

Comité del Programa y Presupuesto

Vigesimoséptima sesión
Ginebra, 11 a 15 de septiembre de 2017

INFORME FINAL 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 la Administración.

2. El presente informe complementa anteriores informes presentados al Comité del Programa y Presupuesto (PBC), y en él se presenta 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 de PRI durante el período comprendido entre junio de 2016 y mayo de 2017. El presente informe es el informe final sobre la marcha de la instauración del sistema de PRI, ya que la ejecución de la cartera de proyectos de PRI se habrá llevado a cabo en el siguiente período objeto de informe. El informe incluye un resumen de los proyectos en curso y de sus respectivos presupuestos.

II. OBJETIVOS, ESFERA DE ACCIÓN Y ENFOQUE: ANTECEDENTES

3. La instauración del sistema de PRI se está llevando a cabo a través de una cartera de proyectos interrelacionados que posibilitan el desarrollo paulatino del Sistema Automatizado de Gestión de la Información (Evolución del sistema AIMS).
4. Con la primera serie de proyectos se ofrece 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 de la actuación profesional y formación y perfeccionamiento del personal.
5. La segunda serie de proyectos tiene por objeto integrar un conjunto de herramientas, a saber: la gestión del rendimiento institucional, la gestión del riesgo institucional y la inteligencia institucional, a fin de reforzar y facilitar la puesta en marcha del sistema de gestión por resultados, que comprende la planificación bienal, la planificación anual del trabajo, el seguimiento de la puesta en marcha y la evaluación del rendimiento, la presentación de informes y los informes analíticos al respecto.
6. La tercera serie de proyectos tiene por objeto mejorar las herramientas que actualmente se utilizan en la División de Finanzas y la División de Adquisiciones y Viajes mediante la modificación y la actualización de su configuración a fin de introducir nuevas funciones y mejoras en los procedimientos internos.
7. La cuarta serie de proyectos tiene por objeto implantar herramientas que posibiliten a la OMPI adquirir experiencia en el ámbito de la gestión de relaciones con los clientes, como las herramientas de listas de correo, bases de datos de contactos, gestión del acceso y estudios analíticos.
8. El enfoque de ejecución de la OMPI se basa en la ejecución escalonada de los proyectos, lo que contribuye a que las funciones del sistema de PRI evolucionen de manera progresiva, coherente y moderada. Dicho enfoque depende asimismo de las necesidades y prioridades institucionales y tiene en cuenta la capacidad de las unidades organizativas afectadas para asumir e integrar los cambios.
9. La calidad, la precisión y la capacidad de ejecutar los proyectos dentro de los límites del presupuesto aprobado son factores determinantes para la ejecución de los proyectos del sistema de PRI. Los planes de ejecución se han ido adaptando a medida que se ha ido disponiendo de más información, aprovechando la experiencia adquirida en los proyectos anteriores. En los sucesivos informes anuales de situación se ha dado cuenta regularmente a los Estados miembros acerca de dichos planes de ejecución; al final del presente informe se muestra el plan de ejecución de los proyectos restantes y de la conclusión de la cartera de proyectos.

III. LOGROS DE LA CARTERA DE PROYECTOS

10. En general, la cartera de proyectos avanza satisfactoriamente hacia la consecución de los objetivos de modernizar y aumentar la calidad, la eficacia y la productividad de las funciones de la OMPI de gestión, administración y servicio al cliente, de manera que se refuerce la capacidad de la Organización para brindar mejor información a los Estados miembros, las partes interesadas y el personal directivo. En el diagrama 1 se muestra la evolución y los planes hasta que termine la ejecución de la cartera de proyectos.

Diagrama 1 – Evolución del AIMS, 2010-2018



11. En la sección X se ofrece una reseña detallada de los efectos de la cartera. En el siguiente cuadro se presentan esquemáticamente los principales logros en el período considerado:

Serie de proyectos	Proyectos	Logros alcanzados
RR.HH.	Autoservicio	<ul style="list-style-type: none"> - Implantación de la función relativa al directorio de la OMPI; - Introducción de la función para pedir y aprobar días de vacaciones y ausencias; - Introducción de la función para efectuar peticiones relativas a familiares a cargo; - Introducción de un sistema de gestión para el mantenimiento de las descripciones de los puestos de trabajo; - Implantación de los nuevos formularios relativos a los subsidios de educación; - Introducción de las funciones para solicitar el subsidio de alquiler; - Implantación de la función para pedir una prórroga del contrato; - Implantación de la función relativa a la designación electrónica.
	Gestión del talento	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción de la función de gestión de la actuación profesional del personal temporal, los pasantes y los becarios; - Implantación de la función de gestión del ciclo anual de la actuación profesional del personal de plantilla; - Implantación de la herramienta de administración y registro centralizados de la formación; - Implantación de la solución para contrastar determinadas competencias en un pequeño grupo de miembros del personal.
AIMS	Gestión de los ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Definición y aprobación de la arquitectura futura de pagos; - Definición de la hoja de ruta para efectuar la transición a la arquitectura futura; - Adopción en PeopleSoft de los cambios iniciales para apoyar la arquitectura futura; - Adopción de la plataforma de pago <i>ePay</i> como sistema de pago en la OMPI; - Número de sectores de actividad que empiezan a utilizar la plataforma <i>ePay</i>; - Finalización del diseño del nuevo proceso financiero normalizado
	Viajes y reuniones	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de un proceso simplificado - Análisis de mercado para determinar posibles soluciones
Sistema de gestión de las relaciones con los clientes (CRM)	PROdest	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de nuevos procesos - Configuración y puesta a prueba de una solución normalizada - Aplicación de una solución basada en la nube para Relaciones Públicas y Protocolo

12. Durante el período considerado, el director general elaboró y aprobó la aplicación del plan de transformación de la unidad encargada de las operaciones y servicios de PRI, a saber, la Sección de Aplicaciones Administrativas y de Gestión, lo que comprende una estructura revisada que esté más orientada a la prestación de servicios al cliente, que combine operaciones, mejoras y proyectos y un nuevo modelo operativo basado en servicios gestionados y en nuevos procesos operativos normalizados, todo ello con miras a mejorar la gestión de los servicios. En consecuencia, se llevó a cabo la contratación de un nuevo director para la transición del sistema de PRI que esté a cargo de la estructura combinada y se dio paso a la introducción de nuevos procesos, herramientas y competencias.

13. Como parte de la transformación de la Sección de Aplicaciones Administrativas y de Gestión, se realizó una licitación internacional para seleccionar un número determinado de empresas que puedan prestar servicios gestionados y contratos de obra por tiempo y materiales. Tras la licitación, se establecieron tres acuerdos de largo plazo con nuevos proveedores de servicios para que ayuden a la Sección de Aplicaciones Administrativas y de Gestión a prestar servicios de calidad a sus clientes y a seguir desarrollándola durante los próximos cinco años.

IV. VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN INDEPENDIENTE

14. En 2016 se llevó a cabo un segundo examen IV y V, a cargo de un proveedor de servicios independiente: Gartner Consulting. Entre otros aspectos, este examen se centró en los beneficios institucionales y ofreció al personal directivo de la OMPI ideas y recomendaciones que contribuirán a que la Organización desarrolle todo el potencial de los sistemas implantados por conducto de la cartera de proyectos de PRI después de su cierre.

15. En la revisión se concluyó que “a partir de la situación general del programa de desarrollo del AIMS se puede observar una Organización que está aprendiendo, que emprendió la actividad con una idea sólida de la misma y fue adaptando sus metodologías para tener más éxito en la tarea”, y que “en el marco del programa se han obtenido logros en diversas áreas, por ejemplo, más sistemas integrados y flujos de trabajo más transparentes, lo que crea un entorno en el que asentar las bases para mejorar y seguir desarrollando los procesos de la OMPI dentro de los límites del marco regulador”. En el Anexo del presente documento figura una lista completa de recomendaciones. En el cuadro siguiente se resumen las cinco recomendaciones de alto nivel formuladas y las medidas de gestión adoptadas. Dos recomendaciones guardan relación directa con la cartera y las otras tres se refieren a la Organización, sin conexión alguna con la cartera.

#	Cartera u organización consiguiente	Recomendación	Medidas de gestión
1	Cartera	Cambiar la estrategia de proveedores: elegir a un socio encargado de la ejecución o de apoyo.	Realización de una licitación internacional para seleccionar a nuevos colaboradores (como se señala en el párrafo 13).
2	Cartera	Adoptar métodos de ejecución coherentes.	Actualización de la metodología común de ejecución y mejora continua mediante contribuciones de los nuevos colaboradores.
3	Organización	Reforzar las organizaciones de apoyo.	Plan de transformación de la Sección de Aplicaciones Administrativas y de Gestión (como se señala en el párrafo 12).
4	Organización	Ejecutar la estrategia de gestión de datos maestros (MDM) (estrategia centrada en el cliente).	Introducción, por el Departamento de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, de una estrategia de gestión de datos maestros, estructurada en etapas. El cliente es un aspecto clave de la iniciativa relativa a la plataforma mundial de P.I.
5	Organización	Acordar una estrategia de gestión de las relaciones con los clientes.	Consideración de la gestión de las relaciones con los clientes en el contexto de la iniciativa relativa a la plataforma mundial de P.I. Junta de Servicios al Cliente.

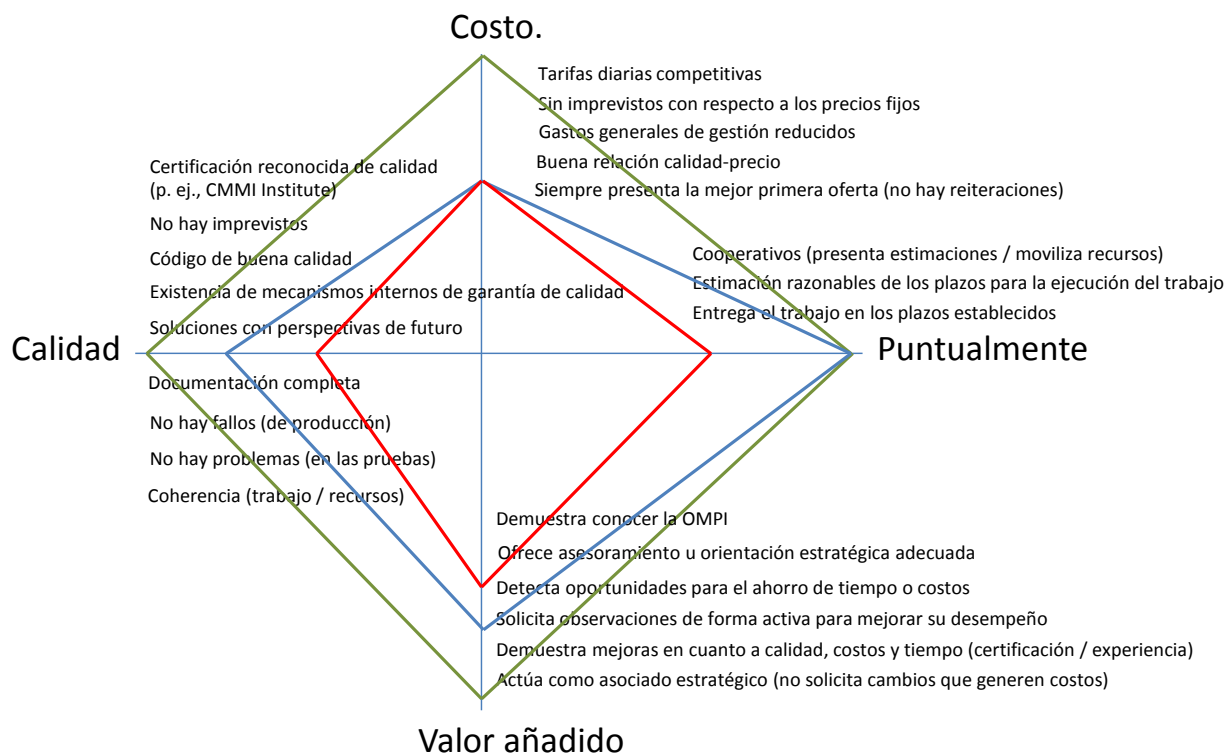
V. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LOS ASOCIADOS EXTERNOS ENCARGADOS DE LA EJECUCIÓN

16. Durante el período considerado, se llevó a cabo una continua supervisión del desempeño de los socios clave encargados de la ejecución de la PRI como parte de la ejecución de cada proyecto. En dicho período, terminó el mandato de los servicios de una de las instituciones asociadas (como se señala en el informe de situación de 2016), ya que el proyecto en cuestión se llevó a término satisfactoriamente. Se contrató a un nuevo colaborador con competencias en la utilización de la herramienta Microsoft Dynamics para la ejecución del proyecto de la base de datos de contactos.

17. En el diagrama 2 figuran los datos reales del desempeño de los asociados externos encargados de la ejecución que han intervenido en el período considerado, representados por

los perfiles rojo y azul interiores; el perfil del asociado ideal se representa mediante el rombo verde exterior.

Diagrama 2 – Desempeño de los asociados externos encargados de la ejecución



18. En el diagrama anterior se puede apreciar que los dos principales asociados encargados de la ejecución de la PRI tienen puntos fuertes y débiles. En términos generales, el desempeño de los asociados ha mejorado en comparación con el período anterior, debido principalmente a que uno de los anteriores asociados fue sustituido por otro.

19. Como se señala en el párrafo 13, y como parte del actual proceso de mejora continua, los tres nuevos asociados que colaborarán con la OMPI con arreglo a los contratos de largo plazo establecidos tras el proceso de selección por licitación internacional ayudarán a la OMPI a seguir mejorando los niveles de desempeño de los principales asociados para la ejecución de la PRI.

VI. COMUNICACIONES

20. La Oficina de Gestión del Proyecto de Planificación de los Recursos Institucionales sigue informando al personal de todos los niveles. También se publicó y distribuyó la edición de otoño de 2016 del Boletín de noticias de la PRI, que mantuvo informado al personal sobre los productos y servicios resultantes de los diferentes proyectos.

21. En el marco de la cartera, se han llevado a cabo también actividades de comunicación y formación, en particular, formación presencial, vídeos de formación y comunicaciones de correo electrónico, para prestar apoyo al proyecto de gestión del talento y al proyecto de funciones de autoservicio.

22. Por último, en el momento de redactar el presente informe estaba en curso la ejecución de una encuesta de usuarios del AIMS para recabar la opinión del personal sobre la facilidad de uso del AIMS. Los resultados de la encuesta se compararán con los resultados de la

encuesta efectuada en 2015 para evaluar si los cambios introducidos en el período que media entre ambas encuestas han contribuido a mejorar la facilidad de uso del AIMS y para determinar nuevas oportunidades de mejora.

VII. 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 durante un período de cinco años. Ese 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 asociados externos encargados de la ejecución, la formación y la comunicación, así como otros costos relativos a los proyectos. Mediante una combinación razonable de recursos del proyecto externos e internos se asegura que la cartera de proyectos se ejecute dentro del presupuesto aprobado inicialmente, incluso aunque se prorrogue el plazo previsto.

24. En los cuadros que figuran a continuación se presenta un resumen de la utilización del presupuesto hasta la fecha, por sector funcional principal y elemento de costos, así como una estimación de la utilización del presupuesto hasta que termine la ejecución de la cartera de proyectos.

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

(en francos suizos, al 31 de mayo de 2017)

Sector funcional principal	Presupuesto inicial	Presupuesto actualizado ¹	Gasto real hasta la fecha ²	Utilización real ³	Progreso
Gestión de programas y del cambio	3.830.200	4.134.169	3.488.161	84%	87%
Gestión y desarrollo de los recursos humanos	8.945.755	7.044.173	5.789.582	82%	77%
Gestión del rendimiento institucional	6.017.982	5.996.058	5.996.058	100%	100%
Sistema de gestión de las relaciones con los clientes	1.955.690	853.891	242.827	28%	15%
Mejoras del sistema AIMS	4.591.840	4.953.892	3.536.108	71%	77%
Dotación acumulada para contingencias ⁴	-	2.359.284	-	-	-
Total	25.341.467	25.341.467	19.052.736	75%	79%

¹ El presupuesto actualizado se basa en el gasto real al 31 de mayo de 2017 y en el presupuesto estimado para finalizar los proyectos restantes. Para este último se prevé una dotación para contingencias equivalente al 10%, con arreglo a los supuestos de planificación originales que figuran en el documento WO/PBC/15/17.

² El gasto real representa los gastos reales al 31 de mayo de 2017.

³ La utilización real refleja el gasto real al 31 de mayo de 2017, frente al presupuesto actualizado.

⁴ La dotación acumulada para contingencias son fondos no utilizados de proyectos ya ejecutados y los que se han suprimido de la esfera de acción de la cartera. El total utilizado solo se conocerá al término de la ejecución de todos los proyectos de la cartera.

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

(en francos suizos, al 31 de mayo de 2017)

Elemento de costo	Presupuesto inicial	Presupuesto actualizado ¹	Gasto real hasta la fecha ²
Alojamiento de aplicaciones	1.383.360	337.258	203.883
Compra de programas informáticos	3.989.738	2.688.881	2.411.487

Elemento de costo	Presupuesto inicial	Presupuesto actualizado ¹	Gasto real hasta la fecha ²
Personal de proyectos	5.564.680	6.927.892	6.482.744
Recursos asignados a la participación de usuarios	2.703.800	1.650.511	1.193.092
Asociado externo encargado de la ejecución	9.896.109	9.955.085	7.689.315
Formación	1.253.780	461.004	261.244
Comunicaciones y otros	550.000	961.551	810.972
Dotación acumulada para contingencias ³	-	2.359.284	-
Total	25.341.467	25.341.467	19.052.736

¹ El presupuesto actualizado se basa en el gasto real al 31 de mayo de 2017 y en el presupuesto estimado para finalizar los proyectos restantes. Para este último se prevé una dotación para contingencias equivalente al 10%, con arreglo a los supuestos de planificación originales que figuran en el documento WO/PBC/15/17.

² El gasto real representa los gastos reales al 31 de mayo de 2017.

³ La dotación acumulada para contingencias son fondos no utilizados de proyectos ya ejecutados y los que se han suprimido de la esfera de acción de la cartera. El total utilizado solo se conocerá al término de la ejecución de todos los proyectos de la cartera.

25. En general, la evolución del presupuesto de la cartera es adecuada, y la esfera de acción correspondiente a los sectores funcionales principales se mantendrá dentro de los límites del presupuesto original aprobado.

26. En 2016 se preveía que el gasto final correspondiente a la gestión del rendimiento institucional sería superior, en menos de un 1%, al presupuestado estimado inicialmente. En el período considerado, la transición de la ayuda a la Sección de Aplicaciones Administrativas y de Gestión se ha efectuado satisfactoriamente, y, en consecuencia, la serie correspondiente a la gestión del rendimiento institucional se concluyó con un gasto final ligeramente inferior al presupuesto inicial estimado en 2010.

27. En el informe de 2016 se estimaba que el gasto final correspondiente al sector de Gestión de Programas y del Cambio sería superior en un 9% al presupuestado inicialmente en 2010. En el período considerado, ese gasto adicional se ha gestionado diligentemente y, aunque esa serie se seguirá financiado hasta la finalización de los proyectos de la cartera en 2018, actualmente se estima que el gasto final en dicho sector será un 8% superior al presupuestado estimado inicialmente.

28. En 2016 se preveía que el gasto final correspondiente al Departamento de Gestión de los Recursos Humanos (DGRRHH) sería considerablemente mayor al presupuestado en 2015. Ello se explica, principalmente, por la estimación recibida de uno de los asociados encargados de la ejecución del proyecto de gestión del talento. Durante el período considerado se adoptó una estrategia alternativa de financiación del proyecto que ha contribuido sensiblemente a controlar los costos del proyecto. En consecuencia, actualmente se estima que el gasto final en el sector del DGRRHH será un 21% inferior que el presupuesto estimado en 2010 y tan solo un 2% superior estimado en 2015.

29. En 2016 se preveía que el gasto correspondiente al personal de proyectos fuera superior en un 25% al presupuesto estimado en 2010. Ello se explica, principalmente, por el relativo aumento de recursos de personal temporal competente y cualificado. En el período considerado, el gasto adicional de personal se ha gestionado diligentemente, y aunque algunos de esos recursos seguirán financiándose hasta la finalización de los proyectos de la cartera en 2018, la estimación actual sigue siendo superior en un 25% a la estimación presupuestaria

inicial. Cabe así concluir que en la estimación de los gastos correspondientes al personal del proyecto se subestimó la necesidad de recursos de personal con competencias específicas, así como sus tarifas. Esta constatación constituye una importante experiencia adquirida.

30. En 2016 se estimó que el gasto correspondiente a los asociados externos encargados de la ejecución sería un 7% superior al presupuestado estimado en 2010. La explicación estriba, principalmente, en el proyecto de gestión del talento. Se señaló que para contribuir al control de tales gastos se pondría en marcha un procedimiento de licitación. Durante el período considerado, se adoptó una estrategia de alternativa de financiación y, actualmente, la estimación del gasto final en ese sector es superior al presupuesto estimado inicialmente en menos de un 1%.

31. En 2016 se estimó que el gasto correspondiente a comunicación y otros gastos sería superior al presupuestado en 2010. No obstante, el aumento de la previsión se ha reducido considerablemente, pasando del 143% al 75%.

32. La dotación para contingencias ha permitido que la cartera de proyectos siga siendo flexible y logre adaptarse a las necesidades imprevistas o nuevas en la Organización, garantizando al mismo tiempo la ejecución de los proyectos dentro de los límites del presupuesto original aprobado. Cuando haya finalizado la ejecución de los proyectos de la cartera, el saldo en la dotación acumulada para contingencias, que, en el momento de redactar el presente informe, se calcula en 2,4 millones de francos suizos, se reintegrará en las reservas.

VIII. CALENDARIO DE LA CARTERA DE PROYECTOS

33. El calendario de la cartera de proyectos, que se presentó originalmente a los Estados miembros en 2010 como proyecto de cinco años, ha sufrido varios retrasos y ha sido objeto de revisiones posteriores, como se ha indicado en los informes sobre la marcha de los proyectos presentados cada año a los Estados miembros.

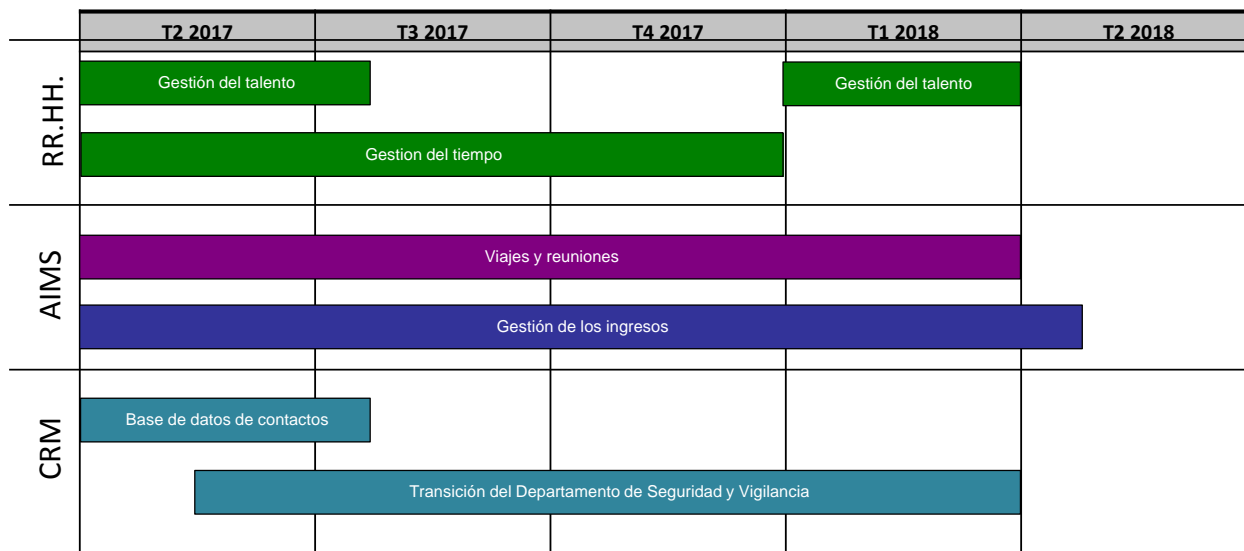
34. Como se indica en el informe de situación de 2016, la Junta de la Cartera del AIMS solo ha aprobado el inicio de nuevos proyectos, en el período considerado, que cumplan los criterios específicos con miras a la preparación del cierre de la cartera. La aprobación del inicio de proyectos solo se ha concedido si:

- i) los objetivos están en consonancia con los definidos originalmente para la cartera;
- ii) su estudio de viabilidad está lo suficientemente bien fundado, sobre la base de un análisis pormenorizado de costos y beneficios;
- iii) su esfera de acción se puede llevar a la práctica de manera realista;
- iv) hay recursos disponibles para llevarlo a la práctica de manera paralela y sin perjudicar a otras actividades ordinarias, proyectos de PRI existentes e iniciativas al margen de la cartera; y
- v) la cartera cuenta con fondos suficientes para financiar el proyecto hasta su conclusión.

35. En el siguiente diagrama 3 figuran los programas en curso. En los párrafos que siguen al diagrama se explican los distintos proyectos que figuran en el mismo así como los que se hayan finalizado o hayan sido suprimidos del alcance de la cartera desde el informe de situación de 2016.

Diagrama 3 – Plan de cierre de la cartera del AIMS

Plan de cierre de la cartera del AIMS



36. El proyecto de gestión del talento comprende herramientas como la relativa a la actuación profesional del personal (*ePerformance*, solución electrónica de gestión de la actuación profesional), la gestión de la enseñanza institucional y el inventario de competencias. Durante el segundo y tercer trimestres de 2017 se pondrá en funcionamiento la herramienta relativa al inventario de competencias, que abarcará las competencias en materia de TIC entre un pequeño grupo de miembros del personal. Al mismo tiempo, se implantará el sistema de gestión de la enseñanza institucional para que se empiece a utilizar en el DGRRHH en sustitución de la base de datos autónoma de formación utilizada hasta ahora. A partir del cuarto trimestre de 2017, tras haberlas probado, el DGRRHH ampliará el uso de las herramientas de inventario de competencias y gestión de la formación institucional entre un mayor número de usuarios. Además, en el segundo trimestre de 2017, la herramienta *ePerformance* se aplicará a determinadas categorías del personal, como los funcionarios con nombramiento temporal, los becarios y los pasantes, en sustitución de los actuales procedimientos en papel. En el tercer trimestre de 2017, dicha herramienta se ampliará a todas las categorías del personal. En ese momento, el proyecto se suspenderá para que concluya el ciclo de 2017 de gestión de la actuación profesional del personal mediante el anterior sistema ePMSDS. El ciclo de 2018 se iniciará ya con la nueva herramienta *ePerformance*. Así, en el plan de cierre de la cartera de proyectos, la gestión del talento figura dos veces, con una interrupción entre ambas.

37. En el informe de 2016 se indica que el proyecto de sustitución del sistema de horario flexible estaba en espera de aprobación. La ejecución de dicho proyecto dependía de las recomendaciones que formulara un grupo de trabajo, y la aprobación de las mismas. Durante el período considerado, dichas recomendaciones han sido formuladas y, en espera de su aprobación, se analizó, en el marco de la cartera de proyectos, el efecto que tendría la adopción de las recomendaciones, y se concibió, planificó y presupuestó su aplicación. En el marco de ese estudio, se dio un nuevo nombre al proyecto, adaptándolo al alcance del mismo, a saber: proyecto de gestión del tiempo, como figura en el plan de cierre. Las recomendaciones han sido aprobadas y en el momento de redactar el presente informe, se están cerrando los acuerdos con el asociado encargado de su ejecución a fin de empezar la labor en julio de 2017 con el objeto de que entre en funcionamiento al final de 2017.

38. En el informe de 2016 se menciona el proyecto de reconfiguración de viajes y eventos, pero se indica que no forma parte de la cartera de proyectos. Durante el período considerado, la Junta de la Cartera del AIMS convino en que, para que el proyecto se gestionara como parte de la cartera, debía combinarse con el proyecto de integración de la herramienta de reservas en línea, y que dicho proyecto resultante de la combinación de esos dos proyectos se denominara Viajes y Reuniones. Ulteriormente, se definieron las necesidades operativas del proyecto, se elaboró un procedimiento simplificado y se efectuó un análisis de mercado con la ayuda de un asociado externo. En el momento de redactar el presente informe, queda por decidir qué herramienta se utilizará, el alcance del proyecto y el método de ejecución. Tales decisiones determinarán si puede iniciarse la ejecución del proyecto así como los costos y plazos conexos.

39. Durante el período considerado, se aprobó y emprendió el proyecto de gestión de los ingresos. Como etapa primera, un asociado externo revisó la arquitectura de pagos, tras lo cual elaboró una arquitectura futura y una hoja de ruta de alto nivel para efectuar la transición a la misma en etapas. Al mismo tiempo, se introdujeron algunas pequeñas mejoras progresivas en sistema financiero vigente. La primera etapa se llevó a término satisfactoriamente y se emprendió la segunda a fin de introducir nuevas mejoras en el sistema financiero actual, con arreglo a la hoja de ruta de alto nivel. La segunda etapa se habrá llevado a término al final del segundo trimestre de 2017. Durante el segundo semestre de 2017 y principios de 2018 se planificarán y acometerán nuevas mejoras. Dicha tarea dependerá en parte de los progresos que se hagan en el programa de la plataforma mundial de P.I., del que forma parte el proyecto de gestión de los ingresos, así como otras iniciativas orientadas en los procesos operativos, como el proyecto de la plataforma del Sistema de La Haya, en que se aplicará la futura arquitectura de pagos.

40. Durante el período considerado, se concluyó, en el marco del proyecto relativo a la base de datos de contacto, el diseño de una solución basada en la herramienta Microsoft Dynamics, gestionada en los locales de la OMPI o en la nube. Se analizaron distintas formalidades para gestionar la herramienta, entre las que se incluían los costos y riesgos conexos. Dicho proceso retrasó la ejecución del proyecto, pero sirvió para asegurar que todos los factores fueran tenidos en cuenta antes de tomar una decisión. Ulteriormente, la junta de TIC decidió utilizar una solución basada en la nube y se definieron las disposiciones comerciales con el suministrador y el asociado encargado de la ejecución. En el marco del proyecto, la implementación de la solución basada en la nube para el primer grupo de usuarios, en el ámbito de protocolo y eventos, se ha llevado a cabo con éxito y actualmente se está implementando para otros grupos de usuarios en distintos sectores de la OMPI; la clausura oficial del proyecto está prevista a principios del tercer trimestre.

41. En el informe de 2016 se indica que el proyecto de transición del Departamento de Seguridad y Vigilancia está en espera de ejecución por depender de múltiples factores. Durante el período considerado, se solucionó la dependencia de algunos de esos factores, gracias a los avances logrados en el proyecto de viajes y reuniones y los logrados en el proyecto de gestión de contenidos institucionales del plan maestro de mejoras de infraestructura, así como a las oportunidades que se plantearon para vincular las actividades de desarrollo con las del plan de trabajo. En consecuencia, el proyecto se puso en marcha en el segundo trimestre con objeto de analizar pormenorizadamente las necesidades de ejecución y definir la solución que sustituirá las bases de datos de asistencia técnica en P.I. (IP_TAD) y de la lista de consultores (IP_ROC). Si tras dicho análisis se concluye que la OMPI ya dispone de la base tecnológica necesaria, se emprenderá la fase de ejecución del proyecto con miras a finalizarlo a principios de 2018.

42. Con respecto a los proyectos sobre contratación y sobre funciones de autoservicio, se señala que ambos están en curso de ejecución en el marco del plan de 2016 para el futuro de la cartera del AIMS. Los proyectos se han llevado a término satisfactoriamente en el período

considerado y se han introducido mejoras en la prestación de apoyo operativo con carácter ordinario de la Sección de Aplicaciones Administrativas y de Gestión.

43. Con respecto al proyecto de transición de servicios de conferencias, se indica que está en espera de aprobación en el plan de 2016 para el futuro de la cartera del AIMS. Durante el período considerado, se llevó a cabo un análisis exhaustivo y, a partir del mismo y de los factores dependientes de otros proyectos, se concluyó que en el plazo previsto para la ejecución de la cartera de proyecto no podría llevarse a cabo en su totalidad. Aunque en el alcance de la cartera de proyectos ya no figura la ejecución de este proyecto, se decidió que podrían fijarse las necesidades concretas para su ejecución y compararlas con las actuales funcionalidades. Eso permitirá disponer de valiosa información en la fase inicial, cuando el proyecto se ponga en marcha ulteriormente, al margen de la cartera de proyectos.

44. Con respecto al proyecto sobre almacén de datos de clientes, se indica que está pendiente de aprobación en el plan para el futuro de la cartera del AIMS, si bien la herramienta Microsoft Dynamics ya cuenta con el nivel suficiente de implantación. El proyecto no satisface los criterios para ser aprobado debido a la tardanza en estar listo para iniciarse junto con la carencia de un estudio de viabilidad bien fundado. Así, el proyecto ha sido suprimido del ámbito de la cartera de proyectos.

45. Los proyectos previstos para su ejecución se ajustarán al presupuesto aprobado inicialmente. A medida que los proyectos vayan finalizándose se transferirá el apoyo a la Sección de Aplicaciones Administrativas y de Gestión. Entre finales de 2017 y hasta el segundo trimestre de 2018 se contará con un pequeño equipo que se encargará de los procedimientos formales de cierre de la cartera, en particular, velará por la obtención de los frutos posteriores a la ejecución de los proyectos, a la elaboración de informes finales, el archivo de toda la documentación necesaria y la conciliación y el cierre de todas las cuentas, etcétera. Los recursos necesarios para llevar a cabo esas actividades de cierre se han incluido en el presupuesto de los proyectos de PRI.

IX. RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTA LA CARTERA DE PROYECTOS

46. En la cartera de proyectos de PRI siguen aplicándose estrategias de mitigación a fin de determinar, supervisar y gestionar los riesgos íntegramente. En el cuadro que figura a continuación se destacan algunos de los principales riesgos a los que se expone la cartera de proyectos en su conjunto.

Riesgos	Descripción	Mitigación del riesgo
Terminación de la esfera de acción de la cartera dentro del plazo revisado.	En la esfera de acción restante de la cartera aún queda un gran número de proyectos por iniciar y concluir en un lapso relativamente corto. La capacidad de la Organización de asumir esa carga de trabajo complementaria y adquirir conocimientos sobre las tecnologías representa un motivo de preocupación.	Ampliar el plazo de la cartera a principios de 2018. Supresión de los proyectos que no cumplan los criterios para ser incluidos en la cartera. Los proyectos se estructuran en etapas definidas, de suerte que puedan cerrarse anticipadamente al final de una etapa habiendo producido ya algunos resultados, asegurando así que el plazo no se prorrogue de nuevo.
Incapacidad de obtener el máximo provecho de las soluciones de PRI introducidas ni dar continuidad a los resultados obtenidos.	Los proyectos de la cartera se están ejecutando satisfactoriamente, pero en el futuro solo se obtendrá entero provecho de la PRI mediante la constante introducción de cambios en los procesos, las conductas, etc.	Integrar en la Organización, por conducto de la cartera, un proceso de mejora continua para obtener el máximo provecho durante la ejecución de los proyectos de la cartera y en el futuro. Efectuar revisiones una vez ejecutados los proyectos de la cartera a fin de determinar ejemplos de experiencia adquirida y definir oportunidades futuras. Introducir una estructura de gobernanza mejorada para garantizar la continua aplicación de los resultados obtenidos tras la ejecución de los proyectos de la cartera.

Riesgos	Descripción	Mitigación del riesgo
Pérdida de recursos antes de que concluya la ejecución de la cartera.	A medida que se acerque el cierre de la cartera, los recursos comenzarán a buscar otras oportunidades y es posible que dejen sus puestos antes de haber finalizado su trabajo en relación con la cartera.	Utilizar recursos de los asociados que prestarán servicios de apoyo a la Sección de Aplicaciones Administrativas y de Gestión para garantizar la continuidad durante la ejecución de los proyectos de la cartera y ulteriormente.

X. INCIDENCIA DE LA CARTERA

47. 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). En esos documentos se señala que mediante el sistema global de PRI se impulsarán varias de las estrategias clave que se enuncian en el plan estratégico de la OMPI a mediano plazo (PEMP) en ocho sectores. En los siguientes cuadros se muestra la contribución de la cartera mediante ejemplos de los principales cambios introducidos en esos ocho sectores.

vi) Poner a disposición de los Estados miembros y todas las partes interesadas la información relativa al rendimiento y a la utilización de recursos: **Transparencia**

Antes de la ejecución de los proyectos de la cartera	Después de la ejecución de los proyectos de la cartera
Los presupuestos están sujetos a la estimación de órdenes de compra.	Las órdenes de compra coinciden con el valor del trabajo efectuado y los importes no utilizados se reintegran en las reservas, liberando presupuesto.
Es difícil determinar la situación del trabajo y las partidas presupuestarias debido a la estimación de las órdenes de compra.	El sistema facilita informes precisos de la situación de los trabajos y las partidas presupuestarias.
Los cuadros de cada sector se elaboran manualmente, con la consiguiente exigencia de tiempo.	Los cuadros se elaboran automáticamente en el marco de la inteligencia institucional, a nivel de toda la organización.
Los directores tienen acceso limitado a la información.	Las funciones de búsqueda permiten a los directores anticipar y establecer objetivos.
En el marco de cada programa, la información solo puede consultarse con las herramientas/hojas de cálculo propias.	En el marco de cada programa, los programas pueden supervisar sus propias tareas y las de otros programas utilizando una herramienta centralizada.

vii) Reforzar los vínculos entre la utilización de los recursos y los resultados previstos y aprobados por los Estados miembros: **Rendición de cuentas**

Antes de la ejecución de los proyectos de la cartera	Después de la ejecución de los proyectos de la cartera
La planificación anual del trabajo se basa en hojas de cálculo.	En todos los programas se utiliza una aplicación centralizada para la elaboración de la planificación anual del trabajo basada en resultados.
En los programas se utilizan las herramientas de las dependencias correspondientes para supervisar los planes de trabajo.	En los programas se utilizan herramientas centralizadas para supervisar los planes de trabajo.
La planificación bienal se basa en múltiples hojas de cálculo.	En todos los programas se utiliza una aplicación centralizada para la elaboración de la planificación bienal basada en resultados.
Se establece una asignación presupuestaria adicional para afrontar trabajos de traducción al final del año del bienio por no disponerse de información clara sobre la utilización y estimación presupuestarias.	No es necesario establecer una asignación presupuestaria adicional para afrontar trabajos de traducción ya que se dispone de información precisa sobre la utilización y estimación presupuestarias.

viii) Definir claramente las funciones y responsabilidades en función de los distintos niveles de competencias de conformidad con el marco de rendición de cuentas de la Organización: **Rendición de cuentas**

Antes de la ejecución de los proyectos de la cartera	Después de la ejecución de los proyectos de la cartera
Por lo general, el DGRRHH se encarga de aprobar transacciones mediante un sistema centralizado.	Por lo general, los directores o supervisores de programas se encargan de aprobar transacciones efectuadas mediante funciones de autoservicio.
Los sistemas no presentan coherencia en lo que respecta a las estructuras operativas.	Los datos maestros se controlan mediante cuadros de supervisión de datos para asegurar la coherencia.
No se diferencia la contratación de miembros del personal de plantilla, pasantes, becarios o contratistas.	Para cada tipo de anuncio de vacante se utiliza una plantilla distinta.
No está claro a quién pertenecen los datos de contacto.	Se establece con precisión la pertenencia de los datos de contacto.
El sistema no tiene control sobre quiénes figuran en la lista de personas que el usuario puede seleccionar libremente para aprobar transacciones.	La persona encargada de aprobar transacciones se selecciona automáticamente a partir del organigrama.

ix) Obtener los datos de una sola vez a partir de la fuente para utilizarlos en los procesos ulteriores: **Eficiencia**

Antes de la ejecución de los proyectos de la cartera	Después de la ejecución de los proyectos de la cartera
La creación de cada pedido de contratación de servicios de traducción en el AIMS llevó 10 minutos (600 minutos por trimestre).	Los pedidos de contratación de servicios de traducción en el AIMS se crean automáticamente.
Las órdenes de contratación de servicios de traducción deben cerrarse manualmente, lo que retrasa el cierre financiero del ejercicio.	Las órdenes de contratación de servicios de traducción se cierran automáticamente una vez tramitada la factura final.
Los datos maestros (departamentos, oficinas, tipos de cambio, campos de datos, posiciones) en los sistemas de recursos humanos y financieros presentan diferencias.	Los datos maestros se mantienen en un sistema y se comparten con el otro sistema en aras de la coherencia.
El intercambio de datos presupuestarios se efectúa manualmente, procedimiento que favorece el error y que requiere mucho tiempo.	Los datos presupuestarios se intercambian automáticamente con la actualización de los datos maestros
El intercambio de los datos reales se efectúa manualmente con arreglo a un procedimiento de solicitud.	El intercambio de datos reales se efectúa automáticamente cada noche
La información sobre las ausencias solo está disponible para RR.HH.	La información sobre las ausencias está disponible en el módulo de inteligencia institucional para todos los usuarios.
La información de contacto se mantiene en las herramientas o los sistemas de cada dependencia, con incoherencias.	Se mantiene una única fuente de información de contacto coherente.
Se tarda aproximadamente seis semanas en hacer un informe de riesgos.	Se tarda menos de una semana en hacer un informe de riesgos.
Los directores utilizan varias herramientas para gestionar los procedimientos de contratación.	Los directores utilizan únicamente una herramienta para gestionar los procedimientos de contratación.
Se introducen datos duplicados en múltiples sistemas.	Los datos se introducen en un único sistema central (base) y posteriormente se comparten entre los demás sistemas.

x) Racionalizar el procesamiento de las transacciones y de los datos: **Eficiencia**

Antes de la ejecución de los proyectos de la cartera	Después de la ejecución de los proyectos de la cartera
La División de Adquisiciones y Viajes dedica tiempo a convertir los pedidos de contratación de servicios de traducción (600 minutos por trimestre) en órdenes de contratación, y a resolver trámites al respecto.	Los pedidos de contratación de servicios de traducción se convierten automáticamente en órdenes de contratación de servicios de traducción, sin que haya trámites que resolver.
La traducción en el PCT seguía dos procesos diferentes.	La traducción en el PCT sigue un único proceso coherente.
Una orden de contratación de servicios de traducción abarcaba múltiples trabajos de traducción, dificultando su gestión.	Cada orden de contratación de servicios de traducción equivale a un trabajo de traducción, facilitando su gestión.
Las transacciones correspondientes a viajes costaban 130 francos suizos.	Las transacciones correspondientes a viajes cuestan 81 francos suizos.
La elaboración de los planes de trabajo del segundo año del bienio lleva 40 días.	La elaboración de los planes de trabajo del segundo año del bienio lleva 20 días.
La herramienta de contratación es estática y tiene poca flexibilidad.	La herramienta de contratación se actualiza regularmente adaptándola a las funciones más modernas en ese ámbito.
En las aplicaciones de gestión de cuentas por cobrar y facturación se utilizan funciones de previsión de pagos muy adaptadas.	Se utiliza principalmente la función estándar de previsión de pagos.
Los subsidios de educación se tramitan manualmente (cada tramitación lleva 45 minutos en operaciones de RR.HH.).	Todos los comprobantes relativos a los subsidios de educación se crean automáticamente (cada comprobante lleva 15 minutos en operaciones de RR.HH.).
Cuatro tramitaciones automatizadas de RR.HH.	10 tramitaciones automatizadas de RR.HH. mediante funciones de autoservicio.
En los registros de los empleados se guardan copias de las tramitaciones en papel de los subsidios de educación y alquiler.	Tramitación electrónica de los subsidios de educación y alquiler (no se archivan copias en papel).
Se tarda 15 días en tramitar la reintegración de las asignaciones presupuestarias en las del segundo año del bienio.	Se tarda 8 días en tramitar la reintegración de las asignaciones presupuestarias en las del segundo año del bienio.
Todos los billetes de viajes se reservan mediante la agencia de viajes.	Más del 60% de los billetes de viajes se reservan por Internet (automatización).
Pueden solicitarse días de licencia o vacaciones mediante la función <i>eWork</i> o por correo electrónico.	Todos los días de licencia o vacaciones pueden solicitarse mediante la función de autoservicio <i>PeopleSoft</i> .

xi) Suministrar datos e información previstos en el momento oportuno a partir de una fuente única y segura: **Transparencia y eficiencia**

Antes de la ejecución de los proyectos de la cartera	Después de la ejecución de los proyectos de la cartera
Se tarda varios días en intervenir frente a una variación del volumen de trabajo de traducción	Se tarda unas horas en intervenir frente a una variación del volumen de trabajo de traducción.
Las órdenes de compra exceden al valor del trabajo estimado	Las órdenes de compra se ajustan al valor de cada tarea.
No se dispone de cuadros analíticos	Se dispone de múltiples cuadros analíticos.
Los datos alojados en múltiples sistemas no son coherentes	Los datos son coherentes, al disponerse de herramientas de comprobación automatizadas.
En todos los sectores de la Organización hay datos sobre riesgos que no están visibles y que se utilizan pocas veces	Los datos sobre riesgos están centralizados de manera visible y se utilizan como parte de la planificación.
El personal que se encuentra fuera de Ginebra es pagado mediante cuentas a pagar	Todo el personal es pagado mediante nómina.
La utilización de distintas herramientas en cada departamento favorece la duplicación de datos	Una única fuente de datos disponibles en un sistema centralizado.
Se utilizan procedimientos manuales para intercambiar	Se utilizan procedimientos automatizados para intercambiar

Antes de la ejecución de los proyectos de la cartera	Después de la ejecución de los proyectos de la cartera
información en la que se hayan introducido cambios.	información en la que se hayan introducido cambios.
Los cambios en la información de carácter privado se introducen centralizadamente.	Los cambios en la información de carácter privado se introducen individualmente.
Es necesario efectuar un gran número de ajustes retroactivos en los salarios debido a cambios en los datos tras haber calculado las nóminas.	Se reduce el número de cambios efectuados tras haber calculado las nóminas debido a la precisión y actualización de los datos.
Dependencia de muchas tecnologías, algunas obsoletas.	Se reduce el número de tecnologías y se retiran las obsoletas.

xii) Cumplir las exigencias en materia de controles internos, seguridad de datos, confidencialidad y registro de las operaciones: **Rendición de cuentas**

Antes de la ejecución de los proyectos de la cartera	Después de la ejecución de los proyectos de la cartera
Para estar al día de las últimas novedades es necesario efectuar actualizaciones cada 3 años en el marco de un programa de gran envergadura, caro y que exigía mucho tiempo.	Las actualizaciones pueden efectuarse con mayor regularidad mediante un plan acumulativo de pequeña envergadura y bajo costo.
No se dispone de certificación de seguridad.	Certificación ISO27001:2013.
No podían ejecutarse las recomendaciones de gestión de riesgos.	Se aplican las recomendaciones de gestión de riesgos.
Se tarda 4 semanas en compilar, comprobar y coordinar la información anual sobre riesgos.	Se tarda una semana en comprobar y actualizar la información anual sobre riesgos.
El registro de las operaciones de contratación se efectúa a partir de un procedimiento manual.	El registro de las operaciones de contratación se efectúa mediante una herramienta automatizada.
Existe un riesgo alto de que el <i>software</i> de PeopleSoft se haya quedado obsoleto.	Existe un riesgo bajo de que el <i>software</i> de PeopleSoft se haya quedado obsoleto.

xiii) Consolidar la información relativa a los usuarios y mejorar el servicio al cliente: **Mejora en la prestación de servicios**

Antes de la ejecución de los proyectos de la cartera	Después de la ejecución de los proyectos de la cartera
La utilización de múltiples tecnologías de RR.HH. impide el intercambio de información y la mejora de la prestación de servicios.	Todos los sistemas de RR.HH. se basan en la tecnología Oracle, en que la información se introduce una sola vez y se comparte.
Mediante el sistema utilizado, se tardaba mucho tiempo en aplicar los cambios introducidos en el Estatuto y Reglamento del Personal y había que efectuar continuas adaptaciones.	El sistema utilizado permite que los cambios introducidos en el Estatuto y Reglamento del Personal se apliquen con relativa facilidad utilizando una función estándar.
Existe un alto riesgo de que haya fallas en la tecnología o el sistema.	Existe un bajo riesgo de que haya fallas en la tecnología o el sistema.
Se utilizan listas de correo para los avisos de vacantes.	Se utiliza una herramienta de notificación automática de los candidatos para cubrir las vacantes.
La herramienta de contratación está obsoleta y aislada de otras.	La herramienta de contratación es moderna y puede vincularse con herramientas de redes sociales como LinkedIn y Facebook.
La información de contacto del personal es limitada (un contacto de emergencia, un número de teléfono privado, una dirección de correo electrónico).	Se amplía la información de contacto del personal (número ilimitado de contactos de emergencia, dos números de teléfono privado y dos direcciones de correo electrónico).
La herramienta de contratación solo está disponible en inglés.	La herramienta de contratación está disponible en varios idiomas.
Los consultores que vienen a trabajar a la sede son con frecuencia desconocidos para los miembros de seguridad (y, en consecuencia, se les impide o retrasa el acceso).	Mediante el sistema, se informa previamente a los miembros de seguridad de los consultores que vendrán a trabajar en la sede.

48. Se propone el siguiente párrafo de decisión.

49. *El Comité del Programa y Presupuesto tomó nota del informe sobre la instauración de un sistema global e integrado de planificación de los recursos institucionales (PRI) (documento WO/PBC/27/10), en particular del hecho de que:*

i) La cartera se ejecutará en el marco del presupuesto aprobado;

ii) La cartera se cerrará en 2018;

iii) Los proyectos o sus etapas se inician únicamente si han sido aprobados por la Junta de la Cartera del AIMS con arreglo a unos criterios definidos; y

iv) Los fondos que no se hayan gastado cuando se cierre la cartera se reintegrarán en las reservas.

[Sigue el Anexo]

**ANEXO
RECOMENDACIONES DEL EXAMEN DE VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN INDEPENDIENTE
(IV&V)**

N°	DESCRIPCIÓN
1	Asegurar que la Oficina de Gestión de Proyectos pueda apoyar la gestión del cambio así como la formación y comunicación al respecto.
2	Investigar (con carácter regular) si las partes externas o los asociados encargados de la ejecución de los proyectos podrían experimentar dificultades internas por retrasos en los programas, cambios en el alcance de los mismos u otras eventualidades.
3	Velar por que un miembro de alto nivel encargado de la integración del sistema/la ejecución de los proyectos forme parte de la junta y del comité directivo.
4	Convocar reuniones regularmente, en un nivel interdisciplinar, sobre tareas como las de contrastar, elaborar, concebir o impartir formación/gestionar cambios.
5	Revisar el estudio de viabilidad.
6	Velar por que en los distintos repertorios de datos sobre el rendimiento correspondientes a cada proyecto se describa el método de ejecución con mayor precisión.
7	Velar por que los datos sobre el rendimiento sean más claros en lo que respecta a los resultados previstos (carácter mensurable).
8	Investigar la posibilidad de que mediante la nueva herramienta de gestión del rendimiento institucional se pueda distinguir entre riesgos y cuestiones problemáticas.
9	Facilitar al gestor del proyecto acceso a la herramienta de gestión de riesgos.
10	Establecer la gestión de riesgos como un punto oficial y repetible del orden del día de las reuniones de la junta.
11	El alcance (funcional y técnico) debe definirse con mayor precisión en los datos sobre el rendimiento, ya que en futuros proyectos, como el relativo a la gestión de las relaciones con los clientes, presentará mayor dificultad.
12	Adaptar el plan general de alto nivel con arreglo a un calendario más realista y velar por que se disponga de la aprobación formal de todos los miembros de los equipos.
13	Presentar un plan de cada uno de los proyectos, incluso los que están en fase de estrategia.
14	Velar por que, en los casos en que se disponga de poco tiempo, las actividades secuenciales y dependientes entre sí no se efectúen a la vez (por ejemplo, contrastar o concebir y elaborar).
15	Introducir un sistema de registro del tiempo que esté gestionado tanto por el director de proyectos como el director de programas.
16	Hacer un seguimiento de los recursos externos (no únicamente de los del asociado encargado de la ejecución) y velar por que exista una efectiva transferencia de conocimientos hacia los recursos internos.
17	Empezar a fortalecer los recursos internos mediante la contratación a tiempo completo (no contratos con carácter temporal) de directores de proyecto y velar por que estén familiarizados con los métodos de trabajo de la OMPI/ONU. Ulteriormente, dichos recursos podrán elaborar un método común para la ejecución de proyectos, la gestión de cambios, etc.
18	Incluir, en la fase de evaluación de necesidades o la fase de planificación, la gestión de cambios y comunicación, para sentar las bases de la gestión de cambios que propiciará su aceptación futura.

19	No involucrar a expertos externos en la fase de elaboración de proyectos.
20	En caso de que se adopte un enfoque más ágil, utilizar únicamente recursos internos.
21	Recurrir, en la medida de lo posible, a un único asociado encargado de la ejecución, para garantizar su compromiso y la responsabilidad con los resultados.
22	Aplicar un método coherente de evaluación y documentación de las necesidades. Las necesidades deben ser objeto de prueba y modificaciones.
23	Las necesidades que se basan en un proceso o sistema que se estén utilizando en la actualidad pero que vayan a sustituirse deberán compilarse a partir de un planteamiento ascendente y de la plena comprensión de la situación en ese marco.
24	Involucrar a los miembros del personal de seguridad en la junta de TIC o, al menos, en el comité de control del AIMS, para que participen desde el principio en las nuevas iniciativas.
25	Velar por que la prueba de la aceptación del usuario sea la fase final en la ejecución del proyecto y constituya la entrega del proyecto por el equipo (importante instrumento de gestión de cambios). Este aspecto tiene especial relevancia en lo que respecta a algunas de las nuevas iniciativas que son "ámbitos a los que afectan especialmente los cambios".
26	Integrar la iniciativa de gestión de datos maestros como parte formal del módulo de inteligencia institucional.
27	Reducir el ámbito de la iniciativa de gestión de datos maestros, por ejemplo, empezando por el sector de gestión de las relaciones con los clientes. Producir resultados tangibles con pequeñas iniciativas encaminadas a consolidar datos y mejorar la calidad de los mismos.
28	Establecer un proceso de certificación de la formación y crear una base de datos con información sobre el personal al que se le haya impartido así como el tipo de formación impartida.
29	Mantener las interfaces en formatos lo más sencillos posible. En la selección de herramientas deberá tenerse en cuenta la interfaz, o, entre los objetivos del proyecto, deberá figurar la simplificación de interfaces.
30	Determinar las tareas con respecto a la inteligencia institucional con la envergadura suficiente como para ser consideradas como un proyecto.
31	Velar por que el módulo de inteligencia institucional no se convierta en la solución a la falta de experiencia de los usuarios en los sistemas de transacción, por ejemplo, en caso de que no exista la función de desglose.
32	Elaborar el plan de consecución de resultados de manera que comprenda todos los proyectos e iniciativas previstos.
33	Precisar más los resultados obtenidos en los datos sobre el rendimiento (carácter mensurable).
34	Investigar la eficacia de destinar fondos del presupuesto operativo a financiar la transición de proyectos de mejora a tareas de apoyo.
35	Distinguir claramente entre tareas de apoyo y proyectos de mejora.
36	Crear puestos de gestor de proyectos en el seno de la organización de apoyo (gestores de proyectos con competencias).
37	Asignar funciones de súper usuario únicamente al personal interno.

38	Establecer acuerdos de prestación de servicios entre la organización de apoyo y los usuarios/ sectores de actividad, lo cual facilitará el diálogo en lo que respecta a las necesidades de recursos para las tareas de apoyo.
39	Examinar la posibilidad de crear un equipo de proyectos/programas en la organización de apoyo que incluya a un gestor de cambios o de la comunicación/formación y gestores de proyectos en aras de facilitar la evolución en curso del AIMS.

[Fin del Anexo y del documento]