

Comité del Programa y Presupuesto

Vigésima segunda sesión
Ginebra, 1 a 5 de septiembre de 2014

INFORME SOBRE LA MARCHA DE LA INSTAURACIÓN DE UN SISTEMA GLOBAL E INTEGRADO DE PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS INSTITUCIONALES (PRI)

preparado por la Secretaría

I. INTRODUCCIÓN

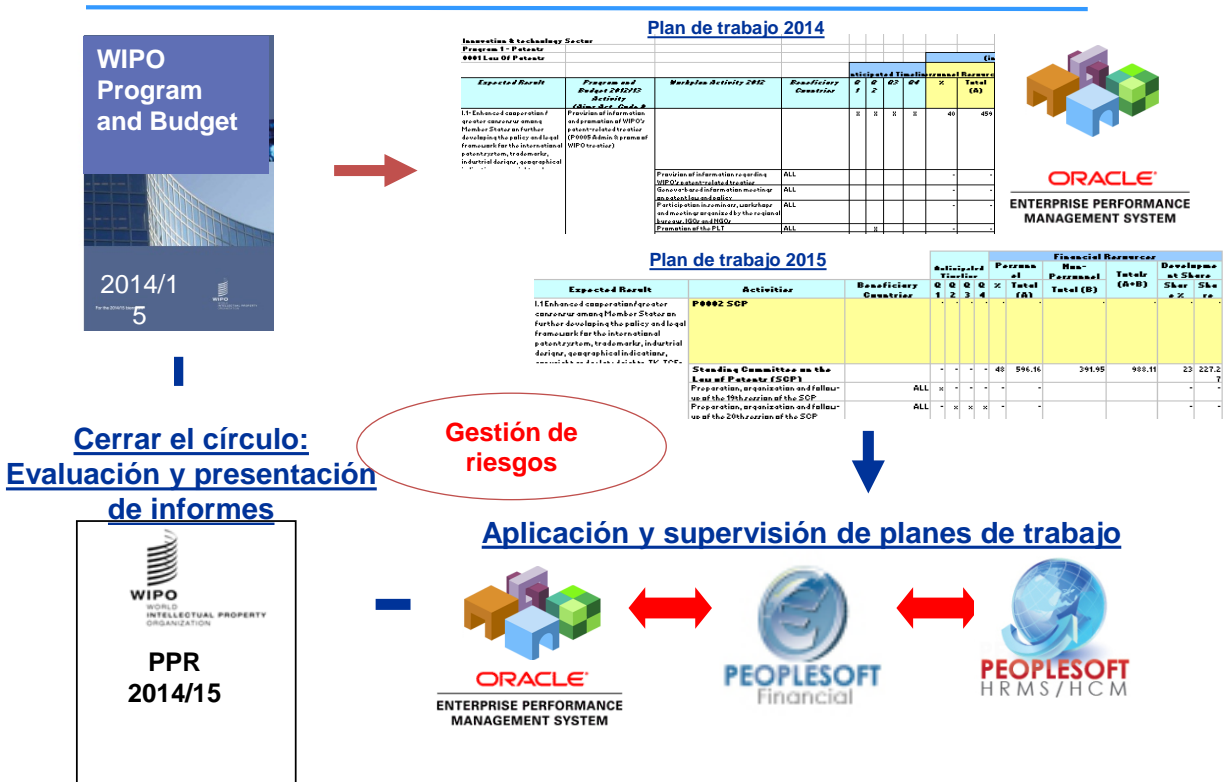
1. En la cuadragésima octava serie de reuniones de las Asambleas de los Estados miembros de la OMPI, celebrada en septiembre de 2010, se aprobó la propuesta de la Secretaría de instaurar un sistema global e integrado de planificación de los recursos institucionales (PRI) (documentos WO/PBC/15/17 y A/48/14), con miras a: i) modernizar las funciones esenciales de la OMPI en materia de administración, gestión y prestación de servicios; ii) mejorar la eficiencia y productividad de los procesos de administración y gestión de la OMPI; y iii) mejorar la capacidad de brindar una mejor información a los Estados miembros, las partes interesadas y el equipo directivo.
2. El presente informe complementa anteriores informes presentados al Comité del Programa y Presupuesto (PBC), y en él se ofrece a los Estados miembros un panorama de los progresos realizados, los logros alcanzados y la utilización del presupuesto en relación con la cartera de proyectos realizados en el marco del sistema de PRI durante el período comprendido entre junio de 2013 y mayo de 2014.

II. OBJETIVOS, ALCANCE Y ENFOQUE: ANTECEDENTES

3. La instauración del sistema de PRI se está llevando a cabo mediante una cartera de proyectos interrelacionados.
4. Con el primer conjunto de proyectos se ofrecerá a la OMPI un conjunto completo de herramientas para fortalecer la gestión de los recursos humanos, que abarca la gestión de puestos, beneficios y prestaciones, gestión de nóminas, contratación de personal, gestión del desempeño, y formación y perfeccionamiento del personal.

5. Con el segundo conjunto de proyectos se ofrecerá a la OMPI un conjunto de herramientas para reforzar la gestión por resultados, que abarca la planificación bienal, el plan de trabajo anual, el seguimiento de la ejecución, y la evaluación y presentación de informes sobre el rendimiento. Se introducirá sistema analítico de inteligencia institucional que respalde la gestión del rendimiento institucional. Los progresos que se vayan realizando en unos y otros proyectos redundarán en una mayor disponibilidad de datos en el sistema de PRI y la herramienta de inteligencia institucional mejorará progresivamente la presentación de informes a los Estados miembros, la Administración y el personal acerca del rendimiento, los resultados y los recursos humanos y financieros de la Organización.
6. En el marco del tercer conjunto de proyectos se reforzarán los sistemas existentes de finanzas, compras y viajes (FSCM) mediante cambios y modernización de la configuración así como mejoras que permitan la introducción de nuevas funciones, el perfeccionamiento de la gestión de actividades y la introducción de nuevos módulos.
7. En el marco del cuarto conjunto de proyectos se sentarán las bases de un sistema mejorado de gestión de las relaciones con los clientes y se respaldarán con ese fin proyectos como herramientas de listas de correo, bases de datos de contactos, gestión de acceso y analítica de clientes.
8. La OMPI opta por un enfoque por fases que permita que el sistema de PRI evolucione progresivamente de forma coherente y comedida. Dicho enfoque depende también de la capacidad de las unidades organizativas de absorber e integrar cambios.
9. Calidad, precisión y finalización ajustándose al presupuesto aprobado son los principales factores de la cartera de proyectos que se lleva a cabo en el marco del sistema de PRI. Cuando es necesario se vuelven a planificar los plazos para garantizar que las unidades organizativas interesadas tengan la capacidad necesaria de integrar e incorporar los cambios previstos.
10. La prioridad general de la cartera de proyectos del sistema de PRI es respaldar el marco de gestión por resultados de la OPMPI. A continuación se muestra el proceso cíclico.
11. La cartera de proyectos del sistema PR permite la evolución paulatina del sistema AIMS , que es el sistema automatizado de gestión de la información (“AIMS Evolution”). El sistema AIMS se ha venido utilizando con referencia al sistema financiero. En el futuro, con ese término se hará referencia a los sistemas interrelacionados que abarca el sistema de PRI.

Planificación → Aplicación y seguimiento → Evaluación y presentación de informes



III. LOGROS DE LA CARTERA DE PROYECTOS

12. En términos generales, la cartera de proyectos está progresando positivamente para alcanzar los objetivos de modernizar y mejorar la calidad, la eficacia y la productividad de las funciones de gestión, administrativa y de servicio a los usuarios, a los fines de mejorar la capacidad de la Organización de proporcionar mejor información a los Estados miembros, las partes interesadas y la Administración. Esos logros se explican por lo siguiente:

- Se estableció un plan de trabajo para todos los proyectos y eso ha permitido una aplicación coherente de los mismos.
- Actualización sin fallas del programa *PeopleSoft* FSCM a la versión 9.1. Eso ha permitido la integración del sistema de recursos humanos con el sistema de finanzas.
- Se han establecido la configuración técnica e introducción de datos de la inteligencia institucional de *PeopleSoft*; se ha implantado el primer tablero de control de inteligencia institucional en relación con la gestión de los recursos humanos. La labor realizada hasta la fecha ha sentado los cimientos para la concepción y utilización de análisis que contribuyan a la toma de decisiones.
- Se han instaurado aplicaciones para la planificación bienal y anual del trabajo mediante la utilización de herramientas de gestión del rendimiento institucional, entre otras, de capacidad para la puesta en práctica, de evaluación del rendimiento y de presentación de informes. De ese modo se respalda mediante herramientas apropiadas todo el ciclo de gestión por resultados.
- Se han integrado capacidades esenciales de gestión de los recursos humanos y de nóminas en la versión 9.1 de *PeopleSoft* HR. Eso entrañará la supresión del sistema de nóminas utilizado hasta la fecha y garantizará que todo procedimiento de gestión de los recursos se base en información procedente de los sistemas de finanzas y de recursos humanos.

13. En la Sección IX se ofrece información detallada sobre los progresos realizados en relación con cada uno de los conjuntos de proyectos de la cartera. Los progresos logrados en la cartera de proyectos del sistema de PRI durante el período reseñado fueron positivos en lo que respecta a las iniciativas transversales encaminadas a extraer el máximo valor del sistema de PRI, en particular:

- a) El equipo encargado de la cartera de proyectos del sistema de PRI continuó colaborando estrechamente con el Departamento de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para garantizar el funcionamiento de mecanismos necesarios de gestión y control de tecnologías. Un ejemplo a ese respecto es la instauración de una plataforma de formación integrada en línea que sea un lugar único para que los usuarios soliciten formación en tecnologías de la información, aplicaciones del sistema de PRI, etcétera.
- b) Se ha instaurado la autenticación de usuario para todas las aplicaciones de PRI (PeopleSoft FSCM, PeopleSoft HR, gestión del rendimiento institucional e inteligencia institucional) respecto del directorio activo de la OMPI. Se trata de un primer paso muy importante para facilitar el trabajo de los usuarios, al permitir el acceso con un solo inicio de sesión entre unas y otras soluciones.
- c) Se llegó a un acuerdo sobre la mejor forma de integrar desde el punto de vista técnico un sistema de gestión electrónica de documentos en el sistema de PRI. La integración se llevará a cabo mediante un plan maestro de mejoras de infraestructura a cargo del Departamento de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

14. En el marco de la cartera de proyectos de PRI se seguirán respaldando proyectos adicionales así como tareas que no se hayan previsto inicialmente pero que contribuyan al alcanzar metas generales. A ese respecto, cabe citar dos ejemplos concretos:

- a) La gestión de riesgos, que reviste particular importancia para la OMPI en tanto que Organización y para la cartera de proyectos de PRI. En el segundo semestre de 2014, y como parte del segundo conjunto de proyectos para dar aplicación a la gestión por resultados se iniciará un proyecto para introducir una herramienta de gestión del riesgo institucional. Dicha herramienta permitirá que la OMPI siga trabajando en sintonía con su hoja de ruta en materia de gestión de riesgos.
- b) Una actualización en 2012 de las funciones financieras de *PeopleSoft* como parte de la cartera de PRI. Se prevé proceder a una segunda actualización en 2015 con respecto a una versión disponible desde hace poco. Eso permitirá la introducción de funciones adicionales, en particular, la posibilidad de mejorar y de tratar de forma individual las cuentas por cobrar y la facturación.

IV. EXAMEN DE VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN INDEPENDIENTE

15. Finalizó la licitación para contratar a un proveedor de servicios que llevara a cabo un examen de verificación y validación independiente de la cartera de proyectos de PRI en el segundo semestre de 2013. El contrato fue adjudicado a *Gartner Consulting*. El examen duró seis semanas y abarcó la asistencia a reuniones, el examen de documentos y la realización entrevistas de más de 35 partes interesadas.

16. En general, en la evaluación de la cartera, se clasificó el riesgo como mediano, lo que para *Gartner* es un aspecto positivo si se tiene en cuenta que la cartera de PRI estaba a medio camino en la ejecución. En el examen se pusieron de relieve muchos puntos fuertes, como la capacidad demostrada de aprender y adaptarse a lo largo del tiempo, el sólido apoyo ejecutivo y la participación demostrada. También se mencionó la implicación y la buena preparación del equipo de apoyo a lo largo de las pruebas. Tras el examen se formularon 58 recomendaciones, y todas ellas fueron aplicadas antes de abril de 2014, lo que permitió que los proyectos restantes de la cartera se beneficien de las mejoras introducidas. En el Anexo figura una lista de las recomendaciones.

V. ESTRUCTURA DE GOBIERNO ADAPTADA

17. Una de las recomendaciones principales que derivó del examen de verificación y validación independiente fue que se mejore la estructura global de gobierno de la cartera de PRI de modo que sea más eficaz en la división de funciones y responsabilidades y para que haya una clara jerarquía en la solución de problemas.

18. De ahí que se haya establecido una junta para cada proyecto, estableciéndose las funciones principales de responsable, usuario principal y proveedor principal. Eso ha redundado en decisiones más oportunas en relación con los proyectos.

19. La Oficina de Gestión de Proyectos se ha visto reforzada con la designación de un jefe y un oficial de capacitación y comunicaciones. Eso se ha traducido en una mejora de la coordinación y del intercambio de experiencias respecto de unos y otros proyectos.

20. Se estableció el Comité Directivo de AIMS, integrado por los miembros de las juntas de cada proyecto a los fines de dar mejor solución a problemas que atañen a diversas funciones y problemas de integración.

21. Se creó una Junta de la Cartera de Proyectos AIMS para suministrar orientación y dirección estratégica general. Se estableció así una clara jerarquía para abordar problemas que no pudieran resolverse a nivel de cada proyecto, de la Oficina de Gestión de Planificación de los Recursos Institucionales (EPMO) o del Comité Directivo de AIMS. La Junta de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, presidida por el Director General, examina regularmente los progresos realizados en el marco de la cartera de PRI. Los miembros de la Junta de la Cartera de AIMS proceden de la Junta de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

22. En el marco de la cartera de proyectos de PRI se continúa promoviendo la comunicación con el personal en todos los niveles. Por ejemplo, se ha previsto distribuir en junio de 2014 la segunda edición del folleto de comunicación de la PRI. Se han organizado también a lo largo de 2014 varias sesiones informales y mensuales para el personal. Se han previsto también un taller de "Learning at WIPO" ("Aprender en la OMPI"), una sesión de información en el marco del programa "Novedades" y un boletín del sistema de PRI. Por último se están utilizando tanto la red Intranet y WIPO Wiki como instrumentos de intercambio de conocimientos que se mantienen actualizados con nueva información a medida que va evolucionando cada proyecto de la cartera.

VI. UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS DE PRI

23. El costo global estimado de la ejecución de la cartera de proyectos de PRI ronda los 25 millones de francos suizos para un período de cinco años. Este costo estimado comprende el alojamiento de aplicaciones, la adquisición de programas informáticos, el personal empleado en los proyectos, los recursos asignados a la participación de usuarios, los honorarios de los socios externos encargados de la ejecución de los proyectos, la formación y la comunicación así como otros costos relativos a los proyectos. A medida que vayan instalándose y entrando en funcionamiento esos sistemas, los costos recurrentes de mantenimiento y funcionamiento se incluirán en las propuestas de presupuesto por programas como parte del presupuesto ordinario. Una combinación acertada de recursos de personal externos e internos, en particular, la utilización de recursos del extranjero de bajo costo, ha permitido proporcionar la función prevista, ajustándose a los límites de un presupuesto gestionado de manera rigurosa.

24. En los cuadros que figuran a continuación se presenta un resumen de la utilización del presupuesto por sector funcional principal y elemento de costo así como una estimación de la utilización del presupuesto hasta finales de 2014.

Utilización del presupuesto de la cartera de proyectos de PRI (por sector funcional principal)

(en francos suizos, al 31 de mayo de 2014)

Sector funcional principal	Presupuesto del proyecto	Gasto real ¹	Utilización real	Grado de aplicación	Estimación de la utilización del presupuesto a finales de 2014 ²
Gestión de programas y del cambio	3.830.200	1.883.851	48%	52%	2.559.318
Gestión y desarrollo de los recursos humanos	8.945.755	3.899.091	49%	48%	5.425.220
Gestión del rendimiento institucional	6.017.982	4.031.432	63%	59%	5.647.611
Gestión de las relaciones con los clientes	1.955.690	108.925	7%	0%	108.925
Mejoras del sistema AIMS	4.591.840	2.197.234	44%	29%	2.687.912
Total³	25.341.467	12.120.533	49%	44%	16.428.986

¹ El gasto real hasta la fecha incluye los gastos hasta el 31 de mayo de 2014.

² La estimación de la utilización del presupuesto a finales de 2014 comprende el gasto real (al 31 de mayo de 2014) y los gastos previstos hasta finales de 2014, sobre la base de los supuestos actuales en materia de gastos.

³ En el presupuesto inicial estaba previsto un gasto real de 23 millones de francos suizos para fines de 2014. La previsión actual es bastante inferior a la indicada en el presupuesto inicial, pero se espera utilizar la diferencia en las próximas fases del proyecto.

Utilización del presupuesto de la cartera de proyectos de PRI (por elemento de costo)

(en francos suizos, al 31 de mayo de 2014)

Elemento de costo	Presupuesto del proyecto	Gasto real ¹	Estimación de la utilización del presupuesto a finales de 2014 ²
Alojamiento de aplicaciones	1.383.360	144.429	569.175
Compra de programas informáticos	3.989.738	2.155.699	2.757.420
Personal de proyectos	5.564.680	4.178.038	5.626.233
Recursos asignados a la participación de usuarios	2.703.800	967.868	1.140.174
Socio externo para la ejecución	9.896.109	4.554.331	5.959.461
Formación	1.253.780	99.090	266.568
Comunicaciones y otros	550.000	21.078	109.955
Total³	25.341.467	12.120.533	16.428.986

¹ El gasto real hasta la fecha incluye los gastos hasta el 31 de mayo de 2014.

² La estimación de la utilización del presupuesto a finales de 2014 comprende el gasto real (al 31 de mayo de 2014) y los gastos previstos hasta finales de 2014, sobre la base de los supuestos actuales en materia de gastos.

³ En el presupuesto inicial estaba previsto un gasto real de 23 millones de francos suizos para fines de 2014. La previsión actual es bastante inferior a la indicada en el presupuesto inicial, pero se espera utilizar la diferencia en las próximas fases del proyecto.

25. Actualmente, en el marco del proyecto se detectan y notifican los progresos en la ejecución así como acerca de los gastos reales. Los progresos en la ejecución son proporcionales al gasto real, como se aprecia en el cuadro acerca de la utilización del presupuesto por sector funcional principal. Por lo general, los gastos reales van algo por delante de los progresos, debido a costos iniciales como los costos de infraestructura, de licencias de

programas informáticos y de mantenimiento, en los que se incurre antes de que pueda iniciarse la ejecución del proyecto.

VII. CALENDARIO DE LA CARTERA DE PROYECTOS DE PRI

26. El retraso en la implantación de los módulos principales de gestión de los recursos humanos y de nóminas ha repercutido en los proyectos de gestión de los recursos humanos, como la contratación y el autoservicio, al comenzar aproximadamente ocho meses más tarde que lo que se había previsto inicialmente. Análogamente, otros proyectos que dependen de la cartera, como los análisis de los recursos humanos y la integración entre recursos y la gestión del rendimiento institucional se han visto retrasados aproximadamente ocho meses. Eso significa que es probable que los proyectos de la cartera queden finalizados a mediados de 2016 en lugar de a finales de 2015, como se había previsto inicialmente. La EPMO está estudiando medios de limitar ese retraso.

27. A continuación figura un diagrama en el que se resume el calendario revisado previsto.

Sector/Proyecto	2010	2011				2012				2013				2014				2015				2016		
	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	
Gestión de cartera																								
Personal y nóminas																								
Contratación y autoservicio																								
Bienestar del personal y Administración jurídica																								
Gestión del rendimiento y aprendizaje																								
Mejoras del sistema AIMS																								
Formación institucional																								
Gestión del rendimiento institucional																								
Gestión de las relaciones con los clientes																								

28. Aunque se prevé que el calendario se prorrogue más allá de los cinco años inicialmente previstos para abarcar 2016, cabe señalar que no se rebasará el presupuesto inicial aprobado.

VIII. RIESGOS PARA LA CARTERA DE PROYECTOS DE PRI

29. En el marco de la cartera de proyectos de PRI se siguen aplicando estrategias paliativas a fin de determinar, supervisar y gestionar de manera completa los riesgos. En el cuadro que figura a continuación se destacan los principales riesgos a los que se expone la cartera de proyectos en su conjunto.

Riesgo	Descripción	Mitigación de riesgos
Ejecución tardía de los proyectos de la cartera	A finales de 2015, el grado de ejecución de los proyectos de la cartera no se situaba en el nivel que se había comunicado al PBC en 2010.	Mantener informado al PBC acerca de los progresos. Avisar al PBC rápidamente si es probable que continúe la tendencia. Velar por que todo rebasamiento no incida en el presupuesto acordado.
Resistencia al cambio	El personal no utiliza el sistema como se había planificado y no responde bien al cambio. Los servicios que prestan los	Dirigir la cartera sobre la base de las prioridades que se planteen. Adaptar las soluciones y mantener un equilibrio prudente con funciones

Riesgo	Descripción	Mitigación de riesgos
	sistemas existentes se interrumpen al introducirse los cambios necesarios para responder a los requisitos de la cartera de PRI.	predeterminadas. Velar por que los usuarios participen en pruebas de aceptación. Mantenerse en contacto regularmente con los usuarios mediante iniciativas de gestión del cambio (comunicación, formación, sesiones de información, etc.).

IX. LOGROS PRINCIPALES POR SECTOR

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

30. La fase inicial del proyecto, que consistía en la aplicación de funciones centrales de recursos humanos y de procesamiento de nóminas sobre la base del programa informático *PeopleSoft* ha finalizado y ya funcionan desde enero de 2014 las capacidades del sistema que apoyan las actividades diarias de gestión de los recursos humanos y nóminas.

31. La aplicación se ajustó a rigurosas fases de pruebas secuenciales para garantizar su finalización así como la aceptación de la solución por el usuario. En esas pruebas se pusieron de relieve varios aspectos en los que es necesario introducir mejoras. La precisión y la finalización en el marco del presupuesto se consideraron una prioridad en comparación con el calendario. De ahí que la entrada en servicio prevista para octubre de 2013 haya sido pospuesta a enero de 2014 para prever tiempo adicional que permita mejorar la solución definitiva, llevar a cabo pruebas de integración adicional y de aceptación del usuario y realizar una serie completa de pruebas paralelas en relación con el sistema anterior.

32. Las pruebas quedaron finalizadas como se había previsto, a principios de enero de 2014, y el paso a la fase de producción se llevó a cabo una vez que las partes interesadas de la OMPI estuvieron seguras de que la transición se llevaría a cabo sin contratiempos. A raíz de un exhaustivo proceso de migración de datos en enero de 2014, los cálculos de nóminas han empezado a realizarse desde entonces con el nuevo sistema, con la posibilidad de obtener datos de todo un bienio. La incidencia adversa de haber utilizado la solución más tarde de lo que se había previsto pudo, por consiguiente, minimizarse, y dicha solución ha sido positiva para la Organización.

33. Las actividades de transferencia de conocimientos aplicadas a las operaciones normales y el apoyo postproducción a cargo del equipo del proyecto finalizaron en mayo de 2014. Las demás funciones que entraña el proyecto se están poniendo a disposición paulatinamente y bajo control como parte del apoyo operativo normal.

34. Entre diciembre de 2013 y mayo de 2014 se organizaron varias actividades de formación para garantizar que los usuarios de todos los niveles y en todos los sectores estuvieran preparados para llevar a cabo sus tareas sin interrupción alguna en las actividades de la OMPI. Hacia finales de mayo, aproximadamente 100 usuarios utilizaban el sistema.

35. El proyecto inicial tenía por finalidad reforzar la integración de datos y procesos, tanto en el Departamento de Gestión de los Recursos Humanos como en relación con otras funciones administrativas y de gestión de la OMPI. La aplicación sin contratiempos del módulo central de *PeopleSoft* de gestión de los recursos humanos y nóminas ha sentado los cimientos para que en los futuros proyectos de recursos humanos puedan ofrecerse funciones perfeccionadas a lo largo del tiempo. Se han iniciado dos nuevos proyectos centrados en el autoservicio y la contratación. La ejecución de estos últimos será supervisada por juntas de proyectos integradas por las principales partes interesadas.

36. En el cuadro que figura a continuación se enumeran los beneficios del primer proyecto y los que se espera obtener de futuros proyectos.

Beneficios obtenidos en 2014	Beneficios previstos en 2014	Beneficios previstos en 2015	Beneficios previstos en 2016
<p><u>Módulos principales de RR.HH. / nóminas</u></p> <p>Funciones:</p> <p>Gestión de datos maestros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integración de sistemas de gestión de los RR.HH. y FSCM; - Alineación de estructuras operativas. <p>Planificación de RR.HH.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conceptos normalizados de puesto, trabajo y perfil a nivel de todo el personal; - Planificación integrada con el sistema de RR.HH implantado. <p>Gestión de RR.HH.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión exhaustiva de información de RR.HH.; - Introducción automatizada de datos; - Procesamiento más rápido de operaciones complejas; - Acceso fácil de especialistas en RR.HH. a información para mejorar el servicio a clientes <p>Procesamiento de nóminas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cálculos más fiables y exactos de nóminas; - Procesamiento de nóminas normalizado a nivel de todo el personal. <p>Presentación de informes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integración en el sistema de inteligencia institucional; - Tablero de control/capacidades analíticas. <p>Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de un sistema moderno que ofrezca capacidades adicionales en el futuro; - Reducción de las necesidades de mantenimiento y apoyo; - Reducción del riesgo de fallo; - Establecimiento de una plataforma de reanudación de actividades en caso de desastre; - Retirada de sistemas existentes. 	<p><u>Autoservicio</u></p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adopción de tecnología de portales para estudiar y consultar información e iniciar tareas administrativas; - Acceso en línea para el personal a información esencial personal y de nóminas. 	<p><u>Autoservicio</u></p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar operaciones en relación con eventos de la vida; - Entrada y aprobación de vacaciones y ausencias; - Solicitud de prestaciones específicas como subsidio de educación y subsidio de alquiler. <p>Acceso al sistema: Todo el personal. Tecnología: (PeopleSoft)</p> <p><u>Gestión de casos jurídicos</u></p> <p>Funciones:</p> <p>Seguimiento del ciclo de vida de los casos jurídicos del personal. Acceso al sistema: sección de política y normativa del Departamento de Gestión de los Recursos Humanos. Tecnología: (PeopleSoft)</p> <p><u>Contratación</u></p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratación en línea de candidatos, tanto a nivel interno como externo; - Preparación y publicación de vacantes y oportunidades en servicios; - Evaluación y selección de candidatos; - Análisis de operaciones de contratación; - Definición de competencias organizativas y de perfiles personales. 	<p><u>Rendimiento del personal</u></p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión del ciclo anual del rendimiento del personal; - Seguimiento de objetivos individuales; - Capacidad de realizar evaluaciones avanzadas del rendimiento (entre pares, 360, etc.); - Calificaciones del rendimiento; - Supervisión y análisis del rendimiento general del personal de la Organización. <p>Acceso al sistema: Todo el personal. Tecnología: (PeopleSoft)</p> <p><u>Gestión de la formación</u></p> <p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integración con otros sistemas de RR.HH.; - Detectar oportunidades de formación (en evaluaciones del rendimiento); - Gestión de actividades de formación previstas; - Inscripción de resultados de formación; - Supervisión y análisis de necesidades generales de formación del personal.
<p>Acceso al sistema: Departamento de Gestión de Recursos Humanos, nóminas, PPBD, Servicio de Coordinación de Seguridad, División de Infraestructura de Locales, Centralita Tecnología: (PeopleSoft)</p>	<p>Acceso al sistema: Todo el personal. Tecnología: (PeopleSoft)</p>	<p>Acceso al sistema: Candidatos externos, Departamento de Gestión de los Recursos Humanos y miembros de juntas de selección. Tecnología: (por seleccionar)</p>	<p>Acceso al sistema: Todo el personal. Tecnología: (PeopleSoft)</p>

37. En el cuadro que figura a continuación se ponen de relieve los principales riesgos que se plantean en relación con los dos proyectos de RR.HH. que se han iniciado así como las estrategias paliativas que se están poniendo en práctica a ese respecto.

Riesgo	Descripción	Mitigación de riesgos
Aumento de la base de usuarios, que se traduce en un mal funcionamiento del sistema.	Aumento de la base de usuarios para comprender todo el personal pues las funciones de autoservicio pueden incidir en el funcionamiento de los sistemas de gestión de la información administrativa existentes. Repercusión en la eficacia del personal	Velar por que el sistema tenga la dimensión adecuada respecto del número de usuarios previstos y el volumen de operaciones. Realización de pruebas de funcionamiento antes de pasar de la solución a la producción.
Sistema no intuitivo de contratación de candidatos externos	La aplicación de un sistema no intuitivo de contratación de candidatos externos puede traducirse en la no presentación de candidatos, en retrasos en el proceso de selección o en muchas solicitudes de asistencia.	Selección de un instrumento de contratación que ya se haya probado y sea reconocido como líder en el mercado. Pruebas intensas y exhaustivas con un gran número de usuarios para garantizar facilidad de utilización.

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

38. La aplicación de gestión del rendimiento institucional refuerza y consolida la filosofía central de la OMPI de gestión por resultados, sustenta los principios de planificación por resultados y gestión de recursos coherentes y permite que los directores de programas elaboren planes bienales y anuales con arreglo a un sistema integrado y centralizado. Ese sistema proporciona a la Organización un sólido sistema de registro de las operaciones y garantiza que todas las actividades estén en sintonía con los resultados previstos de la OMPI así como con los recursos humanos y financieros conexos.

39. Durante el período reseñado, el proyecto se ha centrado en perfeccionar el proceso completo de planificación anual del trabajo y en poner a disposición una aplicación de planificación anual del trabajo para 2014 y 2015. Esa adaptación amplía la capacidad del mecanismo de planificación anual del trabajo que se elaboró para 2012 y se ha integrado con la aplicación de planificación bienal 2014/15.

40. La aplicación de planificación anual del trabajo divide los presupuestos bienales de recursos humanos y financieros en presupuestos anuales, en sintonía con el presupuesto por programas del bienio aprobado por los Estados miembros. Se orienta a continuación a los directores de programas en relación con el proceso de planificación anual del trabajo para añadir actividades al plan de trabajo, asignar presupuestos y someterse al proceso de aprobación. Las funciones adicionales garantizan la exactitud de los cálculos presupuestarios, la asignación de personal a las actividades programáticas, la posibilidad de realizar auditorías y la elaboración de calendarios de trabajo más precisos.

41. La aplicación relativa al programa anual de trabajo ofrece también una función adicional en todo el ciclo de gestión del rendimiento, a saber, la supervisión de los planes anuales de trabajo durante la ejecución y evaluaciones trimestrales del rendimiento. La integración con el sistema de FSCM existente ha permitido presentar los costos reales de cada actividad programática en relación con la gestión del rendimiento institucional, lo que ha permitido una comparación del presupuesto y de los gastos reales. Se ha incorporado una función de ahorro de tiempo y los ajustes internos del presupuesto pasan directamente del sistema de gestión del rendimiento institucional al sistema FSCM. Se evita así la duplicación de entrada de datos, tarea que lleva mucho tiempo, se facilitan los ajustes conexos y se mejora la integridad de los datos. La integración adaptada con el sistema *PeopleSoft HR* permite consultar todos los puestos en el sistema de gestión del rendimiento institucional a los fines de su asignación a actividades y facilita los cálculos de costos conexos. Se ha añadido una función automatizada para actualizar la información anterior por cuanto los cambios se realizan en los sistemas de origen.

42. La utilización de la aplicación y los procesos operativos de gestión del rendimiento institucional ha ofrecido a los directores de programas un mecanismo considerablemente mejorado para la elaboración y el examen del presupuesto por programas de la OMPI, al reducir el tiempo y el trabajo necesarios para verificar, consolidar y analizar la información de planificación bienal y anual y al mejorar la precisión, la fiabilidad y la trazabilidad de los datos

relativos a la planificación. A continuación se resumen los beneficios del proyecto en relación con el programa anual de trabajo y la supervisión de la ejecución.

Beneficios obtenidos en 2012	Beneficios obtenidos en 2013	Beneficios obtenidos en 2014	Beneficios previstos en 2015
<p><u>Planificación anual del trabajo 2012/13</u></p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación y actualización de actividades vinculadas a resultados previstos; - Asignación y ajustes de recursos no relativos al personal y de personal por actividad programática; - Análisis de varias dimensiones de la información del plan de trabajo, a saber, resultados y entidad ejecutante; - Producción de informes directamente desde <i>Essbase</i> (por ejemplo, cuadros de autorización de dotación de personal, de gastos reales en relación con el presupuesto previsto en los planes de trabajo, etc.); - Capacidad de producción de diarios presupuestarios para su incorporación en el sistema FSCM; - Comunicación mediante informes trimestrales a la Administración de los gastos reales por actividad de finanzas, compras y viajes (FSCM). <p>Acceso al sistema: Secciones encargadas de la gestión y del rendimiento de los programas. Tecnología: (<i>Essbase</i> con interfaz compatible con Excel)</p>	<p><u>Planificación anual del trabajo 2014/15</u></p> <p>Funciones:</p> <p>Planificación anual del trabajo 2012/13 con las siguientes funciones adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación / seguimiento de las actividades de planificación del trabajo para 2014/15 vinculadas a indicadores de rendimiento y resultados previstos; - Planificación del nivel de los puestos; - Asignación o reasignación de puestos a actividades programáticas; - Primera fase de integración con <i>PeopleSoft HR</i> y FSCM; - Producción de un gran número de informes en relación con la gestión del rendimiento institucional destinados tanto a los usuarios finales como a los equipos centrales. <p>Acceso al sistema: Usuarios finales Tecnología: (<i>Essbase</i>; <i>Hyperion Planning</i>)</p>	<p><u>Planificación anual del trabajo 2014/15</u></p> <p>Funciones:</p> <p>Función relativa a la planificación anual del trabajo para 2014/15 con ajustes adicionales basados en los comentarios de los usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plena integración con los programas AIMS HR y AIMS FSCM: <ul style="list-style-type: none"> o Gastos reales de FSCM; o Diarios presupuestarios enviados a FSCM; o Nuevas actividades programáticas enviadas a FSCM; o Datos sobre puestos recibidos de <i>PeopleSoft HR</i>. <p>Autenticación de usuarios respecto del directorio activo de la OMPI.</p> <p>Producción de informes avanzados para usuarios finales y equipos centrales.</p> <p>Acceso al sistema: Usuarios finales Tecnología: (<i>Essbase</i>; <i>Hyperion Planning</i>)</p>	<p><u>Planificación anual del trabajo 2016/17</u></p> <p>Funciones:</p> <p>Función relativa a la planificación anual para 2014/15 y ajustes adicionales basados en los comentarios de los usuarios;</p> <p>Producción de informes integrados tanto por los usuarios finales como por los equipos centrales en el marco de la inteligencia institucional.</p> <p>Acceso al sistema: Usuarios finales Tecnología: (<i>Essbase</i>; <i>Hyperion Planning</i> y BI)</p>

43. Durante el período reseñado, el proyecto de gestión del rendimiento institucional siguió facilitando la utilización de la aplicación de planificación bienal que empezó a utilizarse durante el anterior período reseñado. La función de presentación de informes desarrollada como componente fundamental de la aplicación actual de gestión del rendimiento institucional también ha ofrecido al equipo directivo información analítica, consolidada en forma transversal a la Organización y en tiempo real sobre el presupuesto por programas para 2014/15. En el cuadro que figura a continuación se resumen los beneficios del proyecto en la esfera de la planificación bienal.

Beneficios obtenidos en 2012 / 2013	Beneficios previstos en 2014 / 2015
<p>Planificación bienal 2014/15</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación de las actividades bienales de alto nivel por programa vinculada a los resultados previstos e indicadores de rendimiento; - Presupuestación de recursos (de personal y no relativos al personal) de actividades de alto nivel; - Estimación del presupuesto dedicado al desarrollo; - Estimación del presupuesto basado en los resultados y del presupuesto por categoría de costo; y - Análisis de las dimensiones de planificación (resultado previsto, categoría de costo, Agenda para el Desarrollo, etc.) por programa, sector y / o unidad. <p>Acceso al sistema: Usuarios finales Tecnología: (Essbase, Hyperion Planning)</p>	<p>Planificación bienal para 2016/17</p> <p>Funciones:</p> <p>Planificación bienal para 2014/15 con las siguientes funciones adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicación del documento del presupuesto por programas; - Automatización del proceso mediante flujos de trabajo y jerarquías de aprobación. <p>Acceso al sistema: Usuarios finales Tecnología: (Essbase, Hyperion Planning)</p>

44. En el cuadro que figura a continuación se pone de relieve el principal riesgo para la labor relativa a la gestión del rendimiento institucional.

Riesgo	Descripción	Mitigación del riesgo
No se obtiene el valor máximo del sistema de gestión del rendimiento institucional.	Aunque se haya adoptado la solución técnica adecuada, puede que los sectores no utilicen el sistema de manera que obtengan el mayor valor potencial.	Requisitos bien definidos con la participación de los sectores. Garantizar una estrecha integración con las aplicaciones de PRI e implantación de calidad de las aplicaciones. Actividades adecuadas de formación y gestión del cambio en relación con procesos operativos eficaces.

REFORZAMIENTO DE LA PRESENTACIÓN DE INFORMES Y LA INTELIGENCIA INSTITUCIONAL

45. El proyecto de inteligencia institucional tiene por finalidad ofrecer capacidades analíticas intersectoriales a distintas partes interesadas clave, tanto internas como externas, a fin de que comprendan mejor los principales motores y características de rendimiento de su respectivo programa. La entrada en servicio de esta capacidad en materia de inteligencia institucional se realizará de forma gradual a fin de que se respeten los principios de prácticas óptimas y de que la formación responda a normas de calidad específicas.

46. Durante esta fase, en el marco del proyecto de inteligencia institucional se ha establecido la infraestructura técnica y la introducción de datos a partir de la aplicación de FSCM. Se han llevado a cabo actividades de formación y de adquisición de competencias en aplicaciones de la inteligencia institucional. Se ha iniciado la elaboración de informes de inteligencia institucional en relación con la gestión financiera y de programas.

47. Se han llevado a cabo pruebas de concepto para definir de qué forma pueden incluirse datos de otras fuentes, como los de gestión del rendimiento institucional y el sistema e-Works en el almacén de datos de inteligencia institucional.

48. A raíz de la entrada en servicio del programa *PeopleSoft HR* se estableció una fuente de datos a partir de la aplicación de gestión de los recursos humanos y en el mes de junio quedó finalizada la primera versión de un tablero de control del Departamento de Gestión de los RR.HH.

49. Se ha iniciado la integración del presupuesto de gestión del rendimiento institucional y datos del plan de trabajo en el sistema de inteligencia institucional. En el cuadro que figura a continuación se ponen de relieve los beneficios que ofrece ese proceso de integración.

Beneficios obtenidos 2012/2013	Beneficios previstos 2014/2015
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de infraestructura de la tecnología con introducción de datos de FSCM; - Aplicaciones Oracle BI para los Departamentos de Finanzas y Compras; - Prototipo de tableros de control para el equipo directivo; <p>Identificación de usuarios de directorio activo con autenticación única.</p> <p>Acceso al sistema: Usuarios clave específicos</p> <p>Tecnología: Oracle Business Intelligence</p>	<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de fuentes de datos de RR.HH., gestión del rendimiento institucional y sistema eWork; - Tableros de control personalizados destinados al personal directivo; - Aplicaciones Oracle P.I. para el Departamento de Gestión de los Recursos Humanos; - Tableros de control personalizados para la gestión de los recursos humanos; y - Tableros personalizados sobre los Estados miembros. <p>Acceso al sistema: Partes interesadas en general</p> <p>Tecnología: Oracle Business Intelligence</p>

50. En el cuadro que figura a continuación se ponen de relieve los principales riesgos que se plantean en relación con el proyecto de inteligencia institucional.

Riesgo	Descripción	Mitigación del riesgo
No se extrae el máximo valor del sistema de inteligencia institucional.	Puede que no pueda extraerse un beneficio óptimo de las capacidades del sistema de inteligencia institucional.	Requisitos bien definidos con la participación de todas las partes interesadas. Presentación coherente de los principales datos funcionales en el conjunto de aplicaciones de la OMPI. Control de la calidad y coherencia de los datos. Buena gestión de la seguridad respecto de la información confidencial.
Sostenibilidad tras la clausura del proyecto.	Puede que la Organización no tenga la capacidad necesaria para la sostenibilidad del sistema de inteligencia institucional una vez termine el proyecto.	Crear capacidades en cada sector de la Organización y en la función de apoyo como parte del proyecto para garantizar que puedan seguir avanzando la esfera de la inteligencia institucional una vez finalice el proyecto.

MEJORAS DE LOS SISTEMAS AIMS DE FINANZAS, COMPRAS Y VIAJES

51. Durante el período reseñado se adquirió una herramienta de reservas en línea, *TravelDoo*, que ofrece la posibilidad de reducir los costos de transacción y de los billetes gracias a una mejora en todo el procedimiento relativo al viaje. El proyecto se encuentra en su fase final de puesta a punto y prueba y se ha empezado a planificar la entrada en servicio, que tendría que tener lugar de manera escalonada este verano.

52. El proyecto piloto de integración del sistema de PRI con los sistemas de servicios de traducción del Tratado de Cooperación en materia de Patentes (PCT) finalizó sin contratiempos. Eso ha ofrecido varias ventajas, entre otras, mejoras en la gestión del presupuesto para traducciones, mejoras en la presentación de informes y el seguimiento y una reducción del volumen de trabajo manual necesario para procesar las operaciones relativas a la traducción. La concepción y la creación de las interfaces para automatizar la integración ha finalizado y ya están en curso las últimas fases de prueba, y se prevé que la entrada en servicio se lleve a cabo en junio, de forma escalonada, proveedor por proveedor.

53. Se ha llevado a cabo un examen de la adaptación de las actuales aplicaciones de gestión de las cuentas por cobrar y facturación, lo que ha permitido determinar varias mejoras que hay que introducir en el procesamiento y reducciones a nivel de la adaptación. Todo ello quedará reflejado en la actualización prevista en 2015, con la adopción de la aplicación *PeopleSoft Financials*.

54. La reconfiguración del plan contable de la OMPI se llevó a cabo a finales de 2013, de cara al bienio 2014/15. Con la nueva configuración se han podido alinear los códigos de actividades, introducir un conjunto común de códigos por departamento y reducir los esfuerzos de mantenimiento al aumentar el nivel de integración entre sistemas.

55. En el cuadro que figura a continuación se ponen de relieve los principales riesgos que se plantean y las estrategias paliativas que se están poniendo en práctica.

Riesgo	Descripción	Mitigación del riesgo
Los usuarios del sistema AIMS no han sido suficientemente formados para la ejecución de las tareas que les incumben.	Las mejoras introducidas en los procesos operativos y la aplicación de nuevos módulos de PRI han acarreado un cambio de las funciones y responsabilidades de los usuarios del sistema AIMS. Si los usuarios no comprenden suficientemente los procesos operativos o no conocen suficientemente las herramientas, el sistema no será utilizado de manera óptima.	Concebir y poner en práctica una estrategia de formación. Responder a las necesidades de formación para los proyectos y de formación en el contexto de las operaciones corrientes. Sistematizar la formación con las necesidades.
El equipo de apoyo del sistema AIMS no suministra un apoyo suficiente a los usuarios.	Comprensión insuficiente de los nuevos módulos de PRI por el equipo de apoyo del sistema AIMS e incapacidad de dicho equipo para hacer frente a la carga del trabajo necesaria para prestar apoyo a los usuarios y el sistema.	Velar por que el equipo de apoyo del sistema AIMS participe en los proyectos para adquirir una comprensión exhaustiva de las nuevas funciones técnicas y operativas. Garantizar la participación en la planificación y la realización de pruebas de aceptación por los usuarios para mejorar la calidad y disminuir la necesidad de apoyo.

56. Se propone el siguiente párrafo de decisión.

57. El Comité del Programa y Presupuesto tomó nota del informe sobre la marcha de la instauración de un sistema global e integrado de Planificación de los Recursos Institucionales (PRI) (documento WO/PBC/22/15).

[Sigue el Anexo]

ANEXO: RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN INDEPENDIENTES

Nº	DESCRIPCIÓN
1	Crear una estructura general de programa/proyecto para garantizar que todas las iniciativas estén alineadas y se lleven a cabo sobre la base de prioridades claramente definidas.
2	Asignar un director de programa externo, e inicialmente, una persona adicional (que puede proceder de fuentes internas), para ocuparse de la oficina de administración del proyecto y prestar asistencia al director del programa. Llegado el caso, añadir dos personas de apoyo en dicha oficina para prestar asistencia al director del programa.
3	Tener en cuenta que las iniciativas del programa tienen todas las mismas características. No obstante, conviene seleccionar y aplicar minuciosamente determinadas técnicas en función del proyecto de que se trate. Por consiguiente, puede aplicarse un enfoque en cascada en un proyecto, y un enfoque ágil en otro. No obstante, toda decisión a ese respecto debe ser debidamente estudiada y aplicada. En todo el programa deben utilizarse metodologías más relacionadas con el programa, como la evaluación, la comunicación y la formación.
4	En el estudio de viabilidad debe darse información sobre los objetivos, la estrategia, el estado actual, la meta (y modelo operativo) y la inversión necesaria para colmar las lagunas y costos en curso conexos, a los fines de hacerse una idea sobre el costo total de apropiación.
5	Velar por la uniformidad, la precisión, la dirección, la coherencia y la responsabilidad respecto de los datos maestros de la institución.
6	Garantizar que se apruebe la lista de control relativa a los RR.HH.
7	Velar por contar con una configuración óptima de tecnologías de la información que respalde las actividades de forma idónea, a diferencia de una infraestructura compleja y fragmentada de tecnologías de la información.
8	Establecer una oficina de gestión de programas que se encargue, entre otras cosas, de prestar apoyo en relación con la gestión del cambio, la formación y la comunicación así como de la gestión de la integración.
9	No incluir miembros en el comité de dirección (junta) que participen plenamente en la ejecución del proyecto y viceversa, por cuanto ello podría ser fuente de conflictos de interés en la solución de controversias que puedan plantearse.
10	Incluir en el plan de viabilidad parámetros claros como datos financieros e indicadores clave de rendimiento estrechamente vinculados con beneficios previstos y expuestos.
11	Prever principios de diseño que estén sintonizados con la estrategia y que ofrezcan orientaciones claras para el diseño de un modelo operativo si procede y de lo que haya que diseñar.
12	Llevar a cabo un cálculo realista de costos y beneficios (de preferencia, sobre la base de marcadores) como parte del estudio de viabilidad, cuando proceda, como en el caso de los RR.HH.
13	Adoptar un enfoque sistemático de gestión oficial de riesgos que se aplique de forma coherente en todos los proyectos.
14	Nombrar a una persona o un equipo (de preferencia, que forme parte de la oficina de programas) encargada del proceso de gestión de riesgos.
15	Velar por que la gestión de riesgos pase a ser un punto oficial del orden del día de todas las reuniones de la Junta.
16	Velar por que se ofrezca un claro apoyo ejecutivo a lo largo de todos los procesos operativos, en particular, para futuros usuarios.
17	Debe definirse con mayor claridad el alcance. Dada la naturaleza de los proyectos en curso, que ya limitan el alcance habida cuenta de los objetivos fijados, por el momento el alcance no plantea riesgos fundamentales (excepto en lo que respecta a la inteligencia institucional); planteará más dificultades en futuros proyectos como el de gestión de las relaciones con los clientes.
18	El encargado del proceso de integración (u oficina encargada de verificar la coherencia de los procesos de integración) debe adoptar un enfoque oficial sistemático para la gestión de los factores externos de dependencia.
19	Velar por que los miembros de la Junta participen sólo en bajo grado en la ejecución del programa/de los proyectos para evitar conflictos de intereses y garantizar que la dirección permanezca en manos de los encargados de la ejecución.
20	Mantener un registro de riesgos. Eso debe formar parte de la evaluación de riesgos de forma agregada (si es posible) durante las reuniones de la Junta.
21	Gestionar el riesgo en todos los niveles de la Organización.
22	La oficina de proyectos debe dirigir y supervisar la planificación bajo la supervisión del jefe del proyecto y del director del programa.
23	Elaborar un plan de imprevistos y exponerlo claramente. No alargar el tiempo permitido para prever imprevistos en relación con determinadas actividades en lugar de planificar los imprevistos como factores temporales separados, por cuanto eso transmite una idea errónea.
24	No realizar actividades secuenciales paralelamente que conlleven tareas que dependan unas de otras como la realización de pruebas, por cuanto ello incidirá negativamente en la calidad general.
25	Velar por que todos los cambios estén debidamente documentados.
26	Ampliar las atribuciones del encargado de supervisar las solicitudes de cambio en todos los proyectos del programa y, si procede, atribuir esa responsabilidad al director del programa.
27	Introducir un sistema de registro, estrechamente supervisado tanto por el director del programa como por el jefe del proyecto.
28	Inspirarse en recursos externos y velar por la transferencia de conocimientos a recursos internos.
29	Supervisar la eficacia de la comunicación en general, en particular, de la comunicación destinada exterior del programa.
30	Concebir un enfoque de gestión del cambio que pueda aplicarse en todos los proyectos del que se encargue un grupo o una persona.
31	Recurrir a superusuarios (que no formen parte del programa) para facilitar el cambio.

N°	DESCRIPCIÓN
32	La gestión de partes externas debe ser objeto de mayor atención y de mayor control sobre la base de aportes concretos y etapas en relación con el tiempo.
33	Debe fomentarse el apoyo que se presta al proveedor del sistema de PRI (respuesta más rápida) pues la OMPI adoptó rápidamente varios módulos (inteligencia institucional) mientras que (en todo el mundo) se dispone de poca experiencia en lo que respecta a la integración de sistemas y proveedores de PRI.
34	Velar por la coherencia a la hora de recabar y documentar requisitos. Dichos requisitos deben estar relacionados con ensayos y modificaciones.
35	Cuando se trate de requisitos basados en un proceso en curso/en un sistema que se ha previsto sustituir, conviene adoptar un enfoque de abajo arriba y tener una comprensión global del estado actual.
36	Debe planificarse tempranamente una evaluación de la seguridad y en dicha planificación debe darse suficiente cabida a medidas de subsanación en caso necesario.
37	Debe adoptarse un enfoque claro en materia de formulación de conceptos. Se recomienda adoptar un método ágil con mayor interacción entre el formulador del concepto y el futuro usuario en una segunda fase, en la que también se emprenderán procesos nuevos más avanzados. No obstante, esos enfoques deben obedecer a una decisión fundamentada.
38	Todo documento de desarrollo de conceptos debe ser objeto de seguimiento y actualización, como proceda. Dichos documentos deben ser verificados por el personal técnico de la OMPI sin esperar a la última fase del proceso de desarrollo.
39	Velar por que se cuente con un entorno de pruebas adecuado, y de preferencia, contar con un entorno separado para todos los proyectos.
40	Documentar claramente los resultados de toda actividad de prueba que se realice.
41	Sintonizar las pruebas de unidades con especificaciones funcionales y técnicas. Si los requisitos cambian y se decide tener en cuenta esos cambios más adelante, será necesario actualizar las especificaciones técnicas y proceder de nuevo a la realización de pruebas de unidades. Este proceso debe estar documentado y ser aprobado en su totalidad por las personas encargadas del desarrollo y se debe contar también con la supervisión del personal de la OMPI.
42	Las pruebas de unidades deben ser debidamente supervisadas por administradores de proyectos o directores de programa.
43	Garantizar que el entorno de pruebas refleje la realidad exactamente.
44	Limpiar los entornos de pruebas si las interfaces o las conversiones no funcionan al principio.
45	Prever en todos los proyectos un plan y una estrategia claras de pruebas, a saber, pruebas de funcionamiento, pruebas de tensión y pruebas relativas a usuarios simultáneos.
46	Organizar sesiones de información antes de las pruebas a cargo de un formador independiente, de modo que los usuarios estén totalmente al día acerca de las capacidades previstas en relación con el sistema y puedan llevar a cabo una labor de prueba más detenida.
47	Tomar iniciativas en materia de gestión de datos maestros para favorecer las iniciativas y la comunicación entre departamentos (y eliminar los compartimentos estancos de información).
48	Establecer un equipo encargado de la gestión de datos maestros que cuente con al menos dos funcionarios a tiempo completo, uno a nivel de las actividades y uno a nivel de las tecnologías de la información. Al principio la labor puede ser realizada por una persona ayudada por un auxiliar, que forme parte del equipo encargado de la inteligencia institucional. A medida que vaya ampliándose esa iniciativa podría crearse un equipo separado que siga ocupándose del mantenimiento y la optimización de la gestión de datos maestros tras el sistema de PRI.
49	A medida que vaya aumentando el número de usuarios en relación con proyectos como el de RR.HH. y de gestión de relaciones con los clientes, convendrá planificar y administrar la formación de forma más minuciosa. Se recomienda, por consiguiente, contar con un director de formación (en combinación con el responsable de la gestión de cambios) como parte de la oficina del programa.
50	Establecer un proceso de certificación y mantenimiento en materia de formación.
51	Supervisar las necesidades de interfaz de forma detallada (por interfaz). Debe contarse con un claro plan de integración que vaya más allá de la integración técnica e incluya la integración de procesos.
52	Aplicar una metodología para recabar datos que sea funcional, en la que se adopte un enfoque paralelo descendente y ascendente. Velar por que participen en esas tareas futuros usuarios avanzados y los que participan en la ejecución. La labor de recabar requisitos debe facilitar al mismo tiempo la iniciativa de gestión de cambios.
53	Garantizar que la gestión de datos maestros esté en manos del equipo encargado de la inteligencia institucional o, como parte del programa, de un equipo separado. Ello entraña un proceso de estructuración y de limpieza de datos.
54	Establecer un procedimiento para determinar claramente los beneficios y velar por que en todos los proyectos se presenten informes basados en resultados previstos (basados en resultados). El proyecto de gestión del rendimiento institucional podría ser un buen punto de partida a ese respecto.
55	Debe emprenderse un diálogo en relación con el futuro presupuesto de apoyo. Puede que ello deba integrarse en el costo total de propiedad de la solución en materia de apoyo que se documente en el plan de viabilidad. Por el momento, en el plan de viabilidad no se calcula el costo detallado de apropiación.
56	Dado que el apoyo forma parte de otro departamento y, como tal, no forma parte del programa, el equipo está en condiciones adecuadas para impugnar decisiones que se tomen. A la hora de reubicar ese equipo como parte del programa, puede que esa posibilidad de impugnar decisiones se vea reducida por el hecho de formar parte del programa. Gartner recomendaría que se supervise esa situación o que se haga participar al departamento de tecnologías de la información en la evaluación de determinados aspectos que guardan relación con la estabilidad, la posibilidad de mantenimiento o la calidad del sistema.
57	Nombrar superusuarios en la Organización que no formen parte del programa.
58	Gartner recomienda instaurar un plan de continuidad de las actividades además de un plan de reanudación de actividades en casos de desastre, en particular, en relación con proyectos que entrañen un alto nivel de transacciones o proyectos de sustitución de sistemas anteriores.