por una visión externa. Es mucho más difícil encontrar detalles sobre los talleres y seminarios presenciales en los sitios web de la UIT, aunque algunos están incluidos en la lista de <https://www.itu.int/en/events/Pages/Calendar-Events.aspx>. [↑](#footnote-ref-13)
14. <https://academy.itu.int> [↑](#footnote-ref-14)
15. UIT (2013) Overview of ITU activities in human capacity building: presentation to 2nd meeting of GCBI (Visión general de las actividades de la UIT en el ámbito de la creación de capacidad: presentación a la 2ª reunión del GIC), Missenden Abbey, phttps://academy.itu.int/sites/default/files/media/file/GCBI\_meeting\_presentation.pdf, proporciona una útil visión general histórica de la evolución de una gran parte de las actividades actuales de la UIT en desarrollo de capacidad. [↑](#footnote-ref-15)
16. UIT, BDT (2015) *Strategy for delivery of ITU Academy training programmes Final Version*, (Estrategia de ejecución de los programas de formación de la Academia de la UIT. Versión final). [↑](#footnote-ref-16)
17. La excepción se produce en las respuestas en francés a la pregunta sobre la utilización del proceso "My Invoices". [↑](#footnote-ref-17)
18. Durante el periodo de análisis, se han seguido realizando más desarrollos en la plataforma de la Academia que han mejorado su funcionalidad y claridad, pero el equipo del estudio no ha podido tener acceso a un fichero con todos estos cambios. Muchos de los comentarios de este Informe se basan en el estado de la plataforma en julio de 2020 cuando se analizó su contenido y funcionalidad. [↑](#footnote-ref-18)
19. UIT (2018) Procesos y procedimientos operativos para la red de Centros de Excelencia de la UIT, Ginebra: UIT. [↑](#footnote-ref-19)
20. UIT (2019) *Informe de evaluación del funcionamiento de los Centros de Excelencia* *2015-2018*, Ginebra: UIT. Basado en gran parte en una encuesta realizada por los CoE. [↑](#footnote-ref-20)
21. Lista de los CoE por Región, <https://academy.itu.int/centres-excellence/coe-cycles/coe-cycle-2019-2022>. Esta lista contiene solo 28 CoE, aunque varios documentos de la UIT indican 29 CoE en el ciclo actual. [↑](#footnote-ref-21)
22. Documento – Estadísticas de los cursos de los CoE 2016-2019 [↑](#footnote-ref-22)
23. Véase por ejemplo, los talleres interregionales de la UIT sobre la preparación de la CMR-19, <https://www.itu.int/en/ITU-R/conferences/wrc/2019/irwsp/Pages/default.aspx>. [↑](#footnote-ref-23)
24. Muchos de los talleres se realizan en paralelo o como parte de eventos de la UIT (<https://www.itu.int/en/events/Pages/Calendar-Events.aspx>.). Una evaluación de las actividades en 2019 muestra que, de todos los eventos que se celebraron, la mayoría fueron reuniones de las Comisiones de Estudio, Grupos de Trabajo de las Comisiones de Estudio u otros Grupos de Trabajo, con un 68% del total. El UIT-T celebró la mayor proporción de eventos con un 77% del total. El UIT-D celebró el 11% de los eventos, el UIT-R el 9% y la Secretaría General de la UIT, el 3%. Los eventos se celebraron en 71 países diferentes. Del conjunto de eventos, se tuvo: 43% finalizados, 41% confirmados, 7% cancelados, 5% implementados, 2% planificados, y 1% aplazados. Cabe señalar, en particular a la luz de los eventos de 2020, que, ya en 2019, la modalidad más habitual era "en línea" (37%), seguida por "presencial en Suiza" (26%) y en China (5%). [↑](#footnote-ref-24)
25. <https://www.itu.int/en/ITU-R/seminars/Pages/default.aspx>; véase también los documentos del GAR-20 y GAR-16. [↑](#footnote-ref-25)
26. Véase por ejemplo <https://studylib.net/doc/13357348/bridging-the-standardization-gap--bsg--programme-vijay-mahttps://studylib.net/doc/13357348/bridging-the-standardization-gap--bsg--programme-vijay-ma>... de 2015. [↑](#footnote-ref-26)
27. <https://www.itu.int/en/ITU-T/Workshops-and-Seminars/201912/Pages/default.aspx>. [↑](#footnote-ref-27)
28. Hay que reconocer que la decisión de la PP-18 de que las Oficinas Regionales de la BDT representen toda la UIT todavía está realizándose, aunque el aumento de la alineación de algunas oficinas antes de esa fecha ha contribuido a facilitar los asuntos. [↑](#footnote-ref-28)
29. Excluyendo los proyectos archivados y "en búsqueda de financiación". [↑](#footnote-ref-29)
30. Programa para PYME en UIT Telecom World 2019, <https://www.ituaj.jp/wp-content/uploads/2019/03/WT19-Flyer-SMEs.pdf>. [↑](#footnote-ref-30)
31. Algunas veces también citado como programas de formación holísticos. [↑](#footnote-ref-31)
32. Aunque "nivel alto"/"superior" parece haberse definido de manera un tanto flexible, muchos los veían con el objetivo de que fuesen de nivel de Master. Los documentos de referencia en este caso son HCBD BDT ITU (2015) *Strategy for delivery of ITU Academy training programmes Final Version*, (Estrategia de ejecución de los programas de formación de la Academia de la UIT. Versión final) y UIT (sin fecha) *Guidelines for the Quality Assurance Assessment of the ITU Academy Training Programmes* (Directrices para la evaluación la garantía de calidad de los programas de formación de la Academia de la UIT). [↑](#footnote-ref-32)
33. La Sede de la UIT está trabajando actualmente en convertir los módulos de visión general de estos programas en cursos en línea autogestionados para impartirlos a través de la Academia de la UIT. [↑](#footnote-ref-33)
34. Academia de la UIT (2013) SMTP, Programa de formación sobre gestión del espectro: una iniciativa de la Academia de la UIT, <https://drive.google.com/drive/folders/1mW8ST5QkNQSGKhy9smEBektAelR0AMSg>. Entre paréntesis, cabe señalar que parece extraña la elección de estas siglas (SMTP) para una organización que se dedica a las tecnologías digitales, pues se utilizan de manera generalizada para hacer referencia al protocolo sencillo de transferencia de correo. [↑](#footnote-ref-34)
35. Academia de la UIT, BDT UIT (2014) Informe sobre el programa de formación en calidad del servicio (QoSTP), <https://academy.itu.int/sites/default/files/media/file/QoS%20TP%20report.pdf>. [↑](#footnote-ref-35)
36. División HCB de la UIT (sin fecha) Informe sobre el programa de formación en IoT (IOT TP), <https://academy.itu.int/sites/default/files/media/file/IoT%20TP%20Report.pdf>. Este programa está completo y preparado para salir al Mercado. [↑](#footnote-ref-36)
37. Véase también la reciente campaña de la OIT y la UIT sobre habilidades digitales, que se perfila en la plataforma de la Academia de la UIT como una de las principales actividades de desarrollo de capacidades y formación de la UIT <https://academy.itu.int/main-activities/ilo-itu-digital-skills-campaign>. Como es más una campaña que realmente una actividad de desarrollo de capacidad y formación por la UIT, no se comenta más en este estudio. [↑](#footnote-ref-37)
38. Véase <https://www.itu.int/en/ITU-D/Capacity-Building/Pages/ITUInternetTrainingCentres(ITC).aspx>. Se recomienda que, siempre que sea posible, la UIT elimine esta información antigua de su sitio web lo más rápidamente posible. [↑](#footnote-ref-38)
39. <https://academy.itu.int/main-activities/digital-transformation-centres-initiative>. [↑](#footnote-ref-39)
40. UIT (2019) Iniciativa de Centros de transformación digital. [↑](#footnote-ref-40)
41. Véase las revistas disponibles en <https://academy.itu.int/main-activities/digital-transformation-centres-initiative/dtc-news>. [↑](#footnote-ref-41)
42. UIT (2019) Iniciativa de Centros de transformación digital. [↑](#footnote-ref-42)
43. Fase de diseño del CIdID, presentación de lanzamiento, septiembre de 2020. Véase también el seminario web UIT (2020) Presentación de diapositivas e informe sobre el dialogo web relativo al Centro Internacional de Innovación Digital (CIdID), 29 de junio de 2020. [↑](#footnote-ref-43)
44. <https://academy.itu.int/index.php/main-activities/curriculum-development/online-master-communication-management-emcm>. Los costes de matrícula son de 4 200 USD, cobrándose cada parte por separado; véase a continuación, en los recursos, más detales sobre el modelo de financiación. [↑](#footnote-ref-44)
45. <http://www.ukta.co.uk/graduation-at-the-university-of-rwanda/>. De manera similar al MCM, también ofrece un Master de Legislación en Tecnologías de la Información y la Comunicación en colaboración con AFRALTI y la Open University de Tanzania (<http://www.ukta.co.uk/accredited-training-qualifications/>) [↑](#footnote-ref-45)
46. <https://www.afralti.org/emcm-july-2020-intake/> [↑](#footnote-ref-46)
47. Recientemente, por ejemplo, véase el Simposio de la UIT sobre comunicaciones por satélite – San Carlos de Bariloche, <https://www.itu.int/en/ITU-R/space/workshops/2019-SatSymp/Pages/default.aspx>, que ofreció a los participantes la posibilidad de "exponer y examinar novedades tecnológicas en materia de comunicaciones por satélite y misiones espaciales, planes espaciales nacionales y aspectos reglamentarios y comerciales de los servicios espaciales". [↑](#footnote-ref-47)
48. Red de Mujeres para la CMR-19, <https://www.itu.int/en/ITU-R/study-groups/rsg4/rwp4a/NOW4WRC19/Pages/default.aspx>. [↑](#footnote-ref-48)
49. <https://www.itu.int/en/ITU-T/gap/Pages/quiz.aspx>. La TSB no considera realmente que sea un tipo de desarrollo de capacidad formal, pero se incluye porque su sitio web lo trata como tal. [↑](#footnote-ref-49)
50. Se publica regularmente un calendario actualizado de eventos en <https://www.itu.int/en/events/Pages/Calendar-Events.aspx>.

    Sobre la importancia de la formación informal, véase: Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A.F., Giuancaspro, M.L., y Morciano, D. (2015) *Formal and informal learning in the workplace: a research review* (Aprendizaje formal e informal en el lugar de trabajo: una investigación), International Journal of Training and Development, <https://doi.org/10.1111/ijtd.12044>; y, Adamo, A. (2008) IDRC’s strategic evaluation of capacity development: a cross-case study analysis (Evaluación estratégica de IDRC del desarrollo de capacidad: un análisis de casos cruzados), <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/47605/IDL-47605.pdf?sequence=1>; [↑](#footnote-ref-50)
51. Esta diferencia puede, por ejemplo, percibirse si una publicación está incluida o no en la página principal de las publicaciones de la UIT [https://www.itu.int/en/publications/ITU-D](https://www.itu.int/en/publications/ITU-D/Pages/default.aspxm)/... o en la parte de la BDT del sitio web de la UIT: <https://www.itu.int/en/ITU-D/>... [↑](#footnote-ref-51)
52. Es evidente, y sin embargo importante, indicar que pasar completamente a reuniones en línea significa que estos contactos y aprendizajes informales son mucho más difíciles. [↑](#footnote-ref-52)
53. Debería destacarse que las tres Oficinas distribuyeron estas encuestas en nombre del grupo de análisis a los que habían completado alguna de sus actividades de desarrollo de capacidad y formación (en línea y presenciales). Como referencia, en las respuestas en inglés sobre el último curso realizado, en línea (dirigido por un facilitador), sumó un 60,8%, presencial (dirigido por un facilitador) el 11,5% y en línea (autoaprendizaje) el 18,2%; el 59,7% se llevaron a cabo en 2020. [↑](#footnote-ref-53)
54. UIT (2019) Orden de Servicio Nº 19/12, Manual de adquisiciones. [↑](#footnote-ref-54)
55. Estos motivos incluyen el de la equidad entre las regiones, el deseo de ayudar a desarrollar realmente capacidades en estas instituciones a través de su participación en la red más amplia del CoE y otras actividades de la UIT, y la proximidad y, por lo tanto, la facilidad de viajar a ellos para una formación presencial. La importancia de este último motivo, sin embargo, disminuye al aumentar la cantidad de formación que se imparte en línea, en gran parte debido a al COVID-19. [↑](#footnote-ref-55)
56. UIT, Directrices para la elaboración del contenido de módulos para los programas de formación de la Academia de la UIT. [↑](#footnote-ref-56)
57. UIT, Directrices de revisión entre pares. [↑](#footnote-ref-57)
58. UIT, Proceso de aprobación de contenidos. [↑](#footnote-ref-58)
59. Academia de la UIT, Directrices para la impartición de programas de formación. [↑](#footnote-ref-59)
60. Tómese sin embargo nota de que el CCTP se estaba revisando durante el tiempo del estudio. [↑](#footnote-ref-60)
61. Una tasa elevada de aprobados es muy importante para atraer a muchos estudiantes y, por ende, ingresos en el futuro. [↑](#footnote-ref-61)
62. Tómese nota, en particular, de: UIT, Directrices de revisión entre pares y UIT, Directrices para la evaluación de la garantía de calidad de los programas de la Academia de la UIT. [↑](#footnote-ref-62)
63. Véase por ejemplo la orientación rigurosa, aunque sencilla y clara, disponible en UNITAR’s (2018) Marco de garantía de calidad, Ginebra: UNITAR. [↑](#footnote-ref-63)
64. UIT (2019) Centro de Excelencia: Informe de evaluación del funcionamiento 2015-2018, Ginebra: UIT. [↑](#footnote-ref-64)
65. También puede indicarse que las "Directrices para la elaboración del contenido de módulos para los programas de formación de la Academia de la UIT" tampoco mencionan la necesidad de que tengan objetivos de aprendizaje. [↑](#footnote-ref-65)
66. Informe del Secretario General. Proyecto de presupuesto de la Unión para 2020-2021, <https://www.itu.int/dms_pub/itu-s/md/19/cl/c/S19-CL-C-0015!!PDF-E.pdf>. Es interesantes señalar que dos de estas menciones figuran en el Objetivo R.3, que hace referencia al resultado de mayores conocimientos de la BR (la totalidad del objetivo R.3 utiliza el 27,51% de los recursos previstos para el UIT-R y el 10,19% de los recursos previstos para la UIT); la otra mención se encuentra en el Objetivo D.2, en relación con la mayor capacidad de los Estados Miembros de la BDT (la totalidad del objetivo D.2 utiliza el 19,53% de los recursos previstos para los objetivos del UIT-D y el 7,03% de los recursos previstos para la UIT). La formación se menciona en D.2, D.3 y D.4, así como en capacitación en el empleo. [↑](#footnote-ref-66)
67. Se dispone de algunas cifras sobre el gasto de funcionamiento de las Comisiones de Estudio, los talleres y los seminarios, pero contemplan muchos otros aspectos además del desarrollo de capacidad y la formación. Según el presupuesto de 2020-21, el UIT-R tiene previsto dedicar 1,46 millones CHF a las Comisiones de Estudio y 780 000 CHF a seminarios y talleres; el UIT-R planea gastar 2,39 millones CHF en las Comisiones de Estudio y 600 000 CHF en seminarios y talleres; y el UIT-D prevé utilizar 796 000 CHF en las reuniones de las Comisiones de Estudio (los seminarios y talleres se incluyen en Actividades y Programas). [↑](#footnote-ref-67)
68. pwc (2020). *Examen de la presencia regional de la UIT*, pág. 256, en referencia al tiempo dedicado por el personal de las oficinas regionales y las oficinas zonales a los grupos temáticos en 2019. [↑](#footnote-ref-68)
69. Como autores del presente informe, estamos especialmente agradecidos al Departamento de Finanzas de la UIT por todo el esfuerzo dedicado a generar estas cifras con miras a su utilización en este documento. [↑](#footnote-ref-69)
70. De acuerdo con una cifra de gasto total de la UIT (en miles de CHF) de 149 879 en 2016, 195 615 en 2017, 184 365 en 2018 y 244 640 en 2019 (tomado de los documentos oficiales de la UIT, en concreto, del DocumentoC20/42-E y del Documento C17/9-S). [↑](#footnote-ref-70)
71. pwc (2020). *Examen de la presencia regional de la UIT*, pág. 256, en referencia al tiempo dedicado por el personal de las oficinas regionales y las oficinas zonales a los grupos temáticos en 2019. [↑](#footnote-ref-71)
72. De acuerdo con un gasto de personal total de 148 748 000 CHF para el año que finaliza el 31 de diciembre de 2017, según se indica en UIT (2017), *Informe de gestión financiera para el ejercicio 2017 (no auditado)*, Consejo 2018, Documento C18/42-S. [↑](#footnote-ref-72)
73. De acuerdo con un gasto de personal total de 203 942 000 CHF para el año que finaliza el 31 de diciembre de 2019, según se indica en UIT (2020), *Informe de gestión financiera para el ejercicio 2019*, Consejo 2020, Documento C20/42-S. [↑](#footnote-ref-73)
74. Aunque, como ya se ha señalado previamente, muchos de los beneficios intangibles para la reputación también se deben tener en cuenta al analizar los motivos de los CoE para participar en la red, no se ha definido su coste total, si bien este dato debería estar disponible internamente dentro de poco en la UIT. [↑](#footnote-ref-74)
75. Estas cifras están incluidas en los datos del Cuadro 1. [↑](#footnote-ref-75)
76. En este caso, las Américas hace referencia tanto los Estados Unidos como al Canadá y América Latina. [↑](#footnote-ref-76)
77. Porcentaje de la contribución del asociado que utiliza la UIT para financiar su funcionamiento interno. [↑](#footnote-ref-77)
78. No se ha definido el coste total de estas formaciones, si bien este dato debería estar disponible internamente dentro de poco en la UIT. [↑](#footnote-ref-78)
79. Es posible que el equipo de dirección de cada Sector pueda acceder a esta información, pero no se nos ha informado de ello. La mayor parte de esta aproximación se basa en las cifras de la BDT. [↑](#footnote-ref-79)
80. Las citas que siguen proceden de las encuestas de los participantes. [↑](#footnote-ref-80)
81. Se utiliza esta expresión porque la primera frase de la página "Sobre..." del sitio web de la UIT dice "La UIT es el organismo especializado de las Naciones Unidas para las tecnologías de la información y la comunicación – TIC." (<https://www.itu.int/es/about/Pages/default.aspx>), a fin de incluir todos los aspectos de la labor de la UIT. [↑](#footnote-ref-81)
82. No obstante, cabe señalar también el comentario anterior de un Estado Miembro sobre la credibilidad financiera. [↑](#footnote-ref-82)
83. Véase, por ejemplo, el papel de Cisco en la nueva iniciativa de CTD. [↑](#footnote-ref-83)
84. Véase, por ejemplo, el trabajo de Diplo y de algunas organizaciones mencionadas en esta sección. [↑](#footnote-ref-84)
85. <https://www.netacad.com/es>. [↑](#footnote-ref-85)
86. <https://e.huawei.com/es/publications/global/ict_insights/201907041409/talent-ecosystem/huawei-ict-academy> [↑](#footnote-ref-86)
87. <https://www.ericsson.com/en/portfolio/training-offerings> [↑](#footnote-ref-87)
88. <https://docs.microsoft.com/es-es/learn/> [↑](#footnote-ref-88)
89. <https://software.intel.com/content/www/us/en/develop/topics/ai/training.html> [↑](#footnote-ref-89)
90. <https://www.khws.co.uk/work/samsung-academy/> [↑](#footnote-ref-90)
91. <http://univ.zte.com.cn/eLearningweb/en/ZTE_Certification/ZTECC/> [↑](#footnote-ref-91)
92. <http://rgmttc.bsnl.co.in/>. Véase también Talwar, E. y Sharma, N. (2014) *A study of training and development practices adopted by BSNL*, IJSR, 3(9), 229-232, <https://www.worldwidejournals.com/international-journal-of-scientific-research-(IJSR)/recent_issues_pdf/2014/September/September_2014_1493015030__68.pdf>. [↑](#footnote-ref-92)
93. Véase, por ejemplo, Cordell, K. (2020) *The International Telecommunications Union: the most important UN Agency you have never heard of*, CSIS, <https://www.csis.org/analysis/international-telecommunications-union-most-important-un-agency-you-have-never-heard>. [↑](#footnote-ref-93)
94. <https://www.holoniq.com/notes/global-education-technology-market-to-reach-404b-by-2025/>. [↑](#footnote-ref-94)
95. <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/06/10/2046146/0/en/Digital-Transformation-Market-Worth-3-294-Billion-by-2025-Growing-at-a-CAGR-of-22-7-from-2019-Global-Market-Opportunity-Analysis-and-Industry-Forecasts-by-Meticulous-Research.html>. [↑](#footnote-ref-95)
96. <https://icdleurope.org/about-us/>. [↑](#footnote-ref-96)
97. [https://www.cityandguilds.com/qualifications-and-apprenticeships/it/it-professional/4520-ict-professional-competence#](https://www.cityandguilds.com/qualifications-and-apprenticeships/it/it-professional/4520-ict-professional-competence). [↑](#footnote-ref-97)
98. <https://www.digitalskillsfoundation.org/>. [↑](#footnote-ref-98)
99. <https://digitalskillsglobal.com>. [↑](#footnote-ref-99)
100. <https://iide.co/about-us/>. [↑](#footnote-ref-100)
101. <https://mdec.my/digitalskillstrainingdirectory/page/15/>. [↑](#footnote-ref-101)
102. <https://www.acm.org/> [↑](#footnote-ref-102)
103. <http://www.awc-hq.org/home.html> [↑](#footnote-ref-103)
104. <https://www.ieee.org/> [↑](#footnote-ref-104)
105. <https://www.cssl.lk/> [↑](#footnote-ref-105)
106. <http://itan.org.ng/> [↑](#footnote-ref-106)
107. <https://www.bcs.org/> [↑](#footnote-ref-107)
108. <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso-iec:20006:-2:ed-1:v1:en>. [↑](#footnote-ref-108)
109. https://www.cen.eu/news/brief-news/pages/news-2019-032.aspx. [↑](#footnote-ref-109)
110. <https://www.bsigroup.com/en-GB/industries-and-sectors/ICT-and-telecoms/>. [↑](#footnote-ref-110)
111. <https://www.gatesfoundation.org/>. [↑](#footnote-ref-111)
112. <https://hewlett.org/about-us/>. [↑](#footnote-ref-112)
113. Véase, por ejemplo <https://www.varkeyfoundation.org/> y <https://digitalskillsglobal.com>. [↑](#footnote-ref-113)
114. <https://www.gsma.com/training/> [↑](#footnote-ref-114)
115. <https://ustti.org/> [↑](#footnote-ref-115)
116. ttps://www.findamasters.com. [↑](#footnote-ref-116)
117. Esto ha motivado en parte la creación de la Hoja de ruta para la cooperación digital del Secretario General de las Naciones Unidas <https://www.un.org/es/content/digital-cooperation-roadmap/>. Son muchas las partes interesadas, sobre todo la UIT, que ya están trabajando en mayor o menor medida en las ocho esferas clave de la hoja de ruta propuesta. En el presente informe, que se centra en particular en el papel futuro de la UIT en este espacio, se reconoce la existencia de la hoja de ruta y la necesidad de la UIT de liderar, en colaboración con el PNUD, la creación de un marco de desarrollo de capacidad internacional nuevo para fomentar la capacidad internacional en el ámbito digital en este contexto. [↑](#footnote-ref-117)
118. Secretario General de las Naciones Unidas (2020). *Hoja de ruta para la cooperación digital,* Nueva York: Naciones Unidas [↑](#footnote-ref-118)
119. En el ámbito de la gobernanza en Internet, por ejemplo, incluyó en la Academia de la UIT varios vínculos concretos a las organizaciones internacionales siguientes: Diplo, la ICANN, la ISOC, la OMPI y la Organización de Telecomunicaciones del Commonwealth. En términos más generales, la Academia de la UIT cita como asociados a 21 organizaciones de tipos muy distintos (<https://academy.itu.int/main-activities/partnerships>) aunque, en la práctica, ofrece formación colaborativa a muchas otras entidades o con ellas, o bien actúa como intermediario para tal fin. [↑](#footnote-ref-119)
120. Véase, por ejemplo, la información que se facilita en Unwin, T., Weber, M., Brugha, M. y Hollow, D. (2017) *The future of learning and technology in deprived contexts*, Londres: Save the Children, actualizado en 2018 para UNICEF y disponible en <https://unwin.wordpress.com/2018/06/29/interesting-practices-in-the-use-of-icts-for-education/>. Véase también el trabajo de EdTech Hub, <https://edtechhub.org/>, y toda la labor de la UNESCO en relación con la Semana del aprendizaje móvil, <https://es.unesco.org/mlw/2019>. [↑](#footnote-ref-120)
121. Aunque las organizaciones de la sociedad civil participan en algunas actividades de la UIT, la Unión sigue siendo básicamente un organismo público-privado de las Naciones Unidas formado por gobiernos y entidades del sector privado (además de algunas instituciones académicas). [↑](#footnote-ref-121)
122. Moodle es un sistema PHP gratuito y de código abierto para la gestión de contenidos (CMS) y del aprendizaje (LMS), creado por el proyecto Moodle, coordinado por Moodle HQ y financiado por más de 80 empresas de servicios Moodle Partner de todo el mundo. Sin embargo, se podrían utilizar muchos otros sistemas de gestión del aprendizaje del sector educativo y corporativo. Por ejemplo, G2 ha analizado recientemente 371 sistemas LMS corporativos (<https://www.g2.com/categories/corporate-learning-management-systems>); el sector de la educación también cuenta con numerosas plataformas, y el informe de eLearning Industry correspondiente a 2020 destaca 19 sistemas LMS basados en la nube y gestionados por Docebo, Adobe Captivate Prime, TalentLMS, SAP Litmos LMS y LearnUpon LMS <https://elearningindustry.com/the-best-learning-management-systems-top-list>. [↑](#footnote-ref-122)
123. <https://www.itu.int/es/general-secretariat/Pages/hrmd.aspx>; véase el organigrama <https://www.itu.int/en/council/ties/Documents/charts/20_HRM.pdf>. [↑](#footnote-ref-123)
124. La UNESCO no forma parte de este análisis porque no dispone de un portal de aprendizaje propio, pese a la idea general de que gran parte de su trabajo se refiere al desarrollo de capacidad. En su lugar, uno de sus Institutos, el International Institute for Education Planning (IIEP), tiene un portal de aprendizaje específico (<https://learningportal.iiep.unesco.org/en>) que, en cierta medida, cumple esta función, aunque se ha diseñado principalmente en respuesta a las necesidades de los planificadores de la educación y los responsables de las políticas. El modelo de Instituto de la UNESCO se analiza con más profundidad en la siguiente sección principal. [↑](#footnote-ref-124)
125. <https://elearning.fao.org/>. [↑](#footnote-ref-125)
126. <https://elearning.fao.org/mod/page/view.php?id=4536&lang=es>. [↑](#footnote-ref-126)
127. <https://www.itcilo.org/es>. Se puede consultar un análisis reciente de una parte de su labor en Krueck, O.J. (2020) *Evaluation of training and learning activities: thematic area “skills development”*, ECCOS, <https://www.itcilo.org/sites/default/files/inline-files/Evaluation%20Report_ITCILO_SkillsDev_by%20ECCOS.pdf>. [↑](#footnote-ref-127)
128. CIFOIT (2020). *Estados Financieros e Informe del Auditor Externo del año finalizado el 31 de diciembre de 2019*, <https://www.itcilo.org/sites/default/files/inline-files/CC%2083_5_1%20SP_0.pdf>. [↑](#footnote-ref-128)
129. <https://agora.unicef.org/>. [↑](#footnote-ref-129)
130. <https://www.totaralearning.com/>. Totara Learn es una plataforma abierta, potente y flexible que se superpone a la plataforma Moodle y ofrece un sistema de gestión del aprendizaje con funciones de gestión del rendimiento y participación de los empleados. [↑](#footnote-ref-130)
131. <https://unitar.org>. [↑](#footnote-ref-131)
132. <https://unccelearn.org/>, a 3 de noviembre de 2020. [↑](#footnote-ref-132)
133. <https://unssc.org/> [↑](#footnote-ref-133)
134. <https://newunkampus.unssc.org/>. [↑](#footnote-ref-134)
135. <https://claned.com/>. [↑](#footnote-ref-135)
136. Dumitriu, P. (2020). *Políticas y plataformas de apoyo a la formación: hacia un mayor grado de coherencia, coordinación y convergencia. Informe de la Dependencia Común de Inspección*, JIU/REP/2020/2, Ginebra: Naciones Unidas, pág. 60. [↑](#footnote-ref-136)
137. Dumitriu, P. (2020). *Políticas y plataformas de apoyo a la formación: hacia un mayor grado de coherencia, coordinación y convergencia. Informe de la Dependencia Común de Inspección*, JIU/REP/2020/2, Ginebra: Naciones Unidas, pág. 79. [↑](#footnote-ref-137)
138. Para conocer una opinión diferente, véase, por ejemplo, Z. (1999). Organizational innovation and virtual institutes, Journal of Knowledge Management, 3(1), 75-83, https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673279910259420/full/html; Helmholtz Virtual Institutes <https://www.helmholtz-berlin.de/projects/hvi/index_en.html>, Rang, A. (2017) Could ‘virtual institutes’ boost academic research?, *Medium*, <https://medium.com/e-residency-blog/could-virtual-institutes-boost-academic-research-117ddb036828>, [↑](#footnote-ref-138)
139. Se observa cierto solapamiento con la sección anterior, donde el CIFOIT es un proveedor de servicios de formación y un centro (que actúa de forma similar a un Instituto). Sin embargo, en esta sección se abordan las estructuras y los problemas institucionales, mientras que en la sección anterior se habla específicamente de las cuestiones de formación y las plataformas. [↑](#footnote-ref-139)
140. Se utiliza “real” para hacer referencia a entidades físicas, que tienen mucho personal, que son, al menos en cierta medida, autónomas con respecto a su organismo matriz y que disponen de juntas propias. [↑](#footnote-ref-140)
141. <https://unu.edu>. [↑](#footnote-ref-141)
142. Desde el Instituto de Estudios Comparativos sobre Integración Regional (Bruselas, Bélgica) y el Instituto Mundial de Investigaciones de Economía del Desarrollo (Helsinki, Finlandia) hasta el Instituto de Macao (RAE de Macao, China) y la Dependencia Operacional sobre la Gobernanza Electrónica con Orientación Normativa (Guimarães, Portugal); estos dos últimos se centran de forma especial en aspectos de la tecnología digital. [↑](#footnote-ref-142)
143. Los Institutos de categoría 1 son: Institutos y centros de educación de la UNESCO: el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, IIPE (París y Buenos Aires); la Oficina Internacional de Educación, OIE (Ginebra); el Instituto para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida, UIL (Hamburgo); el Instituto para la Utilización de las Tecnologías de la Información en la Educación, ITIE (Moscú); el Instituto Internacional de la UNESCO para el Fortalecimiento de Capacidades en África, IICBA (Addis Abeba); el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, IESALC (Caracas); el Centro Internacional para la Enseñanza y la Formación Técnica y Profesional, UNEVOC (Bonn); el Instituto Mahatma Gandhi de Educación para la Paz y el Desarrollo Sostenible, IMGEP (Nueva Delhi); los Institutos y centros de ciencias de la UNESCO, a saber, el Instituto para la Educación relativa al Agua (IHE-Delft) y el Centro Internacional de Física Teórica, ICTP (Trieste); y el Instituto de Estadística de la UNESCO, IEU (Montreal). <http://www.unesco.org/new/unesco/about-us/where-we-are/institutes-and-centres/>. [↑](#footnote-ref-143)
144. <https://en.unesco.org/themes/higher-education/unitwin>. La colaboración académica con los organismos de las Naciones Unidas es ajena al alcance del presente Informe, pero se podrían extraer lecciones útiles de este programa que resultarían de interés para cualquier propuesta de reorganización de la red de CoE de la UIT y para su relación más amplia con el mundo académico. [↑](#footnote-ref-144)
145. Para este bienio también se ha presentado un presupuesto consignado total alternativo de 518 millones USD debido a las incertidumbres financieras, con previsiones de presupuestos operativos mucho más bajos para los Institutos. [↑](#footnote-ref-145)
146. UNESCO (2018). *39 C/5 Aprobado: Programa y presupuesto 2018-2019. Primer bienio del cuatrienio 2018-2021*, París: UNESCO. [↑](#footnote-ref-146)
147. IUL (2014). *Estrategia a plazo medio 2014-2021: Sentar las bases de un aprendizaje equitativo para todos a lo largo de toda la vida*, Hamburgo: Instituto de la UNESCO para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida. [↑](#footnote-ref-147)
148. Los gobiernos anfitriones financian íntegramente los Institutos de categoría 2 de la UNESCO, que cuentan con personal local y que contribuyen también al mandato y los programas de la UNESCO, con una dedicación importante a la labor de desarrollo de capacidad. [↑](#footnote-ref-148)
149. <https://unevoc.unesco.org/home/>. [↑](#footnote-ref-149)
150. <https://www.ictp.it/>. [↑](#footnote-ref-150)
151. <https://www.itcilo.org/es>. [↑](#footnote-ref-151)
152. CIFOIT (2018). *Centro internacional de formación de la OIT – Turín, Italia: Documentos básicos*, Turín: CIFOIT. [https://www.itcilo.org/sites/default/files/media/documents/  
     Documentos%20b%C3%A1sicos\_0.pdf](https://www.itcilo.org/sites/default/files/media/documents/Documentos%20b%C3%A1sicos_0.pdf). [↑](#footnote-ref-152)
153. <https://www.who.int/about/who-academy>. [↑](#footnote-ref-153)
154. <https://www.who.int/es/news/item/11-06-2019-collaboration-between-france-and-who-to-realize-the-vision-of-the-who-academy>. [↑](#footnote-ref-154)
155. [https://extranet.who.int/dataform/upload/surveys/961382/files/  
     Concept%20Note%20WHO%20Academy.pdf](https://extranet.who.int/dataform/upload/surveys/961382/files/Concept%20Note%20WHO%20Academy.pdf). [↑](#footnote-ref-155)
156. [https://extranet.who.int/dataform/upload/surveys/961382/files/Concept%20Note%20  
     WHO%20Academy.pdf](https://extranet.who.int/dataform/upload/surveys/961382/files/Concept%20Note%20WHO%20Academy.pdf), pág.16. Sin embargo, desde entonces el Gobierno de Francia ha anunciado una dotación de financiación para la Academia de 90 millones EUR aproximadamente. [↑](#footnote-ref-156)
157. OMS (2019). Presupuesto por programas 2020-2021, <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/330077/WHO-PRP-19.1-spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [↑](#footnote-ref-157)
158. Conviene señalar también que sigue resultando más fácil entender algunas actividades de formación, particularmente las que tienen más carácter práctico, si se aprenden en contextos prácticos reales presenciales. [↑](#footnote-ref-158)
159. <https://www.statista.com/statistics/431672/commercial-property-prime-rents-europe/>. [↑](#footnote-ref-159)
160. Como se ha señalado anteriormente, otra manera de conseguirlo es como entidad organizadora intermediaria o asociada únicamente, en lugar de impartir formación propia. [↑](#footnote-ref-160)
161. A principios de 2020, Francia anunció que concedía 90 millones USD a la OMS para la creación de su Academia, que se establecerá como una división interna dentro de la Organización, pero se necesitará una cantidad importante de financiación adicional de otras fuentes para garantizar su éxito, <https://www.who.int/es/news/item/24-02-2020-france-pledges-us100-million-for-who-academy>. [↑](#footnote-ref-161)
162. Véase: <https://www.who.int/news/item/11-06-2019-collaboration-between-france-and-who-to-realize-the-vision-of-the-who-academy>. Véase asimismo: [https://extranet.who.int/dataform/upload/surveys/961382/files/Concept%20  
     Note%20WHO%20Academy.pdf](https://extranet.who.int/dataform/upload/surveys/961382/files/Concept%20Note%20WHO%20Academy.pdf). [↑](#footnote-ref-162)
163. Véase, por ejemplo: <https://www.lexico.com/definition/institute>. [↑](#footnote-ref-163)
164. Como en el caso del Instituto Virtual de la UNCTAD: <https://vi.unctad.org/>. [↑](#footnote-ref-164)
165. Cabe asimismo destacar el reciente informe de la DCI sobre la terminología utilizada para describir las academias que forman parte del sistema de las Naciones Unidas, en el que se observa que "la selección de las denominaciones, especialmente en el caso de las academias, parece totalmente aleatoria, a falta de criterios claros de ningún tipo. A menudo no se hace distinción entre una academia y un centro, aunque puede que las dos categorías presenten los mismos rasgos principales que los de entidades denominadas en otras organizaciones plataformas de formación electrónica"; Dumitriu, P. (2020), Políticas y plataformas de apoyo a la formación: hacia un mayor grado de coherencia, coordinación y convergencia, Informe de la Dependencia Común de Inspección, Ginebra: Naciones Unidas, pág.16. La misma lógica puede aplicarse a los Institutos Virtuales, que a menudo no son sino plataformas de ciberaprendizaje; de hecho, la misma crítica vale para la Academia de la UIT que, en su forma actual, es más un portal que una Academia. En el informe de la DCI se afirma asimismo que "en vista de: a) la proliferación de servicios de formación que existen fuera del sistema de las Naciones Unidas, en el marco de los cuales universidades y organizaciones especializadas en formación han ayudado a crear un entorno de gran competitividad, y b) la mayor demanda de reconocimiento, comparabilidad y certificación de los conocimientos recién adquiridos por el personal de las Naciones Unidas, es preciso hacer un uso más riguroso y objetivo de esas denominaciones para dibujar con mayor claridad el carácter de los establecimientos y sus productos”; Dumitriu, P. (2020), Políticas y plataformas de apoyo a la formación: hacia un mayor grado de coherencia, coordinación y convergencia, Informe de la Dependencia Común de Inspección, Ginebra: Naciones Unidas, pág.16. [↑](#footnote-ref-165)
166. Se desconoce su presupuesto exacto, no obstante, se cree que ronda los 100 millones USD. [↑](#footnote-ref-166)
167. Academia de la OMS: <https://www.who.int/docs/default-source/documents/who-academy-brochure-r6-en.pdf?sfvrsn=73257a0c_2>. El modelo de la Academia de la OMS se articula en torno a los seis ejes siguientes: 1) Una única plataforma de aprendizaje, accesible en todo el mundo y capaz de funcionar sin conexión; 2) Aprendizaje multilingüe específico y apto para distintos individuos y equipos, que puede adaptarse a las necesidades de los usuarios; 3) Incidencia medible en función de los resultados y el análisis del aprendizaje, lo que permite modificar los cursos y mejorarlos con el tiempo; 4) Cursos acreditados, que garantizan la calidad con credenciales verificables; 5) Cursos creados conjuntamente con los usuarios de acuerdo con sus necesidades específicas; 6) Aprendizaje concebido para su ampliación progresiva: el alcance de la OMS puede garantizar el acceso global a millones de usuarios. [↑](#footnote-ref-167)
168. Especialmente el PNUD. [↑](#footnote-ref-168)
169. A tal efecto, colaboraría estrechamente con la iniciativa CIdID de la UIT. [↑](#footnote-ref-169)
170. La dotación de personal, incluidos los principales equipos interesados, podría estructurarse como sigue: Dirección (Director D2, Asistente Ejecutivo G7); Garantía de Calidad (Jefe de Garantía de Calidad P5, Oficial de Garantía de Calidad P2); Análisis de necesidades y coordinación con los miembros (Jefe P4, Administrador G6); Diseño y facilitación de cursos (Jefe P4, Diseñador superior de cursos P3, Diseñador de cursos P2 x 2); Asociaciones (Oficial de Asociaciones e Intermediación P4); Relaciones con los antiguos alumnos (Oficial de apoyo a los antiguos alumnos P2); Apoyo digital (Programador superior P3, Oficial subalterno de apoyo digital P1); Mercadotecnia y cuestiones externas (Oficial de mercadotecnia P3). [↑](#footnote-ref-170)
171. Esta cifra es deliberadamente inferior al 14% de tiempo que, según el examen regional, se atribuye a las actividades de capacitación y formación. [↑](#footnote-ref-171)
172. Información basada en gran medida en los datos comparativos incluidos en la publicación *UCL (2018),* *UCL Space Standards Guidelines*, disponible en: <https://www.ucl.ac.uk/estates/sites/estates/files/ucl_space_standards_guidlines_v2-181002.pdf>. Esta publicación incluye cifras de referencia de varias universidades. Véase asimismo *UK Higher education Space Management Project (2006), Review of space norms*, disponible en: <http://www.smg.ac.uk/documents/spacenorms.pdf>. [↑](#footnote-ref-172)
173. Despachos individuales para el personal superior (10 x 15m2 = 150 m2); espacio compartido de oficinas para 7 unidades de 2 personas de media (7 x (2 x 7 m2) = 98 m2); despachos compartidos para profesores invitados (5 oficinas para 2 personas cada una) (5 x (2 x 7 m2) = 70 m2); tres espacios destinados al aprendizaje, para unas 25 personas cada uno (que también podrían utilizarse como salas de reuniones; de hecho, uno podría ser un laboratorio físico) (3 x (25 x 2 m2) = 150 m2); un espacio de conferencias/teatro amplio y flexible para actos públicos y reuniones (también podría utilizarse como sala de rodaje) (150 x 0.6 m2 = 90 m2); y un estudio de grabación (de unos 50 m2). [↑](#footnote-ref-173)
174. Véase: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/>. [↑](#footnote-ref-174)
175. No obstante, cabe señalar que, invariablemente, las asociaciones público-privadas centradas en el desarrollo no han respondido adecuadamente a estas expectativas y que, a menudo, han entrañado costes más elevados que otras relaciones contractuales. También pueden conllevar un aumento de los riesgos, debido a fallos en la relación de asociación, y no siempre propician una mejora de la calidad. Véanse marcos de modelos de asociación tales como: Tennyson, R. (2011), The Partnering Toolbook, 4ª ed. Oxford: The Partnering Initiative (IBLF) <http://thepartneringinitiative.org/wpcontent/> [↑](#footnote-ref-175)
176. Véase: <https://digitalstrategy.undp.org/strategy.html>. [↑](#footnote-ref-176)
177. Véase: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>. [↑](#footnote-ref-177)
178. También podría considerar la posibilidad de trabajar con una de las 5-10 universidades mejor clasificadas de cada una de sus regiones, si estas no figuran entre las 500 mejores del mundo. El Instituto debe elegir con cautela las universidades con las que podría asociarse o colaborar. [↑](#footnote-ref-178)
179. Véase: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/>. [↑](#footnote-ref-179)
180. Véase: [https://academy.itu.int/sites/default/files/media2/file/Digital%20Broadcasting%20Masterclass%  
     20Course%20Outline%2C%2030th%20Nov-24th%20Dec%202020.pdf](https://academy.itu.int/sites/default/files/media2/file/Digital%20Broadcasting%20Masterclass%20Course%20Outline%2C%2030th%20Nov-24th%20Dec%202020.pdf). [↑](#footnote-ref-180)
181. El Instituto aportaría un valor añadido a estos recursos conservándolos e incluyendo un sofisticado mecanismo de búsqueda de recursos de autoaprendizaje en su portal, de modo que los miembros y los antiguos alumnos, tras precisar sus parámetros de identidad, pudieran entrar en el portal y obtener información sobre los últimos recursos nuevos añadidos automáticamente, o incluso recibirla por correo electrónico. A tal efecto, podrían enviarse mensajes automáticos con textos tales como el siguiente: "En calidad de miembro de la UIT (o antiguo alumna/a), los nuevos recursos de aprendizaje relacionados con [temas/cuestiones con sus correspondientes enlaces] que figuran a continuación podrían ser de su interés, de acuerdo las preferencias que ha establecido y su historial de búsqueda anterior [....]". [↑](#footnote-ref-181)
182. Véase: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/youth_home_internet_access.aspx>. [↑](#footnote-ref-182)
183. Véase: <https://www.itu.int/en/publications/ITU-D/Pages/default.aspx>. [↑](#footnote-ref-183)
184. En secciones posteriores se ofrece más información sobre el futuro de la CSD. [↑](#footnote-ref-184)
185. En la zona de Ginebra, una propiedad (sin las reformas necesarias) podría costar   
     entre 13 y 15 millones CHF. [↑](#footnote-ref-185)
186. Los precios oscilan entre 400 y 950 CHF/m2/año [↑](#footnote-ref-186)
187. Los precios oscilan entre 275 y 600 CHF/m2/año [↑](#footnote-ref-187)
188. Según los datos amablemente facilitados por la oficina de finanzas de la UIT en relación con los costes medios y estándar anuales. [↑](#footnote-ref-188)
189. Dado el ínfimo rendimiento actual de las inversiones de bajo riesgo, esa suma no daría grandes frutos. A día de hoy, la rentabilidad de los bonos de Estados Unidos a 20 años puede rondar el 2% y la de los bonos del tesoro chino a 30 años, denominados en dólares, el 2,5%. Esto se traduciría en unos beneficios de tan solo un 1% o 1,25 millones USD al año. [↑](#footnote-ref-189)
190. Una dotación de 50 millones USD permitiría financiar únicamente la mitad del personal previsto para el Instituto, por lo que el resto habría de financiarse con cargo al presupuesto anual de la UIT. [↑](#footnote-ref-190)
191. El 53,8% de los Presidentes y Vicepresidentes de las Comisiones de Estudio afirmaron estar totalmente de acuerdo. [↑](#footnote-ref-191)
192. Cabe señalar que esto no equivale a afirmar que todos los habitantes de todos los Estados Miembros deban gozar de acceso gratuito a estos recursos. [↑](#footnote-ref-192)
193. Habida cuenta del proceso previsto en la hoja de ruta del Secretario General de las Naciones Unidas para la cooperación digital, disponible en: <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/>. [↑](#footnote-ref-193)
194. Como nota positiva cabe destacar que, desde que se emprendieron los trabajos de investigación para el presente informe, se han logrado avances en ese sentido. [↑](#footnote-ref-194)
195. Véase: <https://www.un.org/partnerships/>. [↑](#footnote-ref-195)
196. Si el coste no fuera un problema y la UIT estuviera dispuesta a considerar la posibilidad de crear y dar soporte a una entidad en gran medida independiente, el modelo del Instituto tiene, desde luego, muchas características atractivas. Sin embargo, de nuestras conversaciones, tanto dentro como fuera de la UIT, se desprende que estos retos no son realistas en la actualidad. [↑](#footnote-ref-196)
197. Se utiliza el término "unidad", ya que lo importante es que esta recomendación se acepte en principio, en lugar de enfrascarse en discusiones acerca de si sería un Departamento o una División en el marco de la UIT. [↑](#footnote-ref-197)
198. Dumitriu, P. (2020) Policies and platforms in support of learning: towards more coherence, coordination and convergence. Informe de la Dependencia Común de Inspección, JIU/REP/2020/2, Ginebra: Naciones Unidas. [↑](#footnote-ref-198)
199. Existe abundante literatura sobre la revitalización de las marcas. A modo de introducción sucinta cabe citar *The Investor’s Book* en <https://theinvestorsbook.com/brand-revitalization.html> y *Business Journals* en <https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/marketing/2018/02/5-steps-to-brand-revitalization.html> [↑](#footnote-ref-199)
200. Sin embargo, como se nos ha señalado en varias ocasiones al realizar este análisis, la definición de las TIC es muy amplia, y de hecho no se recoge en su Constitución. [↑](#footnote-ref-200)
201. <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/>. [↑](#footnote-ref-201)
202. <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/assets/pdf/Roadmap_for_Digital_Cooperation_EN.pdf>. Se han excluido las referencias en las notas o como fuente de Figuras o Cuadros. [↑](#footnote-ref-202)
203. Aunque esto no ha dejado de ser controvertido en los últimos años. Véase, por ejemplo, <https://www.ft.com/content/b34d8ff8-21b4-11ea-92da-f0c92e957a96>. [↑](#footnote-ref-203)
204. Obsérvese, por ejemplo, el papel promotor que la UIT ha desempeñado con la UNESCO en la creación de la Comisión de Banda Ancha <https://broadbandcommission.org/Pages/default.aspx/> [↑](#footnote-ref-204)
205. Por ejemplo, para la FAO véase <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=199>; para la OACI véase <https://www.icao.int/about-icao/DrAliu/Pages/Capacity-Building-and-Human-Resources-Development-for-the-Next-Generation-of-Aviation-Professionals.aspx>. [↑](#footnote-ref-205)
206. Cabe señalar que los adelantos en la realidad virtual y la realidad aumentada están reduciendo esta necesidad en muchos campos de la formación práctica. [↑](#footnote-ref-206)
207. Véase la comparación entre las 119 opciones de software de gestión de antiguos alumnos en <https://www.softwareadvice.com/uk/nonprofit/alumni-management-comparison/> [↑](#footnote-ref-207)
208. Dirección (Director D1, asistente de dirección G7); garantía de calidad (Jefe P5, oficial QA P2); análisis de las necesidades y enlace con los miembros (jefe P3, administrativo G6); diseño e impartición de cursos (jefe P4, diseñador/formador P3, 2 diseñador/formador de cursos P2); asociaciones (Responsable de asociaciones e intermediación P4); Relaciones con antiguos alumnos (Responsable de antiguos alumnos P2); apoyo digital (programador P3, ayudante digital P1); comercialización y asuntos externos (responsable de comercialización P3) [↑](#footnote-ref-208)
209. Varía en diferentes partes del mundo, dependiendo de la legislación laboral local. [↑](#footnote-ref-209)
210. Se basa en la hipótesis de que las actuales restricciones de la COVID-19 no se prolongarán más allá de mediados de 2021, y que habrá una nueva normalidad cuando comiencen a aplicarse estas recomendaciones. [↑](#footnote-ref-210)
211. Requeriría modificar la Resolución 40 de la CMDT-10, revisada por la CMDT-14. El mandato figura en <https://academy.itu.int/sites/default/files/media/file/GCBI_TOR_Final.pdf>. [↑](#footnote-ref-211)
212. <https://www.itu.int/en/hq-building/Pages/default.aspx> [↑](#footnote-ref-212)
213. Sabemos de que hay al menos una entidad de Naciones Unidas que gestiona de este modo su presupuesto para formación. [↑](#footnote-ref-213)
214. Si el Consejo optara por el modelo de instituto y estuviese dispuesto a financiarlo de inmediato, los comentarios de la etapa 3 también se aplicarían a dicho instituto. [↑](#footnote-ref-214)
215. Cabe señalar que sólo se han identificado nueve CFD en la primera fase del modelo, <https://academy.itu.int/main-activities/digital-transformation-centres-initiative>. [↑](#footnote-ref-215)
216. El sombreado con gris oscuro indica referencia explícita en la plataforma de la Academia de la UIT al comienzo del examen. [↑](#footnote-ref-216)
217. El curso NGN estuvo disponible en la Academia sólo un año, pero ya no se ofrece. [↑](#footnote-ref-217)
218. BSG – Reducción de la brecha de normalización; formación presencial con ocasión de las reuniones de las CE, para la que se exige a los participantes haber realizado el curso en línea A.1. [↑](#footnote-ref-218)
219. Estas conferencias y simposios podrían también incluirse en el apartado "informal", pero la TSB los considera formales porque para estos eventos se emite una circular de la UIT u otro tipo de invitación de carácter oficial, y forman parte de un aspecto específico del plan de acción de la TSB. [↑](#footnote-ref-219)
220. Aun cuando se menciona en <https://www.itu.int/en/ITU-T/gap/Pages/quiz.aspx>, la La TSB no considera que se trate de un cuestionario, sino de unos ejercicios sobre cómo presentar contribuciones y cómo participar en las reuniones de las CE. [↑](#footnote-ref-220)
221. Indica los elementos que la BDT considera que ya no se están impartiendo en su programa de capacitación y formación. [↑](#footnote-ref-221)
222. BR cree firmemente que la CMR no es en absoluto una capacitación informal; la opinión del equipo examinador es que, al asistir a la CMR, los participantes adquieren experiencia y comprensión de su funcionamiento, por lo que sí se trata de un aprendizaje informal. Por lo general, los delegados están mucho más capacitados para contribuir la segunda vez que asisten a la CMR. [↑](#footnote-ref-222)
223. Estas cifras son, en realidad, aproximativas, ya que en algunos casos el curso podría no tener relevancia directa, mientras que en otros, un determinado organismo podría impartir cursos adicionales u otras formas de capacitación sobre un tema pertinente aun cuando no se mencione en la documentación de dicho organismo.  Al buscar cursos existentes, no se ha buscado una palabra única, como "política", sino que se ha buscado "política digital" o "reglamentación de las TIC". [↑](#footnote-ref-223)
224. Por definición, en su calidad de facilitadores de la línea de acción de la CMSI, y en tanto que organismos de las Naciones Unidas dedicados a algún tipo de capacitación y formación, existe un cierto solapamiento con el trabajo de la UIT en la mayoría, si no en todos, de estos ámbitos. [↑](#footnote-ref-224)
225. <https://elearning.fao.org>. Cifras para cursos. Existen, además, numerosos seminarios web sobre diversos aspectos. [↑](#footnote-ref-225)
226. <https://www.itcilo.org/> [↑](#footnote-ref-226)
227. Obsérvese que el ITC es un facilitador, pero no es un organismo especializado de Naciones Unidas, sino una agencia multilateral con un mandato conjunto con la OMC y la UNCTAD. Véase también <https://www.intracen.org/digital-transformation-for-good/>. [↑](#footnote-ref-227)
228. Instituto virtual de la UNCTAD <https://vi.unctad.org/> [↑](#footnote-ref-228)
229. <https://www.un.org/development/desa/capacity-development/about/>; para su PMO de capacitación, véase <https://www.un.org/development/desa/capacity-development/about/capacity-development-office/> y para sus instrumentos de capacitación <https://www.un.org/development/desa/capacity-development/capacity-development-tools/> [↑](#footnote-ref-229)
230. El PNUD asegura que es "el líder intelectual del desarrollo digital", <https://digitalstrategy.undp.org/strategy.html> y, por tanto, abarca muchos ámbitos de la capacitación relacionados con las tecnologías digitales. Véanse también ejemplos como <https://www.undp-capacitydevelopment-health.org/en/capacities/focus/innovation-and-technologies/>, y PNUD (2009) *Desarrollo de capacidades: Texto básico del PNUD*, Nueva York: PNUD. [↑](#footnote-ref-230)
231. Gran parte de la capacitación de la UNESCO relacionada con la utilización de la tecnología digital se imparte a través de sus institutos (véase, por ejemplo, el ISU <http://uis.unesco.org/en/topic/capacity-development>, ) y del mundo de su División de Comunicación e Información, así como de su Oficina de las TIC en la Educación en Bangkok. [↑](#footnote-ref-231)
232. Véase <https://wesr.unep.org/>, <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/34917/AN2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (que describe cómo el PNUMA está adoptando la transformación digital) y <https://www.unenvironment.org/resources/report/capacity-building-sustainable-development-overview-unep-environmental-capacity> [↑](#footnote-ref-232)
233. <http://upu-trainpost.com/eng/trainpost_index.htm> and <http://upu-trainpost.com/eng/calendar.htm> [↑](#footnote-ref-233)
234. <https://public.wmo.int/en/our-mandate/what-we-do/capacity-development> [↑](#footnote-ref-234)
235. No se trata de una lista completa de organismos y grupos de la ONU, sino solamente de aquellos para los que ha quedado demostrado que ofrecen al menos algún tipo de capacitación y formación en estos ámbitos. [↑](#footnote-ref-235)
236. <https://www.iaea.org/publications/11166/building-capacity-for-nuclear-security> [↑](#footnote-ref-236)
237. https://www.icao.int/about-icao/DrAliu/Pages/Capacity-Building-and-Human-Resources-Development-for-the-Next-Generation-of-Aviation-Professionals.aspx [↑](#footnote-ref-237)
238. <https://www.ifad.org/documents/38714170/39144386/A+field+practitioner%27s+guide+-+Institutional+and+organizational+analysis+and+capacity+strengthening.pdf/48466eeb-244e-4f3b-a67d-f587ebf75038> [↑](#footnote-ref-238)
239. <https://www.imf.org/en/Capacity-Development/training/icdtc> [↑](#footnote-ref-239)
240. La búsqueda de "política digital" da 105 resultados; la cifra de 26 es para "reglamentación digital” [↑](#footnote-ref-240)
241. <https://www.imo.org/en> [↑](#footnote-ref-241)
242. Véase, por ejemplo <https://www.unescap.org/sites/default/files/Mr.%20Bokyun%20Shim%2C%20United%20Nations%20Project%20Office%20on%20Governance.pdf> [↑](#footnote-ref-242)
243. Para la política a nivel regional/nacional, véase <https://www.unhcr.org/ceu/118-enwhat-we-dohow-unhcr-operatespartnerships-and-capacity-building-html.html> y <https://www.unhcr.org/id/en/government-relations-and-capacity-building>. El ACNUR ha publicado numerosos manuales de formación, especialmente sobre la protección de los refugiados. Véase también <https://www.unhcr.org/uk/publications/manuals/5c9b811b7/mainstreaming-capacity-development-overview-2018-sexual-gender-based-violence.html?query=Training>. [↑](#footnote-ref-243)
244. En cuanto a la labor de creación de capacidades de la Oficina de Investigación-Innocenti de UNICEF, véase <https://www.unicef-irc.org/article/1810-capacity-building.html>. Para el centro mundial de aprendizaje de UNICEFG, véase <https://agora.unicef.org/>. [↑](#footnote-ref-244)
245. <https://www.uninnovation.network/>. [↑](#footnote-ref-245)
246. Catálogo de cursos en <https://www.unitar.org/event/full-catalog/training-and-capacity-building> [↑](#footnote-ref-246)
247. Véase, por ejemplo, <https://www.unodc.org/elearning/index.html>; para la formación en temas específicos, vea ejemplos en <https://www.unodc.org/ji/en/elearning.html>, <https://www.unodc.org/ji/en/selfdirected.html>, y <https://www.unodc.org/ji/en/trainersmanual.html>. [↑](#footnote-ref-247)
248. <https://unpan.un.org/capacity-development> y para su centro de formación en línea, véase <https://unpan.un.org/capacity-development/OTC>. [↑](#footnote-ref-248)
249. En el pliego de condiciones de este informe se señala que se ha de examinar específicamente la labor del Banco de Tecnología de las Naciones Unidas. Creado en 2018 para ayudar a los países menos adelantados a crear capacidades, ecosistemas y marcos normativos en materia de ciencia, tecnología e innovación, una de sus actividades consiste en colaborar con los asociados de estos países para garantizar que dispongan la capacidad de adaptar y utilizar las tecnologías a su alcance. Todavía no ha aportado datos de mucha actividad sustantiva en materia de capacitación y formación, y algunos consideran que es más bien una iniciativa de Naciones Unidas creada para prestar servicio a determinados grupos de interés, pero cuyo ámbito de actividad se solapa con el de otros organismos de Naciones Unidas. Ha anunciado, por ejemplo, que entre junio y octubre de 2020 tenía previsto impartir actividades de formación en línea (MOOCs) con la consolidada marca de la FAO en 47 países, con el fin de mejorar el acceso a los conocimientos científicos recientes, para brindarles la oportunidad de poder participar plenamente en la comunidad científica mundial (https://www.un.org/technologybank/content/online-training-courses). En el momento de redactar este informe, no parece que se haya informado aún al respecto. [↑](#footnote-ref-249)
250. Obsérvese que la UNU dispone de dos entidades con un sólido mandato en materia de capacitación y formación en el ámbito de las tecnologías digitales: el Instituto de las Naciones Unidas en Macao y UNU‑eGov. [↑](#footnote-ref-250)
251. <https://trainingcentre.unwomen.org/portal/>. Creado en colaboración con CIF-OIT. [↑](#footnote-ref-251)
252. Para una descripción general de la labor de la OMPI en materia de capacitación, véase: <https://www.wipo.int/cooperation/en/capacity_building/>; para su Academia, véase <https://www.wipo.int/academy/en/>. [↑](#footnote-ref-252)
253. Las cifras indicadas son el resultado de la búsqueda de cada tema en el Campus de Aprendizaje Abierto del Banco (incluida su Academia), que también ofrece muchas otras oportunidades de capacitación y formación, véase <https://olc.worldbank.org/>. El Grupo del Banco Mundial lleva mucho tiempo ofreciendo diversas actividades de capacitación (véase, por ejemplo <https://web.worldbank.org/archive/website00001/WEB/1ABOUT.HTM> y <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6312>). El Banco Mundial también ofrece muchas actividades de capacitación más allá de las enumeradas en su OLC. En materia de estadísticas, por ejemplo, véase <https://www.worldbank.org/en/data/statistical-capacity-building>. [↑](#footnote-ref-253)
254. Fuente: documentos facilitados por la BDT, titulados "Expertos en ..." cada uno de los cuatro programas. [↑](#footnote-ref-254)
255. [https://support.google.com/jamboard/answer/7424836?hl=en](https://support.google.com/jamboard/answer/7424836?hl=en%20) [↑](#footnote-ref-255)
256. Incluye tanto al personal actual como al que ha trabajado recientemente; un número muy reducido ya no trabaja en las organizaciones indicadas debido a los recientes cambios de personal. [↑](#footnote-ref-256)
257. Incluidas las empresas tecnológicas, entidades sin ánimo de lucro y organizaciones (incluidas las organizaciones miembros) que ofrecen capacitación y formación. [↑](#footnote-ref-257)