

Comité del Programa y Presupuesto

Decimonovena sesión
Ginebra, 10 a 14 de septiembre de 2012

INFORME SOBRE LA MARCHA DE LA INSTAURACIÓN DE UN SISTEMA GLOBAL E INTEGRADO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS (PIR)

preparado por la Secretaría

I. INTRODUCCIÓN

1. La cuadragésima octava sesión de las Asambleas de los Estados miembros de la OMPI, celebrada en septiembre de 2010, aprobó la propuesta de la Secretaría de instaurar un sistema global e integrado de planificación institucional de recursos (PIR) (documentos WO/PBC/15/17 y A/48/14).
2. Los beneficios previstos de la instauración del sistema de PIR pueden resumirse de la siguiente manera: i) modernización de las principales funciones de la OMPI en materia de administración, gestión y servicio al cliente, ii) aumento de la productividad y iii) posibilidad de brindar una mejor información a los Estados miembros, las partes interesadas y el equipo directivo.

II. OBJETIVOS, ALCANCE Y ENFOQUE - ANTECEDENTES

3. El primer objetivo de la cartera de PIR es ofrecer a la OMPI una gama completa de herramientas para fortalecer la gestión de los recursos humanos y la gestión por resultados. La primera esfera abarcará todos los aspectos relativos a los recursos humanos, en particular la gestión de puestos, beneficios y prestaciones, así como de nómina, contratación de personal, y desempeño, formación y perfeccionamiento del personal. La gestión por resultados abarcará la planificación bienal (preparación del presupuesto por programas), el plan de trabajo anual, la supervisión y evaluación de la ejecución de los programas y la presentación de informes sobre

el rendimiento.

4. El segundo objetivo consiste en poner a disposición de los Estados miembros, así como del equipo directivo y de los miembros del personal en general, información sobre el rendimiento, los resultados y los recursos humanos y financieros, y facilitar el acceso a la misma (información institucional disponible a nivel de toda la Organización). Con el fin de lograr ese objetivo, la OMPI primeramente reforzará el plan contable actual, que es la columna vertebral del sistema de PIR, para garantizar que el sistema integre todas las dimensiones de datos necesarias para la presentación de informes. Los progresos en las esferas de la gestión de los recursos humanos y la gestión por resultados redundarán en un aumento del volumen de datos disponibles, lo cual gradualmente ampliará las posibilidades de presentación de informes e información institucional.

5. El tercer objetivo importante que se persigue con la ejecución de la cartera de PIR es reforzar los sistemas existentes de finanzas, compras y viajes. Se trata de aportar mejoras a los actuales procesos funcionales y recurrir a la utilización de herramientas analíticas (solución de información institucional) con el fin de transformar el vasto y dinámico corpus de datos del sistema AIMS en valiosa información de gestión para respaldar el proceso de toma de decisiones.

6. Además, la cartera de proyectos sentará las bases de un sistema mejorado de gestión de las relaciones con los clientes. Conforme al calendario de ejecución, el sistema se implantará en la última etapa.

7. Es indispensable que la cartera de PIR no sea considerada como una serie de proyectos técnicos, ya que los verdaderos beneficios que ofrece el sistema de PIR sólo podrán cosecharse si la OMPI i) aprovecha la oportunidad para mejorar su funcionamiento (reestructuración de los procesos funcionales); ii) imparte formación al personal para que pueda sacar partido de las nuevas herramientas; y iii) establece políticas propicias en un marco normativo integral.

8. El enfoque de la OMPI respecto a la ejecución tiene plenamente en cuenta esos factores de éxito, y por esa razón la cartera de PIR se funda en el programa de alineación estratégica, junto con otros proyectos e iniciativas conexos, incluida la revisión del Estatuto y Reglamento del Personal. La ejecución se basa en un anteproyecto y un plan claramente definidos, que contribuirán a la evolución gradual del sistema de PIR durante un período de cinco años de una manera coherente y mensurable.

9. El enfoque adoptado para la ejecución de la cartera de proyectos PIR abarca lo siguiente:

- a) establecer una sólida estructura de gobierno de la cartera y de los proyectos. Ello incluye juntas de proyecto pluridisciplinarias para garantizar la satisfacción de las necesidades organizativas y funcionales;
- b) extraer enseñanzas y aprovechar la experiencia de otros organismos; adoptar prácticas óptimas para no repetir los errores y mejorar efectivamente los procesos;
- c) combinar de forma razonable el uso de recursos internos y externos para gestionar los costos y la calidad;
- d) construir una arquitectura global de soluciones para crear un sistema flexible de cara al futuro y con un diseño eficaz;
- e) fuerte participación del Departamento de Tecnologías de la Información y la Comunicación (Departamento de TIC) para garantizar el desarrollo de las capacidades y competencias necesarias para administrar y respaldar las soluciones a largo plazo; y

- f) aprovechar los acuerdos existentes en materia de alojamiento de aplicaciones con el fin de reducir al mínimo los cambios respecto al sistema y los acuerdos conexos y, por ende, mitigar los riesgos.

III. LOGROS PRINCIPALES

10. La cartera de PIR viene demostrando su utilidad para mejorar la comunicación entre las distintas unidades funcionales de la Secretaría. Un temprano compromiso de las partes interesadas ha contribuido al éxito de la iniciativa hasta la fecha y al intenso y meticuloso trabajo preparatorio. Los logros se expresan en los párrafos que siguen como los tres ejes de la cartera en los que se centrará la atención en el bienio actual, a saber:

- a) gestión de los recursos humanos, mediante la utilización del sistema de PeopleSoft de gestión de capital humano;
- b) gestión por resultados, mediante la utilización de las herramientas de gestión del rendimiento institucional; y
- c) reforzamiento de los actuales sistemas de finanzas, compras y viajes (mejoras del Sistema Automatizado de Gestión de la Información (AIMS)).

Además, el establecimiento de una estructura de gobierno sólida y propicia ha permitido agilizar la toma de decisiones sobre los proyectos, y comprender mejor los objetivos de cada uno de ellos. En la estructura de gobierno participan directamente representantes del sector concernido y de otras esferas especializadas. Este enfoque deberá garantizar que el sistema de PIR no evolucione únicamente como un sistema administrativo sino como un sistema que genere valor para toda la Organización.

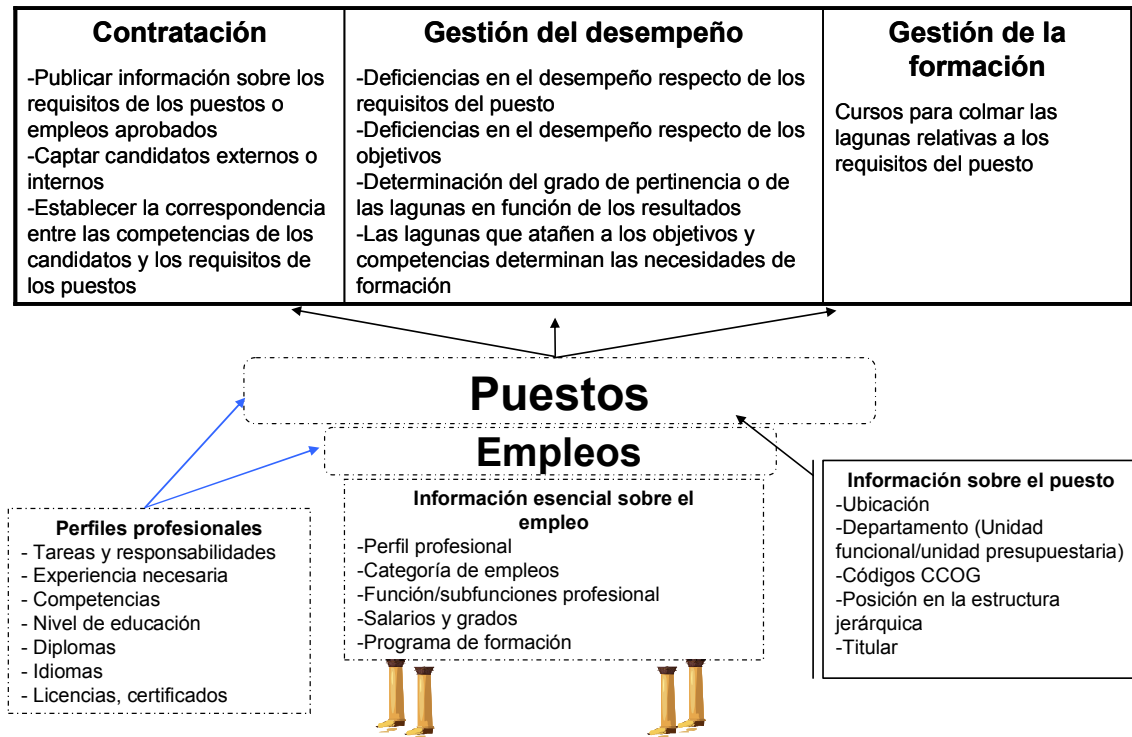
MEJOR GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

11. Se han logrado progresos concretos en la fase inicial del proyecto focalizada en la implantación de las funciones principales del sistema de gestión de los recursos humanos y de procesamiento de nómina. La atención se ha centrado principalmente en el establecimiento de un plan y un calendario sólidos, la selección de un socio encargado de la ejecución mediante una convocatoria abierta a licitación internacional, y la determinación de las posibilidades de mejoras y mayor eficacia. Además, varios miembros del personal relacionados con las funciones de recursos humanos, nómina y presupuesto ya han experimentado el nuevo sistema y sus funciones en preparación de la fase de diseño.

12. La puesta en marcha de un prototipo operacional de PeopleSoft, basado en la solución adoptada por otro organismo del sistema de Naciones Unidas, ha permitido a la OMPI comprender mejor las capacidades y posibilidades de una posible solución de gestión de los recursos humanos para la Organización. Este prototipo se utilizó eficazmente para demostrar la funcionalidad de la solución en el seno de la Secretaría, lo cual ha ayudado a aclarar las principales exigencias y, por ende, a ofrecer una base sólida para el desarrollo de la solución adaptada a la OMPI.

13. El modelo conceptual que guiará la implantación en múltiples fases del módulo de recursos humanos se expone a continuación:

Modelo de empleos y gestión de talento



14. El nuevo sistema de recursos humanos se basa en perfiles profesionales, que combinan tareas y responsabilidades, competencias y experiencia, e incluyen los requisitos pertinentes tales como estudios, diplomas, idiomas, licencias, pruebas y certificados. A cada puesto permanente o temporal de la OMPI corresponde un perfil, acompañado de la descripción del lugar físico y geográfico del puesto, la ubicación del puesto en la estructura jerárquica, así como la información presupuestaria correspondiente. En el marco del proceso de contratación, en el mismo sistema se puede utilizar la definición de los empleos y los detalles del perfil correspondiente para elaborar los anuncios de vacantes internas o externas. Además permite establecer la correspondencia entre los perfiles de los candidatos y los perfiles de los puestos para mejorar el proceso de selección. Gracias a una función de integración avanzada del producto de PeopleSoft, se puede realizar el seguimiento del desempeño de los miembros del personal respecto de los requisitos del perfil de sus puestos. Esta información permite colmar las lagunas en materia de desempeño mediante cursos u otros métodos de formación dirigidos a satisfacer las exigencias de los puestos y que también se pueden gestionar en el entorno de PeopleSoft.

GESTIÓN POR RESULTADOS (MEDIANTE LA IMPLANTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO INSTITUCIONAL)

15. La OMPI, por primera vez, tiene la capacidad de analizar los planes de trabajo de una manera estratégica con un mínimo de esfuerzo. Los planes de trabajo correspondientes a 2012 permiten una planificación detallada de las actividades y recursos asociados, y pueden analizarse a nivel de toda la Organización por dimensiones, tales como programa, sector, unidad de ejecución, resultado previsto, calendario y país. Estas nuevas funciones han recibido una buena acogida en toda la Organización porque confieren una mayor capacidad para gestionar eficazmente los programas de la OMPI con la información adecuada, contribuyendo así directamente al logro de las metas estratégicas. Además, una nueva función relativa al plan de trabajo de 2012 permite ahora comparar los gastos reales con el presupuesto inicial.

16. En el presupuesto por programas de 2012-2013, el primero de la OMPI basado en los resultados, se incluye una estimación de los recursos por resultados previstos y la cuota de desarrollo correspondiente a cada resultado. A diferencia de los bienios anteriores, para el nuevo presupuesto se ha aplicado un sólido enfoque ascendente basado en las actividades previstas. El sistema AIMS mejorado permite ahora la presentación de informes sobre los gastos reales y la cuota de desarrollo por resultados.

17. Los planes de trabajo de la OMPI son ahora más compatibles y coherentes que antes, y la Organización cada vez se acerca más al objetivo de contar con una fuente fiable única de planificación del trabajo e información del seguimiento. La identificación de la información por país en los planes de trabajo garantiza, a nivel de toda la Organización, una mejor visibilidad de las actividades llevadas a cabo en los países, y mejorará la coordinación para la prestación coherente de nuestros servicios. Este beneficio ha sido posible gracias a la consolidación electrónica de los planes de trabajo, que anteriormente constituía un procedimiento manual muy engorroso.

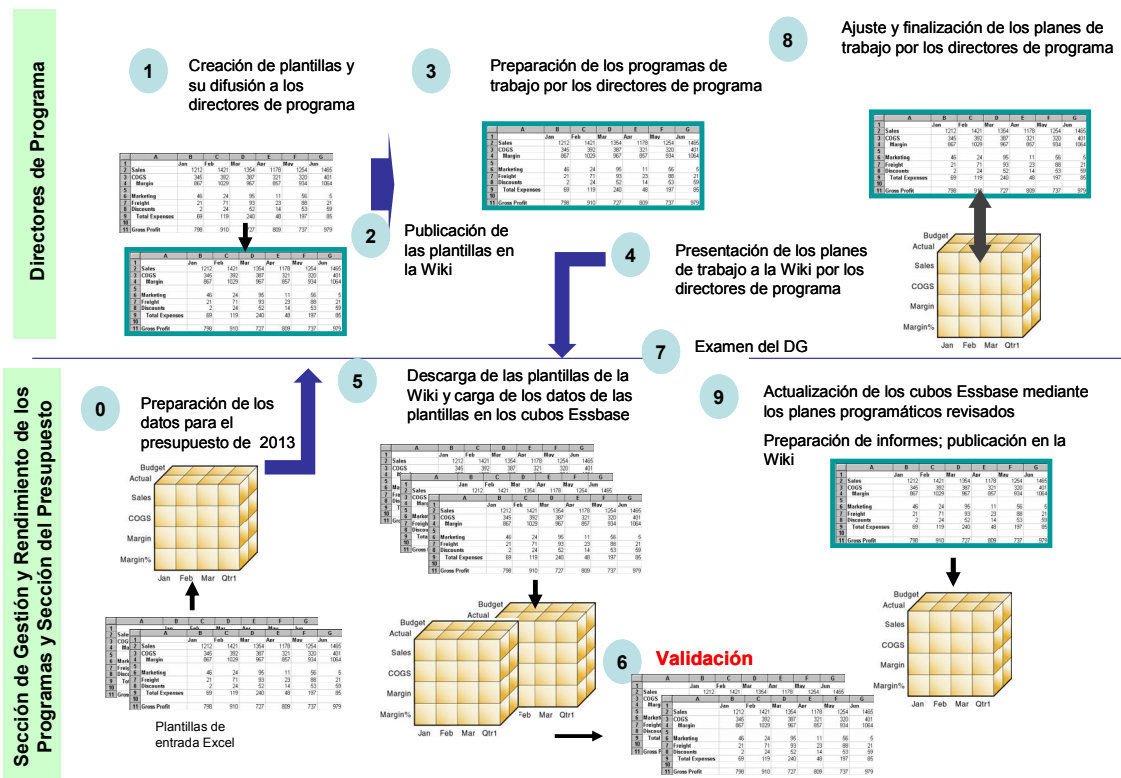
18. Se ha llevado a cabo una intensa preparación y planificación del trabajo a los fines tanto de determinar las mejoras que pueden aportarse al proceso de planificación bienal sobre la base de las enseñanzas extraídas del ejercicio 2012-2013, como de elaborar e implantar una solución informática en materia de planificación bienal. Asimismo, se han determinado las mejoras necesarias respecto a los marcos de resultados y rendición de cuentas. La solución de T.I. ayudará a la Secretaría a elaborar el presupuesto por programas del próximo bienio con herramientas considerablemente mejores para brindar apoyo a los directores de programa, la Sección de Gestión y Rendimiento de los Programas y la Sección del Presupuesto. Se ha

preparado un resumen de proyecto pormenorizado que presenta en detalle la labor que se llevará a cabo.

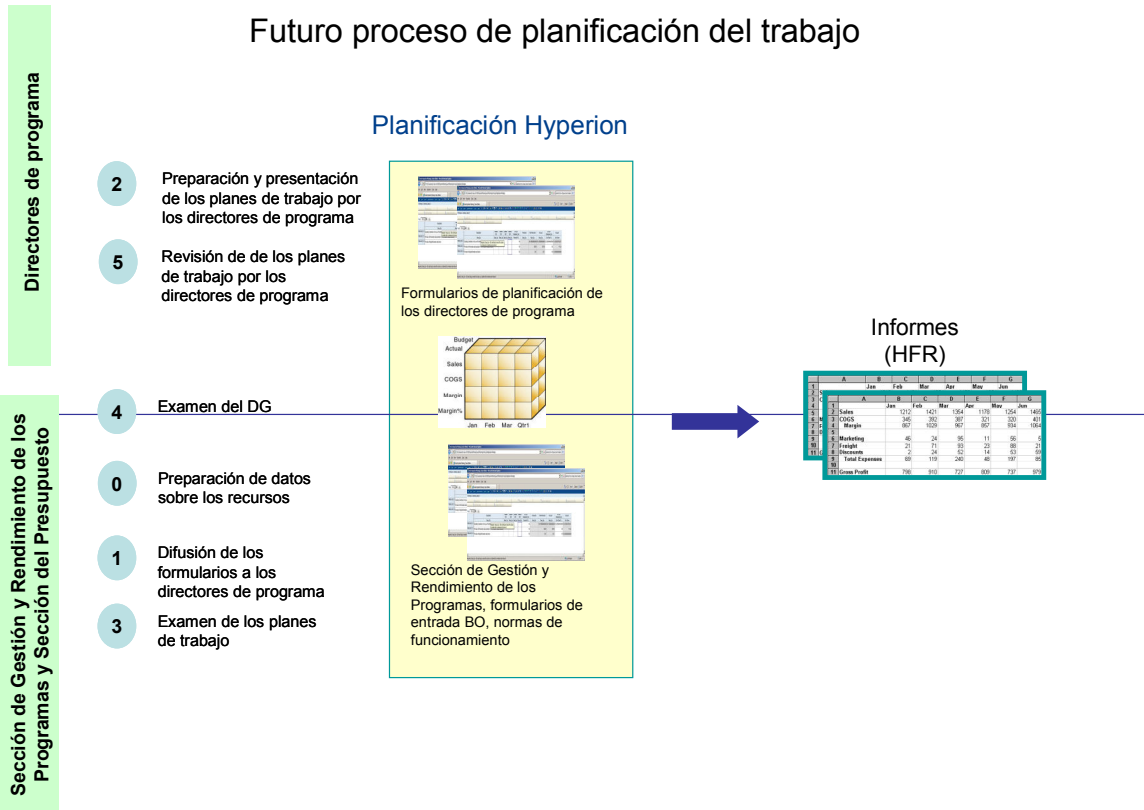
19. Uno de los problemas más importantes consiste en garantizar la adecuada gestión del cambio y la facilidad de utilización de las herramientas. Otro problema es la inflexibilidad de los plazos relativos al proceso de elaboración del presupuesto en la Organización, que no prevé ninguna solución alternativa en caso de retraso por razones técnicas. Se han determinado como elementos esenciales para el éxito de este proyecto, la participación de los directores de programa, la formación y orientación personalizada del personal y la determinación de soluciones alternativas.

20. Se espera que las herramientas de apoyo a la gestión por resultados aumenten considerablemente la eficacia de los procesos de planificación, seguimiento y evaluación de la implantación, por medio de procesos automatizados que en su mayoría son manuales. En consecuencia, se reducirán considerablemente los gastos administrativos generales en todos los sectores de la Organización y órganos de apoyo esenciales (Sección de Gestión y Rendimiento de los Programas y Sección del Presupuesto) (véase el gráfico *infra* que presenta un ejemplo sobre la manera de agilizar y simplificar los procesos).

Actual proceso de planificación del trabajo



Futuro proceso de planificación del trabajo



REFORZAMIENTO DE LOS PROCESOS Y LA INFORMACIÓN INSTITUCIONALES (MEJORAS DE LOS SISTEMAS EXISTENTES DE FINANZAS Y COMPRAS)

21. La OMPI está empezando a beneficiarse de las numerosas mejoras funcionales incorporadas en la última versión del sistema de finanzas y compras de PeopleSoft, tales como la capacidad para anexar documentos de referencia relativos a las transacciones y la mejor gestión del catálogo. Las actualizaciones importantes de los sistemas pueden durar varios meses y exigir una planificación meticulosa para no causar perturbaciones en los sistemas y procesos existentes. La reciente puesta al día de los sistemas AIMS en la OMPI se realizó con particular fluidez y sin interrupciones del servicio imprevistas, y ha permitido crear una base sólida para integrar en el mismo sistema los módulos de gestión de los recursos humanos y gestión por resultados. La impecable implantación de esta solución, por un importe menor al presupuestado y antes del plazo previsto, en abril de 2012, marcó un importante hito en la cartera de proyectos de PIR, y fue el resultado de la planificación técnica proactiva y la labor del Departamento de TIC en colaboración con el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas (CICE), socio de la OMPI en materia de alojamiento de aplicaciones, y el proveedor de servicios externo encargado de la actualización del sistema sobre la base de un contrato de precio fijo.

22. El proyecto también sacó partido de la valiosa oportunidad de impartir una formación a cerca de 250 usuarios antes de poner en marcha el sistema actualizado. Una notable mejora respecto del enfoque de formación fue incluir un módulo sobre los procesos funcionales, con el fin de que los usuarios pudieran comprender mejor los procesos generales, y mostrarles de qué manera sus tareas y funciones se integran en esos procesos. Se está preparando una formación similar para el personal directivo con el fin de que conozcan y utilicen mejor el sistema de PIR como herramienta para la gestión de los resultados y recursos.

23. El elemento central de todos los sistemas de PIR es el plan contable. La estructura del plan contable existente en la OMPI y su utilización han sido objeto de un examen, que ha permitido determinar las actualizaciones necesarias para proporcionar a la Organización la capacidad de recopilar datos y presentar informes sobre las dimensiones de las actividades de la Organización que son de interés para las partes interesadas. Este examen también ha permitido concluir que la mejor manera de realizar los cambios necesarios en el plan contable sería en dos fases: los necesarios para integrar en el sistema la información sobre los recursos humanos durante el bienio actual, y los necesarios para mejorar la presentación de informes sobre el rendimiento y otra información a las partes interesadas en el siguiente bienio.

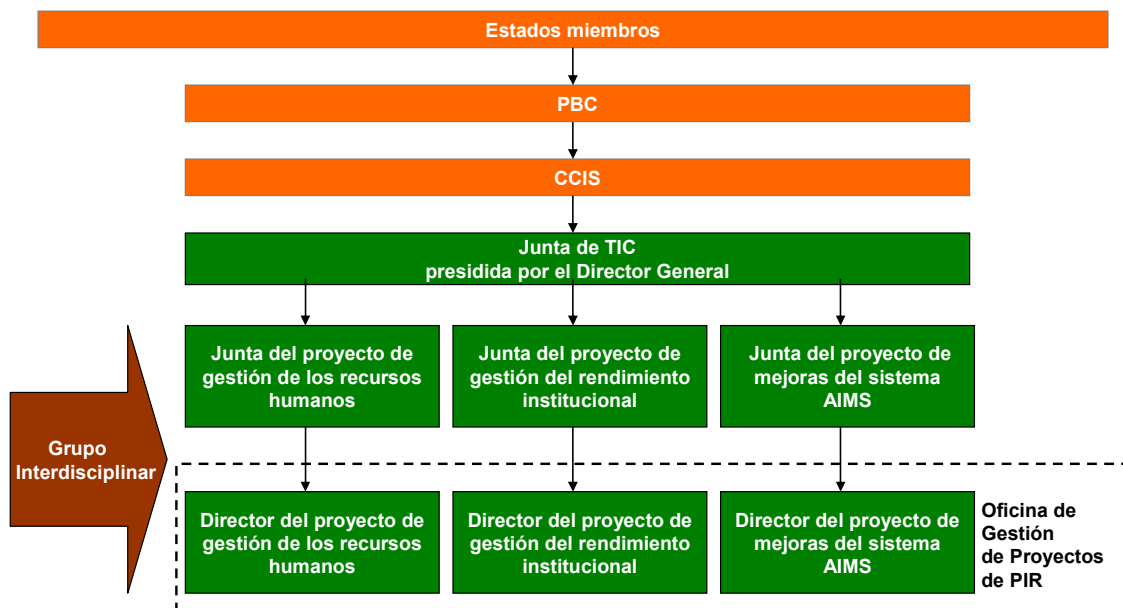
ANTEPROYECTO Y SÓLIDA ESTRUCTURA DE GOBIERNO

24. El éxito de la cartera de PIR se basa en una planificación exhaustiva y coordinada de los programas y comunicaciones. El proyecto sobre la elaboración de la visión, que fue finalizado a principios de 2012, permitió obtener los siguientes resultados:

- a) los principios rectores, con el fin de garantizar que la ejecución de los proyectos dentro de cada esfera proporcione soluciones coherentes;
- b) un anteproyecto y el diseño de alto nivel, en colaboración con las funciones del sector; y
- c) una hoja de ruta integrada, con el fin de garantizar la alineación de la ejecución de los proyectos e iniciativas con las prioridades y ventajas funcionales.

25. Si bien está claro que se trata de un medio, el establecimiento de una estructura y procesos de gobierno sólidos es esencial para garantizar la responsabilización y rendición de cuentas al nivel adecuado, y para crear un entorno centrado en la consecución de resultados y beneficios.

Figura 1 Estructura de gobierno de la cartera de PIR



Al respecto, se han establecido los siguientes elementos:

- a) La estructura de la Junta de TIC fue objeto de examen y se le asignó la responsabilidad de la supervisión y ejecución eficaz de la cartera de PIR. El Director General preside ahora la Junta;
- b) el Grupo Interdisciplinario, compuesto por miembros de toda la Organización con suficiente experiencia y autoridad, sigue abordando las cuestiones relativas a los procesos interdisciplinarios, y define las necesidades en materia de presentación de informes. Si bien este grupo constituye un útil foro de debate, se están manteniendo consultas más intensas con cada sector con el fin de determinar las necesidades y mejoras concretas;
- c) el establecimiento de una Junta de Proyecto, formada por un director (persona encargada de la toma de decisiones en última instancia), un usuario principal (cliente) y un proveedor principal (Departamento de TIC o proveedor externo) para cada proyecto puesto en marcha hasta la fecha, de acuerdo con la metodología de gestión de proyectos PRINCE2™,
- d) la Oficina de Gestión de Proyectos de PIR seguirá teniendo a cargo la prestación común de los servicios de planificación, gestión de riesgos, aseguramiento de la calidad, gestión del presupuesto y procesos de presentación de informes de toda la cartera, así como de las reglas relacionadas con la arquitectura informática;
- e) la alineación continua con otras iniciativas estratégicas de la OMPI mediante actualizaciones periódicas de la situación con la Oficina de Gestión del Proyecto del programa de alineación estratégica; y
- f) la gestión proactiva de los riesgos y la presentación periódica de informes ante la Comisión Consultiva Independiente de Supervisión de la OMPI (CCIS).

26. El equipo del proyecto sigue interactuando con los miembros del personal a todos los niveles mediante talleres, entrevistas y eventos de formación. La implicación del personal es un factor clave para el éxito de la iniciativa. Se ha elaborado y publicará próximamente un folleto de comunicación que describe la función de la PIR y la manera en que beneficiará a la Organización y al personal en general. Asimismo, en breve se pondrá en marcha una página Web de fácil utilización que permitirá acceder a información sobre la cartera de proyectos de PIR.

TECNOLOGÍAS DE APOYO Y LOGROS INTERSECTORIALES

27. La OMPI ha realizado algunos progresos en materia de iniciativas intersectoriales que permitirán extraer el máximo valor del sistema de PIR, en especial:

- a) se ha desarrollado una arquitectura de soluciones integrales, con una clara visión de los cambios y nuevos componentes que es necesario establecer. La gestión de la PIR exige ahora enfoques nuevos y regulados sobre la gestión de los procesos y datos ya que el sistema se está ampliando y el número de usuarios está en aumento. La cartera de PIR está colaborando activamente con el Departamento de TIC para garantizar el funcionamiento de los mecanismos necesarios de control y gestión del cambio.
- b) se ha realizado con éxito el estudio piloto sobre el sistema de autenticación única de acceso de los usuarios al sistema de PIR para ahorrar tiempo y disminuir la frustración, lo que ha confirmado la viabilidad de la solución técnica. La OMPI adoptará gradualmente una solución de gestión de identidades que primero se aplicará para acceder al sistema AIMS, y más adelante permitirá el acceso mediante autenticación única a otras soluciones, tales como la gestión de los recursos humanos y la información institucional, a medida que se implanten esos módulos.
- c) se ha realizado una evaluación integral que permitió seleccionar el sistema de gestión electrónica de documentos que ofrecía la mejor relación calidad-precio. Dentro de poco se iniciará un proyecto piloto para vincular la solución del sistema de gestión electrónica de documentos con el sistema AIMS. Gracias a este proyecto, se ofrecerá un medio para almacenar, administrar y acceder a los documentos (entrada y salida) de una manera más eficaz.
- d) se ha implantado la infraestructura de los sistemas técnicos en el CICE, que proporcionará alojamiento al sistema de PIR para respaldar los futuros proyectos de información institucional y de gestión del rendimiento institucional.

IV. UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO DE PIR

28. El costo global estimado de la ejecución de la cartera de proyectos ronda los 25 millones de francos suizos para un período de cinco años. Ese costo estimado comprende el alojamiento de las aplicaciones, la adquisición del software, el personal empleado en el proyecto, los recursos asignados a la participación de usuarios, los honorarios del socio externo encargado de la ejecución del proyecto, la formación y comunicación, así como otros costos relativos al proyecto. A medida que vayan instalándose y entrando en funcionamiento esos sistemas, los costos recurrentes de mantenimiento y funcionamiento del sistema se incluirán en el presupuesto ordinario de las propuestas sucesivas del presupuesto por programas.

29. En el cuadro *infra* se presenta un resumen de la utilización del presupuesto hasta la fecha, y una previsión hasta finales de 2012:

Desglose de costos de la cartera de PIR
(en francos suizos al 31 de mayo de 2012)

Elemento	Presupuesto del proyecto	Gasto real (Nota 1)	Previsión a finales de 2012 (Notas 2 y 3)
Alojamiento de las aplicaciones	1.383.360	0	728.678
Adquisición del software	3.989.738	1.825.998	2.322.468
Personal empleado en el proyecto	5.564.680	1.095.496	2.232.148
Recursos asignados a la participación de usuarios	2.703.800	136.979	490.763
Socio externo encargado de la puesta en marcha	9.896.109	1.342.661	4.472.474
Formación	1.253.780	14.218	436.908
Comunicaciones y otros	550.000	13.077	303.968
Total	25.341.467	4.428.429	10.987.407

Nota 1: El gasto real comprende los gastos y compromisos hasta el 31 de mayo de 2012.

Nota 2: La previsión a finales de 2012 comprende el gasto real y el gasto previsto para los meses restantes de 2012 basado en los supuestos actuales del presupuesto del proyecto.

Nota 3: En el presupuesto inicial estaba previsto un gasto de más de 16 millones de francos suizos para finales de 2012. La previsión ahora es bastante inferior a la indicada en el presupuesto inicial, pero la diferencia ciertamente se utilizará en las próximas fases del proyecto.

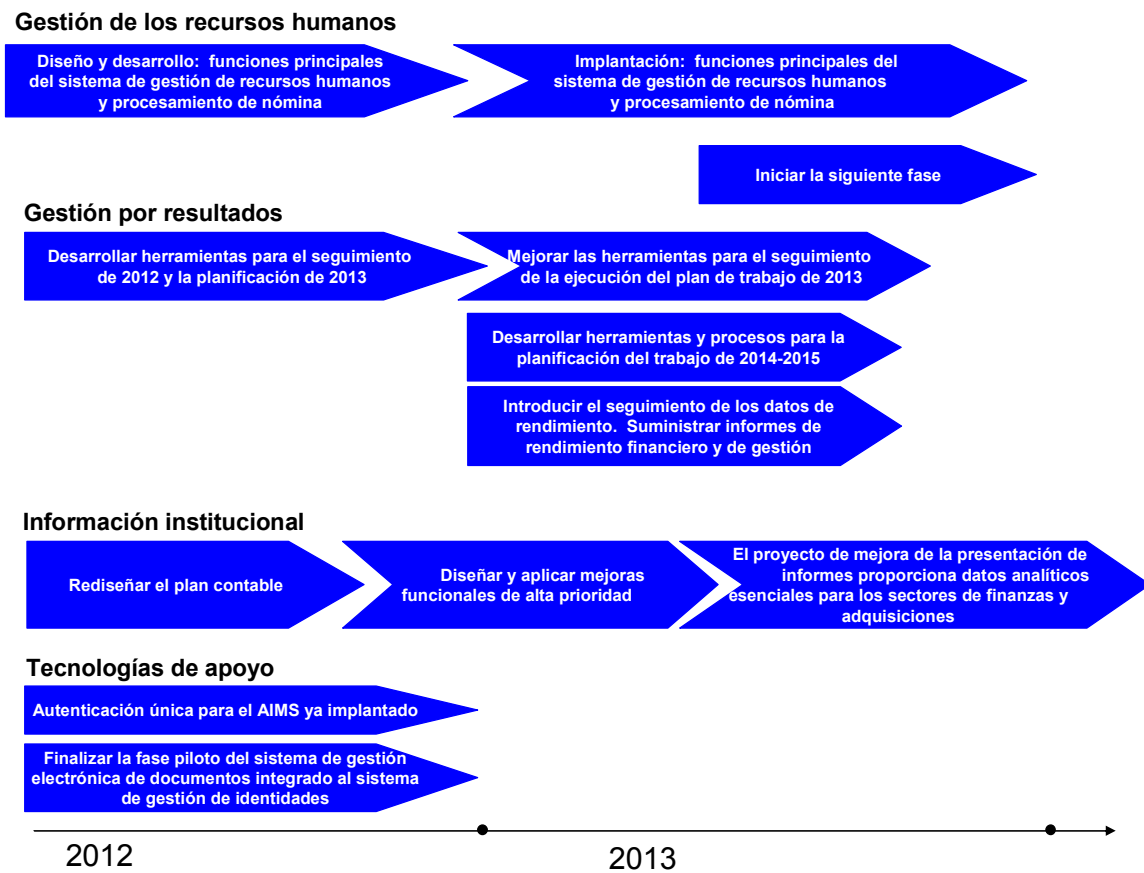
V. CALENDARIO DE LA CARTERA

30. La cartera de PIR está realizando progresos constantes y sigue por buen camino para finalizar los proyectos conforme al presupuesto aprobado por los Estados miembros y los plazos estimados. En 2012, se concluyó el proyecto de visión un poco más tarde de la fecha inicialmente prevista, en parte debido al tiempo que fue necesario para establecer un equipo cualificado y experimentado, y permitir una mayor participación e implicación respecto de los resultados. Sin embargo, se aceleró la planificación de las actividades de la PIR cuyo valor podía anticiparse a fin de realizarlas antes de los plazos previstos, a raíz de un análisis que permitió determinar la importancia de tal medida en apoyo al proceso de planificación del trabajo para 2012, y su contribución al buen curso de la implantación en general.

31. En la esfera de la gestión de los recursos humanos y, en particular, respecto de los proyectos principales relativos a los recursos humanos y la nómina, se han logrado avances considerables y conformes al plan. El sistema principal de recursos humanos y nómina deberá ponerse en marcha en el segundo trimestre de 2013. Estos progresos han sido posibles gracias al establecimiento de un equipo cualificado y experimentado, el funcionamiento eficaz de la junta del proyecto y el alto nivel de participación de los miembros del personal de recursos humanos. Algunos de los principales usuarios han manifestado preocupaciones respecto del cambio del sistema de nómina en el curso de un bienio, y este aspecto se examinará con más detenimiento antes de fijar la fecha definitiva de puesta en marcha del nuevo sistema.

32. Un diagrama que presenta los principales resultados previstos para los meses restantes de 2012 y el año 2013 se ilustra en la figura 2.

Figura 2: Principales resultados previstos de la cartera de PIR en 2012-2013



VI. RIESGOS

33. En el cuadro presentado a continuación se reseñan los principales riesgos de alto nivel relativos a la cartera de PIR. La Oficina de Gestión de Proyectos de PIR y la Junta de TIC seguirán examinando y supervisando estos riesgos a fin de elaborar y perfeccionar estrategias de mitigación, así como de determinar nuevos riesgos conforme al avance del proceso:

Categoría de riesgo	Descripción	Mitigación del riesgo
Estrategia		
No se ha obtenido el valor máximo de la cartera de PIR	Incapacidad para obtener el valor máximo de la cartera de PIR a distintos niveles: equipo directivo superior, nivel operativo, personal en general	Definición clara de la estructura de gobierno de la cartera de PIR con la participación de los sectores concernidos. Orientación del proyecto como un proyecto de toda la Organización, y no sólo como un proyecto de administración y gestión, ni como un proyecto tecnológico
No se han satisfecho las expectativas de los usuarios	Es posible que las expectativas de los usuarios superen el alcance de la cartera inicialmente previsto, y ello podría repercutir sobre su capacidad para concluir con éxito	Establecimiento de prioridades entre las actividades de la cartera sobre la base de las exigencias institucionales. Gestión cuidadosa del alcance del proyecto. Comunicación clara y regular.
Deficiente gestión del cambio	El personal no emplea el sistema de la manera prevista, no responde bien al cambio	Esfuerzos en el ámbito de la gestión del cambio; responsabilización e implicación de los usuarios y responsables de los procesos funcionales a distintos niveles
Operaciones		
Deficiencia en materia de competencias	Capacidad insuficiente en materia de recursos en esferas clave que participan activamente (presupuesto, gestión y rendimiento de los programas, gestión de los recursos humanos, compras, finanzas, apoyo al sistema AIMS)	Contratación y sustitución del personal de forma adecuada, así como formación en los nuevos procesos de trabajo
Cambios en los sistemas existentes	Los cambios introducidos en los sistemas existentes en previsión de las exigencias de la cartera de PIR pueden perturbar dichos sistemas	Plena implicación del Departamento de TIC. Integración de las actualizaciones y mejoras del AIMS en la cartera de la PIR La junta del proyecto examina y aprueba todos los cambios esenciales del sistema. Se establecen reglas respecto de la gestión de los procesos y datos fundamentales.
Recursos		
Alta dependencia respecto de un pequeño equipo de base	Los proyectos comprendidos en la cartera son pluridisciplinarios por	Preparación de un plan actividades operativas de largo plazo. Es

	naturaleza y, en general, dependen de los mismos recursos cuya disponibilidad es limitada, especialmente durante los períodos de vacaciones y de alto nivel de actividad	conveniente evitar los períodos de alto nivel de actividad, planificar de forma realista y trabajar estrechamente con los sectores. En lo que se refiere al equipo de base, es conveniente utilizar recursos distintos para reducir la dependencia respecto a grupos muy solicitados.
Finanzas		
Costos superiores a los presupuestados	Los sobrecostos del proyecto y el exceso de gastos de funcionamiento de las soluciones de PIR son demasiado elevados para que la Organización pueda absorberlos	Gestión cuidadosa de la combinación de personal contratado directamente y personal por contrata comercial. Utilización de prácticas sólidas en materia de gestión de proyectos Al momento de diseñar las soluciones, considerar los gastos corrientes de mantenimiento y asistencia.

VII. ENSEÑANZAS EXTRAÍDAS

34. Se han extraído las siguientes enseñanzas que se incorporarán en futuros proyectos:

- a) no se debe subestimar el tiempo necesario para que los nuevos miembros del personal alcancen el ritmo de crucero;
- b) el compromiso y responsabilización de los usuarios son esenciales para lograr progresos. En el marco de los proyectos se deben buscar continuamente medios creativos para implicar a los usuarios concernidos en todas las etapas;
- c) la gestión de los proyectos debe ser lo más dinámica posible para garantizar que los proyectos rindan regularmente pequeños beneficios a los clientes;
- d) para lograr que la comunicación sea eficaz y llegue a la audiencia adecuada es necesario limitar el número de mensajes clave, garantizar la coherencia, impulsar la comunicación en cascada, garantizar la interrelación con otras iniciativas o basarse en ellas, y generar apoyo exterior al equipo en materia de comunicación;
- e) la selección del proveedor de servicios adecuado a los fines de la ejecución es esencial para el éxito de cada proyecto de la cartera;
- f) los proyectos deben estar alineados con el ciclo de operaciones de la Organización, y haber previsto su integración en ellos;
- g) la continuidad de la actividad debe ser una consideración fundamental; y
- h) se debe adoptar un enfoque holístico en materia de formación y comunicación, especialmente respecto de la integración en todas las funciones.

35. Se invita al Comité del Programa y Presupuesto a recomendar a las Asambleas de los Estados miembros de la OMPI que tomen nota del contenido del presente documento.

[Fin del documento]