

OMPI



ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL
GINEBRA

WO/PBC/12/4(c)
ORIGINAL: Inglés
FECHA: 21 agosto de 2007

S

COMITÉ DEL PROGRAMA Y PRESUPUESTO

Duodécima sesión

Ginebra, 11 a 13 de septiembre de 2007

PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS (PIR)

Documento preparado por la Secretaría

1. En la undécima sesión del Comité del Programa y Presupuesto (PBC) (celebrada del 25 al 28 de junio de 2007), la Secretaría presentó una propuesta de aplicación en la OMPI de un sistema de planificación institucional de recursos (PIR) (documento WO/PBC/11/11).
2. Tras tomar nota de las propuestas contenidas en el documento WO/PBC/11/11, así como de las observaciones de la Comisión de Auditoría acerca de la necesidad de instaurar en la OMPI sistemas adecuados de T.I. para respaldar la aplicación eficaz del nuevo Reglamento Financiero y la nueva Reglamentación Financiera de la Organización, en la sesión de junio del PBC, éste solicitó a la Secretaría que para su sesión de septiembre le facilite información adicional acerca del costo estimado del proyecto y de la experiencia adquirida por otros organismos de las Naciones Unidas en la ejecución de proyectos de PIR, para que el Comité pueda formular recomendaciones en el período de sesiones de septiembre de 2007 de la Asamblea General (documento WO/PBC/11/17).
3. En respuesta a esa solicitud, la Secretaría ha elaborado una propuesta detallada de proyecto de aplicación de un sistema de PIR en la OMPI. Dicha propuesta se adjunta al presente documento.
4. Se señala a la atención del Comité el hecho de que la propuesta de proyecto que se adjunta se basa en las propuestas iniciales contenidas en el documento WO/PBC/11/11, ampliándolas según se indica a continuación:

a) Se ha actualizado la sección de introducción y antecedentes para destacar los elementos fundamentales de la reforma de la gestión y los cambios a los que dará lugar el proyecto de PIR.

Esos elementos quedarán reflejados en un documento sobre el enfoque de la gestión, que orientará el diseño y la aplicación del sistema. La preparación de dicho documento será el primer objetivo principal del proyecto y se refleja en la sección correspondiente.

b) Se han ampliado los detalles relativos a los beneficios previstos; en la sección pertinente se explica cómo abordará la Secretaría la cuantificación de esos beneficios.

c) Se ha actualizado la sección sobre aplicación del sistema para ofrecer un panorama más amplio de las principales estrategias que guiarán el proyecto.

d) La sección sobre el calendario del proyecto incluye una evaluación inicial por la Secretaría de la prioridad de las esferas de funcionamiento incluidas en el alcance del proyecto.

e) Se ha actualizado la sección sobre organización del proyecto para incluir una descripción de las funciones y responsabilidades de la junta del proyecto y los elementos básicos de la estructura del proyecto; esta última se ilustra mediante un diagrama.

f) Se ha ampliado la sección sobre estimación de costos y fuente propuesta de financiación, incluyendo explicaciones más detalladas sobre los elementos de los costos y los supuestos pertinentes, así como valiosa información obtenida de otros organismos.

g) En el Anexo I del documento adjunto, y atendiendo a la solicitud del PBC en ese sentido, se ofrece información adicional sobre los proyectos de PIR ejecutados en otros organismos de las Naciones Unidas, entre ellos, el ACNUR, la OMM y el PNUD.

5. Se invita al Comité del Programa y Presupuesto a:

i) tomar nota de la información contenida en el presente documento;

ii) recomendar a las Asambleas de los Estados miembros que aprueben la aplicación, en los bienios 2008/09 y 2010/11, de un sistema de planificación institucional de recursos (PIR) en la OMPI, conforme a la propuesta de proyecto contenida en el Anexo del presente documento.

[Sigue la propuesta de proyecto de aplicación de un sistema de PIR]

PROPUESTA DE PROYECTO
DE APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN
INSTITUCIONAL DE RECURSOS (PIR)

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES.....	5
II.	EJECUCIÓN DEL PROYECTO: BENEFICIOS PREVISTOS.....	7
	A. MARCO REGLAMENTARIO Y GESTIÓN FINANCIERA.....	8
	B. AUMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD.....	8
	C. MEJORA EN LAS T.I.....	8
	D. PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL.....	9
III.	ALCANCE DEL PROYECTO.....	9
	A. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA.....	9
	B. FINANZAS Y PRESUPUESTO.....	9
	C. ADQUISICIONES.....	10
	D. PRESENTACIÓN DE INFORMES EN EL PLANO INSTITUCIONAL.....	10
	E. VENTAS DE PUBLICACIONES.....	10
	F. GESTIÓN DE VIAJES.....	11
IV.	OBJETIVOS PRINCIPALES DEL PROYECTO.....	11
V.	ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA ESTRATEGIA.....	11
	A. ESTRATEGIA DE PRODUCTOS DE PIR.....	11
	B. ESTRATEGIA DE ALOJAMIENTO DE APLICACIONES.....	12
	C. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE APLICACIONES.....	12
	D. ESTRATEGIA DE APLICACIÓN.....	12
VI.	FASES DEL PROYECTO Y CALENDARIO PRELIMINAR.....	14
	A. JUNTA DEL PROYECTO.....	15
	B. PATROCINADOR EJECUTIVO.....	16
	C. ADMINISTRADOR DEL PROYECTO.....	16
	D. COLABORADOR EXTERNO.....	16
VIII.	ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO, Y SUPUESTOS EN QUE SE FUNDA, Y FUENTE PROPUESTA DE FINANCIACIÓN.....	16
	A. SUPUESTOS EN QUE SE FUNDA.....	17
	B. BREVES EXPLICACIONES Y SUPUESTOS FUNDAMENTALES.....	18
	a) Alojamiento de aplicaciones.....	18
	b) Adquisición y mantenimiento de programas informáticos.....	19
	c) Administrador del proyecto.....	19
	d) Sustitución de usuarios.....	19
	e) Formación.....	19
	f) Colaborador externo.....	19
	g) Misiones del personal.....	20
	C. FUENTE PROPUESTA DE FINANCIACIÓN.....	20
IX.	MECANISMO DE PRESENTACIÓN DE INFORMES.....	20
ANEXO 1		
	A. ASPECTOS GENERALES DE LOS INTERCAMBIOS MANTENIDOS CON OTRAS ORGANIZACIONES.....	1
	B. RESUMEN DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO DEL PNUD.....	1
	C. RESUMEN DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO DEL ACNUR.....	2
	D. INFORMACIÓN PRELIMINAR RECIBIDA DE LA OMM.....	3

I. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

6. Entre 1999 y 2001 se iniciaron en la OMPI los preparativos de un proyecto encaminado a instaurar un sistema integrado de gestión administrativa (proyecto AIMS) cuya necesidad se acusaba particularmente en la Organización y que se aplicaría, entre otras cuestiones, a las finanzas, la nómina, la gestión de recursos humanos, la presupuestación, las adquisiciones, la presentación de informes en el plano institucional y la gestión de los viajes y los programas. Para instaurar ese sistema se partiría de un programa informático de planificación institucional de recursos (PIR). Se decidió en aquel entonces que el proyecto se ejecutaría en distintas fases, limitando su alcance inicial a la función de presentación de informes en materia financiera y presupuestaria, con la idea de añadir otras funciones tras aplicar con éxito un sistema central de control y presentación de informes en materia financiera y presupuestaria. Las principales razones que justificaban esa decisión eran la limitada experiencia y el escaso éxito en el Sistema de las Naciones Unidas en lo que respecta a la aplicación de sistemas de PIR a gran escala, además de la ausencia de pruebas en el Sistema de las Naciones Unidas en cuanto a la fiabilidad y estabilidad de los módulos de recursos humanos y nómina.

7. El proyecto AIMS fue aprobado en el marco del presupuesto por programas 2002/03, con una asignación de 9,9 millones de francos suizos y un presupuesto adicional de un millón de francos suizos para las operaciones de inicio y los costos posteriores a la ejecución del proyecto. El proyecto se ejecutó y completó dentro del plazo previsto y ateniéndose al presupuesto fijado.

8. Cabe destacar que para aprovechar plenamente las ventajas de un proyecto de PIR debe adoptarse un enfoque integrado en todos los sectores a los que se destine, de modo que los datos sean recabados y validados una vez por el sector originario y se pongan a disposición para su utilización en funciones correspondientes a etapas posteriores, permitiendo la gestión eficaz del flujo de trabajo y las jerarquías de aprobación. Las funciones administrativa y de gestión de los recursos de la Organización, que habían quedado fuera del alcance de la primera fase del proyecto, no han recibido el pleno apoyo de los principales sistemas de T.I., por lo que sigue siendo necesario un sistema integrado con módulos funcionales que responda a las necesidades informáticas prioritarias.

9. En 2006, el Auditor Externo realizó una evaluación del sistema AIMS y recomendó que se ampliara ese sistema para aplicarlo a otras esferas administrativas y de gestión de recursos de la Organización, entre otras, las publicaciones, las adquisiciones y la gestión de los recursos humanos (el informe final del Auditor Externo fue distribuido en el ámbito interno el 16 de marzo de 2007).

10. Además, como se subraya en el documento WO/PBC/11/7 Rev., para cumplir con las normas internacionales de contabilidad del sector público (IPSAS), el Departamento de Finanzas y la Oficina del Contralor deberán contar con el respaldo de sistemas de T.I. integrados y perfeccionados.

11. Por otro lado, para aplicar la estrategia de recursos humanos, cuya versión preliminar fue sometida al examen de las Asambleas de la OMPI en 2006 (documento A/42/10, Anexo V), también serán necesarias las T.I. para apoyar procesos como la gestión del rendimiento, la gestión de competencias, la contratación por Internet, etc. La estrategia

preliminar y la necesidad de un sistema de PIR también han sido respaldadas en el informe final de la evaluación caso por caso, recibido por la Secretaría el 27 de junio y publicado en el sitio Web de la OMPI el 2 de julio de 2007.

12. En el informe final se destaca que la aplicación del sistema debería basarse en la reorganización de varios importantes procesos y la reestructuración de los aspectos organizativos. En el estudio se concluye que cualquier demora en la toma de decisiones con respecto a la ejecución del proyecto de PIR previsto retardará varios aspectos del programa de mejora organizativa que el propio estudio recomienda, así como la obtención de los beneficios consiguientes. La Secretaría desea destacar en esta etapa que no respalda el ahorro de personal cuantificado en el informe de la evaluación caso por caso en relación con la aplicación del sistema de PIR; opina que la estimación de ese ahorro debe fundarse en un análisis minucioso de los cambios que se introducirán en los procesos de trabajo. El informe de la evaluación caso por caso no contiene un análisis minucioso de esa índole que fundamente el ahorro de personal estimado (para más información, véase el documento WO/GA/34/12).

13. Por último, el elemento más importante que sustenta la necesidad de ejecutar un proyecto de PIR en la OMPI es la introducción prevista del nuevo Reglamento Financiero y la nueva Reglamentación Financiera de la OMPI, sometidos al examen del PBC en el documento WO/PBC/12/6. Cabe destacar que tras examinar en su sesión de marzo de 2007 la propuesta de nuevo Reglamento Financiero y nueva Reglamentación Financiera, la Comisión de Auditoría opinó que, en aras de la eficacia, el nuevo Reglamento y la nueva Reglamentación propuestos debían ir acompañados del establecimiento de nuevos procedimientos automatizados (párrafo 21 del documento WO/AC/4/2). El establecimiento de dichos procesos sólo puede lograrse mediante la aplicación de un sistema exhaustivo de PIR en sintonía con lo que varios organismos del Sistema de las Naciones Unidas han hecho en los últimos años.

14. El nuevo Reglamento Financiero y la nueva Reglamentación Financiera (WO/PBC/12/6) constituirán los pilares de una reforma más amplia del marco reglamentario y de las prácticas de gestión financiera de la Organización. El enfoque de esa reforma quedará cristalizado y documentado al comienzo de la ejecución del proyecto de PIR. Ese enfoque incluirá importantes documentos de política sobre la atribución de responsabilidad, las facultades y la rendición de cuentas, además del uso del presupuesto como instrumento de gestión. Se elaborarán documentos adicionales sobre el enfoque relativo a determinadas esferas, como gestión financiera, gestión de los recursos humanos y de las adquisiciones y los contratos. Esos documentos orientarán la labor de organización prevista en el proyecto. Se los concibe como documentos flexibles que serán actualizados para reflejar cualquier cambio significativo en las políticas y los principios, conforme avance la ejecución del proyecto.

15. Las funciones del sistema de PIR darán cabida a los importantes cambios que se propone introducir tras la revisión del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera y que se detallan a continuación:

a) La aplicación de los principios de rendición de cuentas a todos los empleados de la Organización, la codificación de un sistema de frenos y contrapesos y la aplicación del principio de separación de funciones financieras gracias a la reestructuración de los procesos y las prácticas, las jerarquías de aprobación y a la agilización del flujo de trabajo incorporadas en los sistemas de adquisiciones, finanzas, viajes, recursos humanos y nómina general;

b) la incorporación del nuevo marco reglamentario para la adquisición de productos y servicios gracias a la aplicación del sistema de compras; y

c) la incorporación de los conceptos de la presupuestación orientada hacia la obtención de resultados gracias a la aplicación del sistema de planificación institucional y gestión (incluida la presupuestación).

16. Por último, con la debida aplicación de un sistema de PIR, acompañada de los cambios necesarios en materia de procedimiento y de organización, se mejoraría considerablemente la eficacia en varias esferas de actividad de la Organización.

17. Por todos los motivos expuestos, en el presente documento se propone que la OMPI comience la ejecución de un proyecto de PIR con miras a aplicar, como ha hecho la mayoría de los organismos del sistema de las Naciones Unidas, un sistema armonizado e integrado de gestión de recursos.

18. Los elementos principales del proyecto propuesto se detallan en los capítulos II a VIII del presente documento. En el capítulo IX, se ofrece una estimación preliminar de los costos del proyecto, con los supuestos de base correspondientes.

II. EJECUCIÓN DEL PROYECTO: BENEFICIOS PREVISTOS

19. Cuantificar los beneficios derivados de la aplicación de un sistema de PIR constituye un desafío; de la información recabada de otros organismos se desprende que la mayoría de las organizaciones no ha logrado realizar plenamente esa cuantificación. Sin embargo, hay un mensaje que se repite en la información recibida por la Secretaría, a saber, que de ningún modo debe perderse de vista el cómputo de los beneficios (de determinadas funciones del sistema) correspondientes a cada esfera de trabajo, para garantizar la aplicación efectiva y el cumplimiento de los objetivos prefijados. Un ejemplo de esos beneficios serían los ahorros posibles gracias a la automatización de los controles presupuestarios, que actualmente se llevan a cabo en forma manual en la Oficina del Contralor, a partir de documentos en papel. Esta función liberará recursos que podrán destinarse a tareas analíticas de mayor valor añadido que es necesario realizar, y redundará en un entorno de gestión presupuestaria basado en prácticas óptimas.

20. La principal dificultad de cuantificar en forma estimativa los beneficios reside en la limitada disponibilidad de datos de referencia exactos y fiables (debido a los procesos manuales o semimanuales utilizados actualmente) que permitirían medir los beneficios de manera progresiva. La Secretaría prevé que el cómputo de los beneficios sea un elemento fundamental del planteamiento del proyecto; los responsables de determinadas esferas de trabajo identificarán los beneficios en relación con las funciones del sistema. La junta del proyecto se encargaría entonces de supervisar los progresos relativos a la obtención de los beneficios (véase más adelante).

21. Los principales beneficios de la aplicación de un sistema de PIR en la Organización pueden resumirse según se indica a continuación.

A. Marco reglamentario y gestión financiera

- El establecimiento de procesos reestructurados y automatizados, fundamentales para la eficacia de la aplicación del nuevo Reglamento Financiero y la nueva Reglamentación Financiera, así como la nueva estrategia aprobada de recursos humanos;
- el establecimiento de una base que sirva para mantener un control interno amplio y coherente y establecer un marco de rendición de cuentas sobre la base de las funciones de los usuarios, los procedimientos automatizados de aprobación y gestión del flujo de trabajo;
- el cumplimiento de las IPSAS gracias a mejores funciones y al perfeccionamiento del sistema en los sectores de finanzas y presupuesto; y
- el establecimiento de un sistema integrado y armonizado de información sobre gestión que garantice la elevada calidad, la fiabilidad y coherencia de esta última.

B. Aumento en la productividad

- La mejora de la eficiencia en todos los sectores incluidos en el alcance del proyecto al simplificar, agilizar y automatizar las tareas, en particular, en las esferas que actualmente cuentan con escaso respaldo de los sistemas de T.I.;
- la reducción del trabajo manual y los documentos en papel en toda la Organización, gracias a la instauración de los procesos de automatización del flujo de trabajo y de aprobación;
- la elaboración de un conjunto estándar de instrumentos destinado a transmitir información financiera actualizada a los Directores de Programa a los fines del seguimiento presupuestario, eliminando de esa forma la necesidad de mantener en cada programa registros paralelos, manuales o semimanuales.

C. Mejora en las T.I.

- La eliminación de los sistemas antiguos pertenecientes a distintas secciones, que son complejos y de mantenimiento costoso, y el establecimiento de una plataforma estándar unificada de T.I. para las aplicaciones fundamentales de tipo administrativo y de gestión de recursos; y
- la subcontratación de alojamiento de la infraestructura y las aplicaciones con arreglo a los acuerdos vigentes celebrados con el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas (CICE); ello garantizará el respaldo del sistema siete días a la semana, las 24 horas, creando asimismo un mecanismo de recuperación en caso de desastre.

D. Perfeccionamiento del personal

- La aplicación del sistema de PIR resulta ser una excelente plataforma o vehículo para capacitar y profesionalizar al personal (puesto que los usuarios se adaptan a los procesos basados en prácticas óptimas), elevar la disciplina de datos y dar mayor valor añadido a las tareas analíticas, facilitadas por la mayor disponibilidad de datos. Esta ha sido la experiencia de otros organismos que han emprendido la aplicación de sistemas de esa índole (véase más adelante).

III. ALCANCE DEL PROYECTO

22. El proyecto tiene por finalidad responder a las necesidades más urgentes y básicas en materia de gestión de información de las esferas que habían quedado relegadas en razón de la ejecución por fases adoptada para el proyecto AIMS, unificándolas en la plataforma existente de PIR, lo que se traducirá en la integración con el sistema financiero y presupuestario necesario para aprovechar plenamente el sistema. Se trata de las esferas siguientes:

A. Gestión de recursos humanos y nómina

23. En la actualidad, los esfuerzos se centran en mantener los sistemas SIGAGIP y *Human Resource Access (HR Access)*, implementados hacia el año 2000, a la altura de las necesidades de los usuarios, en particular, en lo que respecta a la presentación de informes y la información en materia de gestión. La aplicación de la estrategia de recursos humanos sometida al examen de las Asambleas de la OMPI en 2006 a título preliminar (Anexo V del documento A/42/10), y cuya versión final se presentará en la actual (2007) serie de reuniones de la Asambleas, dependerá en gran medida de que aumente la utilización de los sistemas de T.I. Las funciones del sistema deberían aplicarse a la nómina, la administración de beneficios y prestaciones, la contratación y el perfeccionamiento profesional, la gestión de datos del personal, la gestión de puestos, la gestión de los servicios de bienestar social para el personal, la gestión del rendimiento y las ausencias y, en la medida de lo posible, a mecanismos como el autoservicio*.

B. Finanzas y presupuesto

24. El Departamento Financiero deberá modificar sus normas y procedimientos de contabilidad a los fines de cumplir con las normas internacionales de contabilidad del sector público (IPSAS) antes de 2010, lo cual amplifica la necesidad de contar con ciertas funciones y de aplicar módulos fundamentales del sistema, como la gestión de los activos. Antes del diseño y la aplicación del sistema, se definirán en detalle los requisitos de las IPSAS y sus consecuencias.

* El *PeopleSoft Employee Self-Service* forma parte de los servicios del sistema incorporados en los módulos de gestión de recursos humanos que permiten que los empleados tengan acceso a determinados datos del personal en condiciones de plena seguridad, y puedan actualizarlos. Esos servicios contribuyen a descentralizar el volumen de trabajo y a reducir la carga de trabajo administrativo general del Departamento de Gestión de Recursos Humanos.

25. En la actualidad, la Oficina del Contralor (a quien también incumbe la preparación y supervisión del presupuesto de la Organización) no cuenta en lo absoluto con un apoyo estructurado en materia de T.I. para la preparación del presupuesto bienal de la Organización. Por el momento, el presupuesto se prepara utilizando hojas de cálculo, que de por sí son limitadas en cuanto a funcionalidad y estructura. Se ha señalado la urgente y acuciante necesidad de un sistema que contribuya a la preparación y gestión del presupuesto. Ese sistema debería integrarse en el sistema financiero (módulo de contabilidad general), para los libros diarios, y en los módulos de gestión de recursos humanos para la gestión de los puestos. La Oficina del Contralor desempeñará asimismo una función vital y será parte interesada en el establecimiento del sistema de compras y del sistema de gestión de recursos humanos y de nómina.

C. Adquisiciones

26. Actualmente, en esta esfera se acusa muy particularmente la falta de apoyo estructurado en materia de T.I. Eso se traduce en considerables esfuerzos manuales y en duplicación de datos (con el Departamento Financiero y los usuarios de los servicios de la División de Compras y Contratas) a los fines de mantener archivos paralelos en las hojas de cálculo y bases de datos locales. Además, los nuevos procedimientos en materia de adquisiciones establecidos en la OMPI en 2006 han supuesto exigencias más elevadas para el personal de la División de Compras y Contratas en cuanto a volumen de trabajo, habida cuenta de los métodos de trabajo, en gran medida manuales. Por lo tanto, se prevé que la aplicación de un sistema fiable de T.I. se traducirá en un aumento de la eficacia. Entre las principales funciones que necesita la División de Compras y Contratas están la gestión de proveedores, la gestión de contratos, solicitudes y órdenes de compra, la presentación de informes sobre gestión, y la gestión de nuevos pedidos y del inventario.

D. Presentación de informes en el plano institucional

27. Entre las lagunas fundamentales que se observan en los sistemas actuales está la ausencia de instrumentos integrados de presentación de informes que permitan extraer datos de los sistemas en el Departamento Financiero, la Sección del Presupuesto y el Departamento de Gestión de Recursos Humanos y presentar esos datos de forma armonizada a los fines de la gestión. Con el sistema propuesto debe resolverse esa deficiencia mediante la aplicación de un sistema de información bien estructurado con el que puedan extraerse y presentarse datos en múltiples esferas.

E. Ventas de publicaciones

28. En la actualidad se cuenta en esta esfera con un sistema basado en *Access*, creado en la casa, modificado a lo largo de los años y con una compleja interfaz con el sistema AIMS. Sin embargo, los gastos generales y los esfuerzos que supone el mantenimiento del sistema y sus interfaces parecen desproporcionados en relación con los ingresos que aporta el sistema. Por consiguiente, es necesario contar con un sistema más sencillo y estructurado de tramitación de órdenes de venta, de librería electrónica, inventario y facturación, que esté vinculado con el módulo de cuentas por cobrar del sistema AIMS.

F. Gestión de viajes

29. En la Dependencia de Viajes de la OMPI se necesita un sistema que esté integrado con el de finanzas y con el sistema de la agencia de viajes contratada.

30. El sistema propuesto será utilizado por unos 120 usuarios directos en todos los sectores administrativos que entren dentro del ámbito de aplicación del proyecto. Además, los procesos relativos al flujo de trabajo y a la aprobación de documentos pueden tener repercusiones para todo el personal de la Organización.

IV. OBJETIVOS PRINCIPALES DEL PROYECTO

31. Los principales objetivos del proyecto son:

- la elaboración de un documento en el que se exponga de forma clara el enfoque de la gestión para las esferas fundamentales (véase el párrafo 14 del presente documento), que servirá para orientar el diseño y la aplicación del sistema;
- la reestructuración de los principales procedimientos administrativos y de gestión de recursos en toda la Organización, para que estén en sintonía con el nuevo Reglamento Financiero y nueva la Reglamentación Financiera; y
- la instauración de un sistema de información administrativa y gestión de los recursos sólido e integrado que respalde los procedimientos reestructurados, utilizando con ese fin el esquema *PeopleSoft*/ERP, con una adaptación mínima y adoptando las prácticas óptimas incorporadas en el programa informático.

V. ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA ESTRATEGIA

32. En la ejecución del proyecto se tendrán plenamente en cuenta los elementos determinantes del éxito de la aplicación de sistemas de PIR y la experiencia adquirida en otros organismos especializados. La estrategia de aplicación abarcará los siguientes elementos principales:

A. Estrategia de productos de PIR

33. Habida cuenta de la considerable inversión ya efectuada por la OMPI en los productos *PeopleSoft* (para AIMS), hoy utilizados por varias organizaciones (entre ellas, la Cruz Roja, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)) y del empeño que la OMPI ha puesto en consolidar las plataformas técnica y de aplicación, la forma más prudente de seguir avanzando es ampliar la aplicación de la PIR (AIMS) utilizando en la mayor medida posible los productos *PeopleSoft*. El uso de cualquier otro programa informático para procesos específicos se justificará exclusivamente en los casos en los que *PeopleSoft* no ofrezca una solución practicable. Cabe señalar que la compañía Oracle, que ha adquirido *PeopleSoft*, ha suministrado pruebas documentadas de su firme y claro compromiso de seguir respaldando y ampliando la línea de productos *PeopleSoft*.

B. Estrategia de alojamiento de aplicaciones

34. Recientemente, la OMPI consiguió que las aplicaciones de *PeopleSoft Financials* sean alojadas en el Centro Internacional de Cálculo Electrónico (CICE) de las Naciones Unidas. Así se procede inicialmente en lo que atañe al entorno utilizado para pasar a la Versión 8.9. Una vez finalizada esa actualización, el CICE alojará el entorno de producción con arreglo a un contrato que prevé asistencia 24 horas al día, siete días a la semana y capacidad de recuperación en caso de desastre. Por consiguiente, la estrategia de alojamiento de aplicaciones más adecuada consistiría en mantener la línea del acuerdo inicial concertado con el CICE. Cabe señalar que varias organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas con sede en Ginebra y en otras ciudades utilizan en la actualidad los servicios de alojamiento de aplicaciones de PIR del CICE, entre otras, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) (aplicaciones de *PeopleSoft*), la Organización Meteorológica Mundial (OMM) (aplicaciones de Oracle) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (aplicaciones de *PeopleSoft*).

C. Estrategia de gestión de aplicaciones

35. A partir de la experiencia adquirida en el establecimiento de una estructura interna de apoyo, lo que incluía una combinación de recursos internos y externos y el costo de renovar la capacitación de los recursos internos, la estrategia se centrará en crear un pequeño equipo central de apoyo a los usuarios del ámbito interno y a las aplicaciones, y celebrar contratos más flexibles y económicos con proveedores externos de servicios de apoyo, según proceda. Varias organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas han adoptado ese enfoque. Eso también puede dar a la OMPI la oportunidad de colaborar con otros organismos especializados con sede en Ginebra que hayan llevado a cabo procedimientos de licitación y concertado ese tipo de acuerdos de apoyo.

D. Estrategia de aplicación

36. No deben subestimarse los desafíos que plantea la plena aplicación del programa *Peoplesoft/ERP*; será necesario hacerles frente de la manera siguiente:

- El personal directivo respaldará activamente y dirigirá la aplicación de la PIR.
- Si bien las T.I. desempeñan un papel fundamental en el proceso global de aplicación del proyecto, éste deberá orientarse hacia las esferas de trabajo, antes que hacia las T.I. La aplicación del sistema se basará en documentos en los que se exponga claramente el enfoque respecto de importantes temas como la responsabilidad, la rendición de cuentas y la estructura de delegación de funciones, la gestión del presupuesto, la gestión financiera, la gestión de las adquisiciones y de los recursos humanos.
- La ejecución del proyecto debería realizarse con una “adaptación mínima”. Como ya se ha indicado, los módulos de contabilización de ingresos del AIMS se han adaptado en forma considerable para satisfacer las necesidades de trabajo y acomodarse al funcionamiento de los antiguos sistemas del sector del PCT y del registro internacional de marcas y de diseños industriales. Sin embargo, elaborar y mantener adaptaciones resulta prohibitivo y, de cara al futuro, es imperativo que los altos directivos revisen rigurosamente esas necesidades, para que cualquier adaptación se emprenda sólo si realmente se justifica. Entre las funciones necesarias en la próxima fase, es posible que, en las esferas de recursos humanos/nómina, se

plantee la necesidad de adaptación entre las normas vigentes en el sistema común de las Naciones Unidas y la interpretación y aplicación que la OMPI da a esas normas. En todas las demás esferas, sería razonable prever que los procedimientos y procesos correspondientes a los usuarios puedan ajustarse y agilizarse para armonizarlos con las prácticas que forman parte del proyecto.

- Será necesario elaborar una estructura formal del proyecto, creando a tal efecto una junta que incluya a representantes de las partes interesadas y del sector de T.I. Cabe prever que incluya a directores de programa encargados de las principales esferas que abarca el proyecto, cuya tarea será dirigir los cambios necesarios en sus esferas respectivas y adoptar decisiones de política y de otra índole para facilitar la correcta ejecución del proyecto en sus sectores.

- La función del administrador del proyecto será fundamental y deberá confiarse a alguien que haya adquirido recientemente experiencia en la ejecución exitosa de proyectos similares de PIR en gran escala.

- El proyecto se ejecutará con la asistencia de un colaborador externo; esta modalidad ha sido adoptada con frecuencia en los proyectos ejecutados en otros organismos de las Naciones Unidas, puesto que las aptitudes, la metodología y la experiencia comprobada en la aplicación de sistemas de PIR es fundamental para el éxito del proyecto. El colaborador externo será seleccionado mediante licitación internacional.

- Para completar con éxito la ejecución del proyecto será necesaria la participación activa de los usuarios; es decir, usuarios de tiempo completo que conozcan sus ámbitos de trabajo y necesidades en materia de información (y que suspendan en forma parcial, considerable o total, según corresponda, sus obligaciones actuales). Esta participación es indispensable para el éxito del proyecto.

- La aplicación del sistema estará precedida por un esquema detallado de planificación, determinación del alcance y preparación, cuyo eje será la elaboración de un plan detallado del proyecto, determinando el alcance a partir de los requisitos de trabajo y previendo la eventual capacitación preliminar de ciertos miembros clave del equipo.

- El proyecto estará dirigido y ejecutado a partir de una metodología sólida y probada (por ejemplo, Prince2). Los directivos y el personal de la OMPI recibirán capacitación sobre los elementos fundamentales de la metodología que sean pertinentes a sus funciones.

- Se considera que la gestión del riesgo es un elemento fundamental. Cabe reconocer los principales riesgos y medidas paliativas. Los riesgos se evaluarán, priorizándolos, en función de la probabilidad de que ocurran y de sus potenciales repercusiones. La junta del proyecto supervisará y actualizará continuamente el registro de riesgos del proyecto.

VI. FASES DEL PROYECTO Y CALENDARIO PRELIMINAR

37. En esta etapa puede preverse el siguiente calendario en relación con el proyecto:

- 2007 – Creación de una junta del proyecto (que será designada por el Director General).
- Designación del administrador del proyecto (por el Director General).
- Determinación de las prioridades de los módulos por la junta del proyecto y elaboración de un plan de proyecto.

El plan preliminar y provisional de las fases de aplicación es el siguiente:

- Fase I: recursos humanos, nómina, adquisiciones y finanzas
- Fase II: viajes, venta de publicaciones, presupuestación y presentación de informes en el plano institucional.

2007/Primer trimestre de 2008 – Planificación y preparación detallada, elaboración del documento sobre enfoque de la gestión, la infraestructura y las disposiciones organizativas y la adquisición de programas informáticos, las licitaciones y la contratación del personal del proyecto, según corresponda.

2008 – Concepción de un conjunto básico de módulos de la fase I;

2008 y 2009 – Ejecución de los módulos de la fase I;

2009/2010 – Concepción y ejecución de los módulos de la fase II; y

2010/2011 – Revisión posterior a la aplicación y estabilización del sistema.

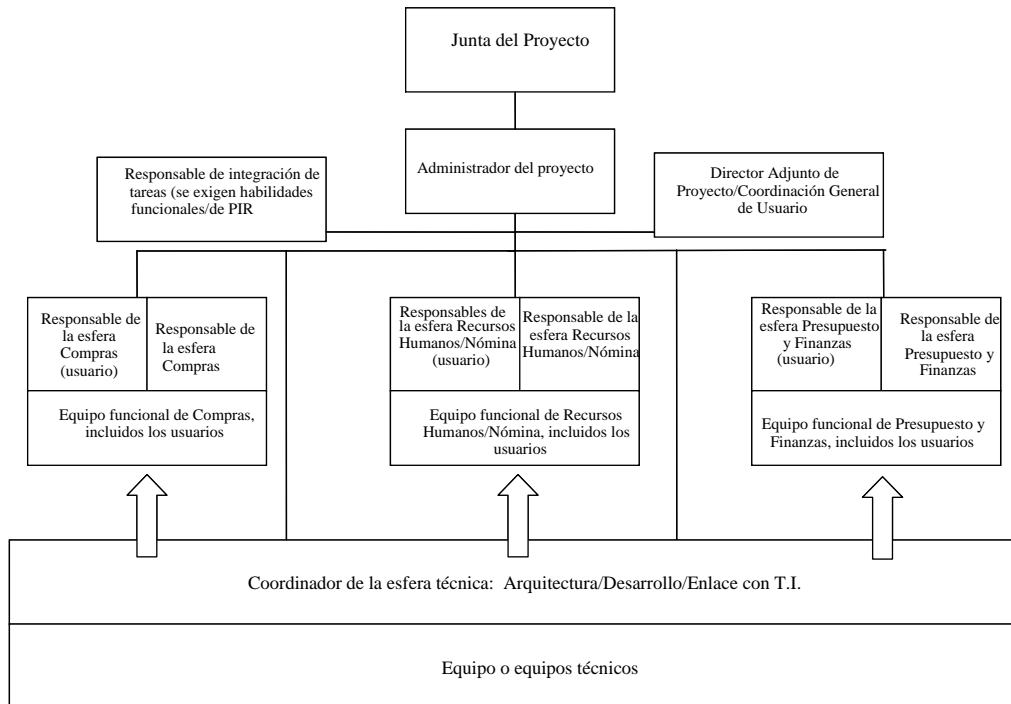
38. A partir de la información obtenida de otros organismos de las Naciones Unidas que han emprendido proyectos similares, entendemos que el alcance propuesto es similar al de los sistemas aplicados en otras organizaciones en la primera etapa de aplicación. Sin embargo, se nos ha señalado claramente, que si bien como consecuencia de esa primera etapa de aplicación los principales procesos de tramitación y de trabajo están cubiertos por el sistema, por lo general, varias partes de las funciones de PIR dentro de esos módulos se aplican recién después de que esa primera etapa se haya estabilizado y haya sido adoptada plenamente por la Organización. Es usual que las organizaciones den curso a una segunda etapa de aplicación en la que se ponen en marcha algunas de las capacidades de trabajo más complejas dentro de los módulos ya aplicados del sistema de PIR. Por lo general, esa segunda etapa también engloba una función de consolidación, como el almacenamiento o la creación de portales de datos mediante la aplicación de módulos adicionales según corresponda.

39. El personal directivo de la OMPI apoya un planteamiento de esa índole, cuyo eje serían las funciones urgentes y fundamentales necesarias en la primera etapa de aplicación.

VII. ORGANIZACIÓN Y MANEJO DEL PROYECTO

40. En el Gráfico I que figura a continuación, se perfila a título indicativo la organización general de la ejecución de proyecto. Fundamentalmente, el proyecto será aplicado por la OMPI con la asistencia del colaborador externo.

Gráfico I: Organización y manejo del proyecto



41. A continuación se definen y describen en detalle las entradas que figuran en los recuadros del diagrama.

A. Junta del proyecto

42. La junta del proyecto debe incluir miembros del personal directivo superior de las principales esferas funcionales que abarca el proyecto. La ejecución exitosa del proyecto de PIR será responsabilidad de la junta que, por lo tanto, deberá estar facultada a adoptar decisiones vitales sobre las políticas y los procesos que orientarán la ejecución.

43. La junta preparará los documentos sobre el enfoque de la gestión que orientarán la ejecución del proyecto. Habida cuenta de la naturaleza interfuncional del proyecto y de las decisiones que deberán tomarse, es indispensable contar con un único Patrocinador Ejecutivo que presida la junta y esté facultado a tomar las decisiones necesarias para ejecutar el proyecto con eficacia.

B. Patrocinador ejecutivo

44. El patrocinador ejecutivo, con el apoyo de la junta del proyecto, se encargará de garantizar que el enfoque de gestión se aplica eficazmente; hay un control del alcance del proyecto; se supervisan y se atenúan los riesgos del proyecto; se minimiza la adaptación; y el proyecto se lleva a cabo puntualmente y conforme al presupuesto. En casi todas las demás organizaciones de las Naciones Unidas con las que la Secretaría ha tenido contacto la responsabilidad ejecutiva del proyecto incumbe al funcionario superior encargado de las funciones administrativas y de gestión.

C. Administrador del proyecto

45. El administrador del proyecto será un funcionario de la OMPI a quien la junta asignará la responsabilidad de dirigir la ejecución diaria del proyecto. La gestión del proyecto incumbirá a la OMPI.

D. Colaborador externo

46. Se contratará a un colaborador externo que se encargará de introducir los procesos y los conocimientos técnicos y funcionales del programa *PeopleSoft* necesarios para llevar a cabo el proyecto. El administrador del proyecto correspondiente al colaborador externo presentará informes al administrador del proyecto de la OMPI.

47. A los recursos aportados por el colaborador externo será necesario añadir un sólido equipo central que se establecerá, a escala interna, en cada ámbito de trabajo y que colaborará también en la parte principal de la gestión del proyecto. Entre los miembros de este equipo central habrá al menos un usuario coordinador en cada ámbito de trabajo con conocimientos acerca de las necesidades que se plantean en el curso de la actividad y que estará autorizado a tomar decisiones en nombre de los usuarios. Será necesario asignar al equipo central usuarios en el nivel operativo, lo que se hará siguiendo unos criterios fundamentados. Se alentará a otros usuarios a participar en diversas actividades que se ejecuten a lo largo de todo el proyecto, como la capacitación de los usuarios y los planes de prueba y comprobación de la aceptación de los usuarios.

48. Como parte de la estructura del proyecto se establecerá una Oficina de gestión que proporcionará el apoyo necesario al administrador del proyecto en la administración, el establecimiento de normas y procedimientos y, en particular, su cumplimiento y la presentación de informes sobre el proyecto.

VIII. ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO, Y SUPUESTOS EN QUE SE FUNDA, Y FUENTE PROPUESTA DE FINANCIACIÓN

49. El costo del proyecto se estima, a título preliminar, en 20,7 millones de francos suizos, estimación que se precisará mediante la elaboración detallada del alcance y la planificación del proyecto. La Secretaría desea señalar al Comité del Programa y Presupuesto que en esta estimación no se han tenido en cuenta los factores imprevistos. Por la experiencia de otras organizaciones de las Naciones Unidas se considera que esta estimación es atinada. La ejecución de un proyecto de PIR conforme al alcance y presupuesto propuestos exige una gestión y un control del alcance del proyecto muy estrictos basada en funciones de serie y no

en adaptaciones. La calidad y disponibilidad de datos en los sistemas antiguos constituye otro factor principal que podría producir retrasos y sobrecostos.

50. La Secretaría opina que sería prudente incluir un factor de contingencia del 10%, lo que eleva la estimación preliminar a 22,8 millones de francos suizos, y precisar y validar posteriormente la estimación de los costos en la fase de elaboración detallada del alcance del proyecto y de su planificación. Este factor de contingencia podría reducirse o eliminarse, según proceda, una vez se haya determinado detalladamente el alcance del proyecto y se haya completado la planificación, momento en que la Secretaría tendrá una estimación de los costos mucho más precisa y elaborada con un mayor grado de confianza. Además, la Secretaría se beneficiará de la experiencia de otras organizaciones de las Naciones Unidas, como la OMM y el ACNUR, para obtener una revisión independiente de la estimación de los costos.

51. En el cuadro que figura a continuación se muestra la estimación de los costos del proyecto y los postulados en que se funda. Como se indica, la estimación general de los costos, efectuada a título preliminar, es de 20,7 millones de francos suizos (22,8 millones de francos suizos si se incluye una contingencia del 10%). Esta estimación se ha elaborado a partir de la propia experiencia inicial de la OMPI en la aplicación del sistema *PeopleSoft* de información financiera y presupuestaria (AIMS) y de la experiencia sobre aplicación de proyectos de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Más adelante se precisarán y detallarán más estas estimaciones de las diferentes fases y distintas categorías de costos, entre otros, los de adquisición de licencias de programas informáticos, el alojamiento de aplicaciones y los recursos de aplicación externos e internos.

Gráfico 2. Proyecto de la OMPI de planificación institucional de recursos (PIR) - Estimación preliminar de costos (en miles de francos suizos)

Elemento de costos	2007*	2008	2009	2010	2011	Total
Alojamiento de aplicaciones		900	700	700	700	3.000
Adquisición y mantenimiento de programas informáticos**	870	483	225	225	225	2.028
Personal del proyecto	132	924	924	924	396	3.300
Recursos de sustitución de usuarios	36	588	588	372	36	1.620
Formación	72	120	120	150	72	534
Colaborador externo		2.975	3.400	2.550	1.275	10.200
Misiones del personal	30					30
Total	1.110	5.990	5.957	4.921	2.704	20.712

* En el Presupuesto revisado de 2006/07 ya se ha incluido un monto de aproximadamente 800 mil francos suizos para 2007 a fin de acometer la fase preparatoria del proyecto. No obstante, teniendo en cuenta que se espera obtener la aprobación únicamente en octubre, podría incurrirse en algunos o en todos estos costos en años posteriores.

** Este apartado se ha actualizado con respecto al costo de los módulos de programas informáticos para el procesamiento de órdenes de venta y gestión de los inventarios necesarios para la aplicación del sistema de venta de publicaciones.

A. Supuestos en que se funda

52. La anterior estimación de los costos se ha elaborado a partir de cuatro supuestos fundamentales. Si éstos no fueran válidos, sería necesario aumentar la estimación. A continuación se exponen dichos supuestos:

a) Antes de que el colaborador externo inicie su labor se distribuirá y publicará el enfoque de la gestión de forma clara y bien documentada. En caso de no disponer de este documento fundamental en el momento preciso, el colaborador externo tendrá que ayudar a la OMPI a definir las políticas y los procedimientos, lo que supondrá dedicar un esfuerzo mucho mayor del que se ha calculado en la estimación de los costos;

b) La estimación del esfuerzo y, en consecuencia, de los costos de recursos internos y externos parte de un enfoque de “adaptación mínima”. Dicho enfoque entrañará importantes cambios en las políticas y procedimientos de trabajo a fin de adaptar la forma de operar de la Organización a las prácticas y funciones óptimas del programa informático de PIR. Si por alguna razón la junta del proyecto no pudiera garantizar el cumplimiento efectivo de este enfoque, podría recibirse una gran cantidad de peticiones de adaptación por parte de los usuarios, con lo que la estimación del esfuerzo que exige el proyecto y, así, los costos, aumentarían correlativamente;

c) En esta estimación no se tienen en cuenta el esfuerzo y los costos de las mejoras específicas de las funciones necesarias para aplicar las IPSAS. El programa informático *PeopleSoft* de PIR y sus módulos cumplen plenamente con los principios de contabilidad en valores devengados. Los requisitos y funciones específicas correspondientes a las necesidades de la actividad de la OMPI, o las funciones prescritas para llevar a la práctica las políticas armonizadas de las Naciones Unidas relativas a la aplicación de las IPSAS, sólo se darán a conocer una vez que se haya completado una evaluación que está previsto poner en práctica en los siguientes meses de 2007 (y que podría abarcar el primer trimestre de 2008).

d) La estimación del esfuerzo y, en consecuencia, del costo de los servicios prestados por el colaborador externo se ha preparado sobre el supuesto de que se contratará a personal temporero del proyecto a escala interna (véase el gráfico II sobre “personal del proyecto”). Normalmente, la contratación a escala interna de este tipo de personal temporero supone unos costos mucho menores (inferiores al 60%) que los que entraña la contratación de personal externo. No obstante, si por cualquier motivo el proyecto no atrajera, y por tanto no pudiera contratarse, a dicho personal interno, incumbiría al colaborador externo proporcionar tales recursos de personal, lo que acarrearía el correspondiente incremento de los costos.

B. Breves explicaciones y supuestos fundamentales

53. A continuación se presentan breves explicaciones y supuestos fundamentales relativos a la determinación de los costos que se han utilizado en la elaboración del gráfico 2.

a) Alojamiento de aplicaciones: de conformidad con la estrategia de alojamiento de aplicaciones, las aplicaciones se mantendrán y alojarán en una infraestructura externa gestionada por y en el CICE basándose en el actual acuerdo de alojamiento contraído con respecto a AIMS (el sistema *PeopleSoft Financials*). El cálculo de los costos correspondientes al alojamiento de aplicaciones se basa, provisionalmente, en los costos actuales de alojamiento del sistema AIMS en el CICE. Se preparará una estimación más precisa una vez que se haya recibido información presupuestaria del CICE. Dicha estimación deberá basarse en información más precisa que proporcionará la OMPI sobre las bases de datos necesarias, el número de usuarios, los módulos de la aplicación y su establecimiento en fases, el número de entornos (desarrollo, prueba, producción, etcétera) y el volumen de transacciones;

b) Adquisición y mantenimiento de programas informáticos: el sistema de PIR de la OMPI se basará en módulos de la empresa *PeopleSoft*, con arreglo a la estrategia de productos y a la inversión ya efectuada con respecto a AIMS. Los costos de adquisición de programas informáticos se han calculado a partir de información presupuestaria procedente de *Oracle* en relación con los siguientes módulos de *PeopleSoft*: *Human Resources*; *Payroll*; *Self Service HR*; *e-Recruitment*; *Planning and Budgeting*; *Internet Expenses*; *Asset Management* y; *Business Intelligence Suite for Enterprise Reporting*¹. Los costos de mantenimiento de los programas informáticos se han cifrado en un 22% de los costos de las licencias;

c) Administrador del proyecto: los costos del personal del proyecto corresponden al personal temporero que se contratará el tiempo que dure el proyecto, como se explica en el párrafo 52, apartado d). Los costos medios mensuales del personal del proyecto se han cifrado en 11.000 francos suizos;

d) Sustitución de usuarios: a partir de nuestra propia experiencia en la aplicación de AIMS y la de otras organizaciones a las que hemos consultado, consideramos que, para cada ámbito de actividad se asignarán al proyecto usuarios coordinadores con conocimientos sobre los procedimientos de dichos ámbitos para que participen en diversas actividades durante las fases de diseño y ejecución. Estos costos corresponden pues a la sustitución de los usuarios a los que se pida que trabajen en el proyecto por personal temporero, a fin de que las actividades cotidianas prosigan sin incidentes durante todo el proyecto;

e) Formación: el costo de formación en los programas de *PeopleSoft* se ha calculado partiendo de la premisa de que prosiga el acuerdo con *Oracle* por conducto del CICE para la formación en Ginebra. De la formación sobre funciones y procedimientos se encargará el personal del proyecto adoptando un enfoque de formación de instructores. Las organizaciones a las que hemos consultado han señalado que la formación es un factor fundamental para llevar a cabo con éxito la aplicación de los sistemas de PIR y han añadido que se tiende a infravalorar sus costos. Por esta razón, la estimación se revisará con detenimiento y se precisará en la fase de la elaboración detallada del alcance y la planificación. En los costos de formación no se incluye la utilización de herramientas ya existentes o de productividad, como las herramientas UPK (herramienta de productividad para usuarios ofrecida por *Oracle Corporation*);

f) Colaborador externo: a tenor de la experiencia adquirida durante el proyecto AIMS y la de otras organizaciones, se estima que la función del colaborador externo es fundamental para aplicar con éxito el sistema de PIR, que representa gran parte de los costos. El colaborador externo aportará los conocimientos técnicos fundamentales para diseñar, configurar y poner en funcionamiento el sistema. Su selección se llevará a cabo mediante un procedimiento internacional de licitación abierta. Los costos correspondientes al colaborador externo se han calculado partiendo de la premisa aproximada de 6.000 días por persona y de un costo medio diario de 1.700 francos suizos. La distribución de costos de personal externo en los distintos años del proyecto dependerá del plan detallado. En la actualidad, la OMPI ha emprendido un proceso de contratación de un consultor para estudiar la repercusión del cumplimiento de las IPSAS. Aunque el programa *PeopleSoft* cumple las IPSAS, puede ser necesario introducir varias modificaciones en la configuración y utilización del sistema financiero; y

¹ La OMPI ya cuenta con el módulo de adquisiciones.

g) Misiones del personal: los contactos con otras organizaciones de las Naciones Unidas (que se describen con más detalle en el Anexo al presente documento) han sido muy valiosos, pero la Secretaría opina que puede obtenerse información más detallada estableciendo un reducido número de misiones del personal para visitar dichas organizaciones. Se han planificado una o dos misiones del personal durante la fase preparatoria para visitar organizaciones que hayan emprendido proyectos similares.

C. Fuente propuesta de financiación

54. Se ha propuesto financiar el proyecto de PIR mediante las reservas disponibles (véase el documento WO/PBC/12/4).

IX. MECANISMO DE PRESENTACIÓN DE INFORMES

55. La Secretaría presentará regularmente al Comité del Programa y Presupuesto informes financieros sobre la evolución del proyecto.

ANEXO

RESUMEN DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO DE PIR RECIBIDA DE OTRAS ORGANIZACIONES DE LAS NN.UU. Y ORGANIZACIONES CONEXAS

A. Aspectos generales de los intercambios mantenidos con otras organizaciones

1. La Secretaría ha mantenido exhaustivas consultas informales en las que ha intercambiado experiencia e información con el ACNUR (con sede en Ginebra) y con el PNUD (por teléfono y conferencias telefónicas). Efectuó también un intercambio preliminar con la OMM y, a finales de agosto y principios de septiembre, se efectuarán consultas más completas.

2. La Secretaría se complace en informar al Comité del Programa y Presupuesto que las organizaciones con las que ha mantenido contacto han mostrado una actitud muy receptiva y colaboradora y han compartido información enormemente valiosa. Además, han manifestado su voluntad de seguir cooperando durante la aplicación por la OMPI del sistema de PIR en el intercambio de adaptaciones y de otro material, según corresponda.

B. Resumen de la información sobre el proyecto del PNUD

3. El PNUD ha acometido la aplicación de su sistema de PIR (denominado Atlas) en dos etapas. La primera se llevó a cabo entre 2002 y 2005 y la entrada en funcionamiento se produjo en enero de 2004. En esta etapa tuvo lugar, entre otras cosas, la aplicación de los módulos de *PeopleSoft* correspondientes a finanzas, adquisiciones y gestión de activos, y de los correspondientes a recursos humanos y gestión de nómina de las oficinas y el personal de servicios generales de los países del PNUD. La fase 2, actualmente en curso, tiene por fin aportar diversas mejoras en los ámbitos de gestión del proyecto, gestión financiera, contratación por Internet, nómina del personal de cuadro orgánico contratado internacionalmente, adquisiciones por Internet y contratación estratégica.

4. Conforme a la información proporcionada a la Secretaría, el costo total de la aplicación del sistema de PIR por el PNUD es de 57,6 millones de dólares de los Estados Unidos con respecto a la etapa 1 (hasta marzo de 2005) y de aproximadamente 11 millones de dólares de los Estados Unidos con respecto a la etapa 2.

5. Cabe señalar que, aunque la envergadura y la complejidad de la aplicación del proyecto llevada a cabo por el PNUD no puede compararse con la que comporta el proyecto de la OMPI, muchas de las enseñanzas adquiridas podrán aplicarse al contexto de ésta última. La OMPI ya colaboró anteriormente con el PNUD para firmar, en 2002, su propio acuerdo con *PeopleSoft* relativo a la adquisición de licencias de programas informáticos, y la información y documentación que se recibieron en aquel momento resultaron enormemente útiles.

6. El PNUD ha aportado a la OMPI un documento exhaustivo sobre el resumen de la aplicación del proyecto en la etapa 1 y las experiencias extraídas; también, información sobre el costo, la estructura de gobierno, resúmenes de sus registros de riesgos y problemas encontrados; y, sobre todo, valiosa información sobre la contabilización de los beneficios. Según el PNUD, aunque cuantificar los beneficios ha sido muy difícil, se ha hecho un gran esfuerzo para determinar los beneficios específicos que reportarán las funciones instaladas en

aras de la gestión de los distintos ámbitos de actividad. Dichos beneficios se han contabilizado a lo largo del proyecto y los resultados se han resumido en el documento que se ha presentado a la Secretaría.

7. El PNUD ha manifestado expresamente su voluntad de cooperar con la OMPI en actividades posteriores, como pueda ser el intercambio de adaptaciones que la OMPI estime necesarias para cumplir con los requisitos estipulados por las NN.UU. Dicha colaboración se ha emprendido en Ginebra junto con el ACNUR, que también ha instaurado el sistema *PeopleSoft*.

8. La estructura de gobierno del proyecto del PNUD es mucho más complicada que la correspondiente al proyecto de la OMPI, ya que aquella engloba a diversas organizaciones. No obstante, el PNUD ha señalado que esencialmente es necesario contar con un patrocinador ejecutivo firme y capacitado, una junta del proyecto, una buena gestión del cambio y una metodología sólida y de eficacia probada (Prince2). En la primera etapa de la ejecución de su proyecto, que planteaba muchos desafíos y para la que se había establecido un calendario muy estricto, la responsabilidad ejecutiva recayó sobre el Secretario General Adjunto, encargado de las funciones administrativa y de gestión. De este modo se pudieron adoptar políticas coherentes y llevar a cabo la aplicación eficaz del sistema.

C. Resumen de la información sobre el proyecto del ACNUR

9. En 2002 el ACNUR inició un proyecto semejante al del PNUD. En la primera etapa se llevó a cabo, entre otras actividades, la aplicación de los módulos correspondientes a la cadena de suministro y finanzas (desde 2002 a 2004); la segunda etapa, actualmente en curso, comprende la aplicación de los módulos de *PeopleSoft* correspondientes a la gestión de nómina y de recursos humanos.

10. En la dirección del proyecto del ACNUR se establecieron dos niveles. El comité superior (junta de gobierno de T.I.) está integrado por directores (de nivel D2) presididos por el Alto Comisionado Adjunto. El director de los sistemas de información del ACNUR presenta informes a esta junta, que se reúne de tres a cuatro veces al año. El segundo nivel está constituido por el comité de directores, integrado por los responsables de T.I. y de los ámbitos de trabajo a los que afecta la aplicación del sistema de PIR, los directores del proyecto y algunos jefes de sección, según proceda.

11. Desde 2004, el ACNUR ha proporcionado la siguiente información general sobre el costo del proyecto:

2004 – 20,4 millones de dólares de los EE.UU.
2005 – 29,7 millones de dólares de los EE.UU.
2006 – 20,1 millones de dólares de los EE.UU.
2007 – Presupuesto de 6,3 millones de dólares de los EE.UU.
2008 – Presupuesto de 1,2 millones de dólares de los EE.UU.

En estos costos están comprendidos los costos correspondientes a licencias de programas informáticos, equipos informáticos/servicios de alojamiento, colaborador externo, formación y personal (asignados directamente al proyecto).

12. El ACNUR ha presentado hace poco a la OMPI su sistema de adquisición y ha aportado un panorama general de su proyecto de gestión de recursos humanos y de nómina. A lo largo de estos encuentros se examinaron varios elementos importantes de su método de aplicación, como el establecimiento de un catálogo de productos para las adquisiciones y la conversión de datos antiguos a partir del antiguo sistema de gestión de nómina.

13. Algunas de las principales enseñanzas extraídas son:

- la importancia que reviste la participación de los directores en el curso del proyecto;
- la necesidad de adoptar las mejores prácticas en el marco del programa informático de PIR;
- la necesidad de asignar al proyecto usuarios coordinadores con sólidos conocimientos sobre los procedimientos y de sustituir a dichos usuarios por personal temporero para que efectúe sus actividades cotidianas;
- la importancia de la formación de usuarios; y
- la necesidad de que la OMPI asuma la principal responsabilidad en la aplicación del proyecto en lugar de depositarla en el colaborador externo.

14. Actualmente, el ACNUR planea aplicar las IPSAS teniendo en cuenta el componente del costo. La Secretaría espera poder intercambiar impresiones con el ACNUR sobre esta actividad una vez que la haya concluido.

15. Por último, ACNUR ha manifestado su voluntad de compartir su experiencia a lo largo del proyecto de la OMPI cuando sea necesario. En esta colaboración podría contemplarse el intercambio de adaptaciones, en particular, las que afectan a los módulos de gestión de recursos humanos y de nómina.

D. Información preliminar recibida de la OMM

16. La OMM ha aportado información preliminar sobre su proyecto y, a finales de agosto, se mantendrán conversaciones más detenidas. En enero de 2006, la Organización puso en funcionamiento las aplicaciones de *Oracle E-Business Suite* correspondientes a finanzas y adquisiciones, y en junio implantó las correspondientes a sistemas de gestión de recursos humanos y de nómina; y en septiembre entraron en funcionamiento las aplicaciones de adquisiciones por Internet y elaboración de páginas Web.

17. Conforme a la información recibida, los costos directos totales correspondientes a la última etapa de la aplicación del sistema PIR fueron aproximadamente de 3 millones de francos suizos. Los órganos rectores han aprobado la aportación de otros 4 millones de francos suizos destinados a la aplicación de las IPSAS, que se iniciará en 2008.