

Comité del Programa y Presupuesto

Vigésima primera sesión
Ginebra, 9 a 13 de septiembre de 2013

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

preparado por la Secretaría

I. INTRODUCCIÓN

1. La cuadragésima octava sesión de las Asambleas de los Estados miembros de la OMPI, celebrada en septiembre de 2010, aprobó la propuesta de la Secretaría de instaurar un sistema global e integrado de planificación 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 al equipo directivo.

2. El presente informe ofrece a los Estados miembros un panorama general de los progresos logrados, las principales etapas superadas y la utilización del presupuesto de la cartera de proyectos de PRI durante el período comprendido entre junio de 2012 y mayo de 2013. Este informe complementa los informes anteriores sobre la marcha del proyecto presentados al Comité del Programa y Presupuesto.

II. OBJETIVOS, ALCANCE Y ENFOQUE – ANTECEDENTES

3. La instauración del sistema de PRI se está llevando a cabo mediante una cartera de proyectos interrelacionados.

4. El primer objetivo del proyecto es ofrecer a la OMPI una gama completa de herramientas para fortalecer la gestión de los recursos humanos, que abarcará la gestión de puestos,

beneficios y prestaciones, la gestión de nóminas, la contratación de personal, así como la gestión del desempeño, formación y perfeccionamiento del personal.

5. El objetivo del segundo proyecto es ofrecer a la OMPI un conjunto de herramientas para fortalecer la aplicación de la gestión por resultados, que abarcará la planificación bienal, el plan de trabajo anual, el seguimiento de la ejecución, y la evaluación y presentación de informes sobre el rendimiento.

6. El objetivo del tercer proyecto es reforzar los sistemas existentes de finanzas, compras y viajes, incluidas mejoras de los procesos operativos, así como la utilización de herramientas analíticas de información institucional con el fin de obtener valiosa información de gestión para respaldar el proceso de toma de decisiones. Los progresos en las esferas de la gestión de los recursos humanos y la gestión por resultados redundarán en el enriquecimiento de los datos disponibles en el sistema de PRI de la OMPI, lo cual gradualmente aumentará las posibilidades de la Organización de presentar informes sobre el rendimiento institucional, los resultados y los recursos humanos y financieros a los Estados miembros, el equipo directivo y el personal por medio de la solución de información institucional. En el marco de esta iniciativa, la OMPI reforzará el plan contable, que es la columna vertebral de datos financieros del sistema de PRI.

7. Además, la cartera de proyectos de PRI sentará las bases de un sistema mejorado de gestión de las relaciones con los clientes que conforme al calendario de ejecución se implantará en la última etapa.

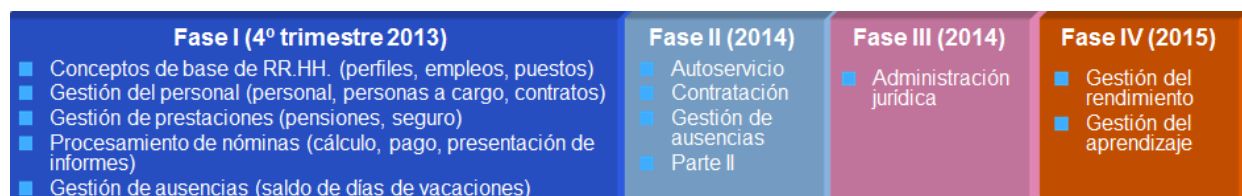
8. La OMPI sólo podrá cosechar los verdaderos beneficios que ofrece el sistema de PRI si aprovecha esta oportunidad para mejorar su funcionamiento mediante la reestructuración de sus procesos operativos, la formación del personal para que pueda sacar partido de las nuevas herramientas, y el establecimiento de políticas propicias en un marco normativo integral.

9. El enfoque de la OMPI respecto a la ejecución tiene plenamente en cuenta esos factores de éxito y, por esa razón, la cartera de PRI se funda en el Programa de Alineación Estratégica (PAE) y otros proyectos e iniciativas conexos. La ejecución se basa en un anteproyecto y un plan claramente definidos que contribuirán a la evolución gradual del sistema de PRI durante un período de cinco años de una manera coherente y mensurable.

III. LOGROS PRINCIPALES

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

10. Un componente fundamental de la cartera de proyectos de PRI consiste en la aplicación de una solución integral de gestión de los recursos humanos y de las nóminas basada en el software PeopleSoft. Durante el período objeto de examen, la fase inicial del proyecto (Fase I) se ha centrado en la implantación de las capacidades esenciales de gestión de los recursos humanos y de las nóminas. La Fase I sentará las bases de una mayor funcionalidad en las etapas posteriores como se describe *infra*.



11. A los fines de la implantación del software PeopleSoft HR, la selección de un socio experimentado dotado de una sólida comprensión de las actividades y sistemas de la OMPI, así como de una experiencia demostrada en la implantación de soluciones similares en el seno de las Naciones Unidas, ha permitido que el proyecto avance de manera continua y produzca

resultados desde el inicio de la etapa de diseño en agosto de 2012. Gracias al carácter exhaustivo de las negociaciones contractuales entabladas con el socio, se ha logrado un acuerdo de precio fijo que garantiza una gestión rigurosa de los recursos y la reducción de los riesgos por gastos no previstos.

12. En el transcurso del segundo semestre de 2012, se llevó a cabo un análisis minucioso sobre la adecuación y las lagunas de la solución adoptada tomando como referencia una solución puesta en práctica en otro organismo del sistema de Naciones Unidas. El objetivo consistía en garantizar que la solución de la OMPI respondiera a las necesidades y exigencias de los procesos operativos en el entorno de la Organización. El análisis permitió determinar las mejoras que debían introducirse en los procesos para ofrecer mejores servicios a nivel interno, algunas de las cuales ya se han puesto en práctica. El análisis también permitió clarificar el alcance de la solución técnica y fijar la fecha de entrada en servicio para octubre de 2013, que deberá confirmarse. La amplia participación de los principales usuarios de la Secretaría les ha permitido familiarizarse con las futuras funciones de la solución.

13. A principios de 2013, quedó finalizada la etapa de diseño después de un análisis detenido de las funciones necesarias, las necesidades en materia de presentación de informes, la migración de los datos desde los sistemas existentes y su integración en otros procesos y sistemas de la OMPI. Tras la etapa de diseño se implantó la solución en la plataforma PeopleSoft.

14. Asimismo, se inició el análisis de las necesidades de presentación de informes de gestión. La Fase I sentará las bases para una integración más completa de las fuentes de datos y una mejor calidad de los datos en las fases posteriores del proyecto. Las nuevas necesidades en materia de información institucional se examinarán y atenderán en el marco de fases ulteriores del proyecto.

15. Se ha definido una estrategia de pruebas por etapas sucesivas con el fin de garantizar el carácter exhaustivo de la solución y su aceptación por los usuarios finales. Se ha previsto una serie de pruebas por parte de los usuarios interesados destinadas a garantizar una transición satisfactoria y sin dificultades que perturbe lo menos posible los procesos operativos. Se pondrá especial énfasis en la transición fluida de los procesos relativos a la gestión de las nóminas. Los hitos del proyecto referentes a la ejecución de la fase inicial del proyecto (Fase I) se resumen a continuación.

Hitos para 2012/2013	
Fase I – módulos principales de gestión de los recursos humanos y de las nóminas	<p><u>Implantación de los módulos principales de gestión de los recursos humanos y de las nóminas</u> <i>Funcionalidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de los conceptos fundamentales relativos a los recursos humanos tales como perfiles, empleos y puestos; - Funciones de gestión de los recursos humanos vinculadas a la gestión de contratos, datos relativos al personal y las personas a cargo; - Gestión de las prestaciones en materia de pensiones y seguros; - Gestión de las nóminas; - Gestión de las vacaciones y ausencias. <p>Acceso al sistema: Acceso al sistema por los usuarios finales del Departamento de Gestión de los Recursos Humanos y del Departamento de Finanzas</p> <p>Tecnología: (PeopleSoft)</p>

16. La comunicación con los miembros del personal sigue siendo uno de los principales focos de atención y a esos fines se llevaron a cabo las sesiones informativas “Learning at WIPO” (Aprender en la OMPI) con el fin de informar a los miembros del personal sobre los cambios futuros y los efectos sobre el trabajo diario. Se impartirá una formación a todos los funcionarios

concernidos con el fin de garantizar que puedan seguir cumpliendo sus funciones eficazmente con un mínimo de interrupción.

17. Una sólida estructura de gestión sigue garantizando el apoyo y la supervisión de la ejecución de las actividades relativas al proyecto. Una Junta del proyecto de gestión de los recursos humanos, constituida por las principales partes interesadas, se reúne periódicamente para determinar la orientación de esas actividades relativas al proyecto, evaluar los riesgos y solucionar los problemas. El siguiente cuadro presenta los principales riesgos determinados y las estrategias de mitigación conexas que se aplican actualmente.

Riesgo	Descripción	Estrategia de mitigación
Perturbación de los servicios de gestión de los recursos humanos y/o de las nóminas experimentada por los miembros del personal de la OMPI y terceros	La puesta en servicio de las nuevas funciones del PRI de gestión de los recursos humanos y de las nóminas en el último trimestre de 2013 podría lentificar o interrumpir los servicios prestados a los miembros del personal. Los problemas de eficacia del personal y del sistema podrían incidir en los niveles del servicio.	Evitar los problemas del sistema mediante la realización del número suficiente de pruebas de las nuevas soluciones en condiciones lo más similares posibles a las situaciones reales. Se han previsto tres pruebas paralelas para permitir una comparación eficaz de los resultados relativos a las nóminas entre la solución actual y la futura. Garantizar la preparación de los usuarios mediante programas de formación basados en casos.
No se obtiene el valor máximo de las nuevas soluciones implantadas para la gestión de los recursos humanos y las nóminas.	La solución implantada de gestión de los recursos humanos y de las nóminas puede que no permita en grado suficiente el examen y la reestructuración de los procesos operativos para racionalizar plenamente los procedimientos y mejorar los servicios prestados a los miembros del personal.	Confirmar las ventajas en el plano funcional mediante un examen periódico de los procesos operativos y pruebas orientadas a verificar tales procesos. Garantizar la participación de los usuarios finales de los sectores en todas las etapas del proyecto.

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

18. Durante el período objeto de examen, el proyecto de gestión del rendimiento institucional ha elaborado e implantado eficazmente una aplicación de gestión del rendimiento institucional (Hyperion EPM) con el fin de gestionar el proceso completo de planificación bienal para el bienio 2014/15 (presupuesto por programas 2014/15), de conformidad con el marco de la OMPI de gestión por resultados. La aplicación Hyperion EPM subraya y refuerza la filosofía y principios fundamentales de la OMPI en materia de gestión por resultados que permite una gestión de los recursos basada en los resultados, y al mismo tiempo ofrece la posibilidad a los directores de programa de elaborar sus planes bienales en línea de manera accesible e integrada. Esta herramienta proporciona a la Organización un sólido sistema de registro de las operaciones y garantiza que todas las actividades de alto nivel estén vinculadas a los resultados previstos de la OMPI, así como a los recursos humanos y financieros conexas. La implantación de la aplicación y los procesos operativos de gestión del rendimiento institucional para el presupuesto por programas para 2014/15 ofreció a los directores de programa un mecanismo considerablemente mejorado para la elaboración y el examen del presupuesto de su respectivo programa, al reducir el tiempo y el trabajo necesarios para verificar, consolidar y analizar la información de planificación bienal, y mejorar la precisión, fiabilidad y trazabilidad de los datos relativos a la planificación.

19. La funcionalidad de presentación de informes desarrollada como un componente fundamental de la aplicación actual de gestión del rendimiento institucional también ha ofrecido al equipo directivo informaciones analíticas, consolidadas en forma transversal a la Organización y en tiempo real sobre el presupuesto por programas para 2014/15. Los hitos del proyecto en la esfera de la planificación bienal se resumen en el cuadro *infra*.

	Hitos para 2012 / 2013	Hitos 2014 / 2015
Planificación bienal 2014/15	<p><u>Planificación bienal para 2014/15</u></p> <p>Funcionalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación de las actividades bienales de alto nivel por programa vinculada a los resultados previstos e indicadores de rendimiento; - Presupuestación de los recursos (recursos de personal y no relativos al personal) para las actividades de alto nivel de los programas; - Estimación de la cuota presupuestaria asignada a actividades para el desarrollo; - Estimación del presupuesto basado en los resultados y del presupuesto por categoría de costo; y - Análisis de las dimensiones de planificación (resultado previsto, categoría de costos, agenda para el desarrollo, etc.) por programa, sector y/o unidad. <p>Acceso al sistema: Acceso al sistema por los usuarios finales</p> <p>Tecnologías: (Essbase, Hyperion Planning)</p>	<p><u>Planificación bienal para 2016/17</u></p> <p>Funcionalidades</p> <p>Planificación bienal para 2014/15 con las siguientes funcionalidades adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicación del documento del presupuesto por programas - Automatización de los flujos de trabajo y jerarquías de aprobación. <p>Acceso al sistema: Acceso al sistema por los usuarios finales</p> <p>Tecnologías: (Essbase, Hyperion Planning, BI publisher)</p>

20. La próxima fase del desarrollo de la aplicación Hyperion EPM abarcará los principales procesos de gestión por resultados para la planificación anual del trabajo y el seguimiento de la ejecución. La aplicación Hyperion EPM para la planificación anual del trabajo para 2014-2015 integrará las enseñanzas extraídas de la primera fase de implantación de ese tipo de aplicación en las unidades funcionales centrales (Sección de Gestión y Rendimiento de los Programas y Sección del Presupuesto) durante el bienio 2012/13, y se apoyará en la función existente de planificación bienal de la aplicación de gestión del rendimiento institucional. Esta aplicación permitirá a los directores de programa planificar y gestionar las actividades del plan de trabajo anual. Su futura integración bidireccional con las mejoras aportadas al sistema automatizado de gestión de la información (AIMS) de la OMPI, así como con el software PeopleSoft HR, y el plan contable revisado del sistema AIMS garantizará la planificación, gestión y control del contenido de los programas y los recursos humanos de una manera coherente e integrada. En particular, la integración con PeopleSoft HR facilitará en gran medida la gestión de la parte más importante de los recursos de la Organización, a saber, los recursos de personal. Los hitos del proyecto referentes a la planificación anual del trabajo y al seguimiento de la ejecución se resumen a continuación:

	Hitos para 2012	Hitos para 2013	Hitos para 2014/2015
Planificación anual del trabajo y seguimiento de la ejecución	<p><u>Planificación anual del trabajo para 2012/13</u></p> <p>Funcionalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación y actualización de las actividades vinculadas a los resultados previstos; - Asignación y ajustes de recursos de personal y no relativos al personal por nivel de actividad del programa; - Análisis de información relativa al plan de trabajo respecto a varias dimensiones, por ejemplo, resultados y entidad de ejecución; - Producción de informes directamente desde Essbase (por ejemplo, cuadros de autorización de dotación de personal, gastos reales en relación con el presupuesto previsto en los planes de trabajo, etcétera); - Capacidad de producir diarios presupuestarios para su incorporación en el sistema AIMS; y - Comunicación a la administración de los gastos reales por actividad del sistema AIMS en los informes trimestrales. <p>Acceso al sistema: Acceso central únicamente (Sección de Gestión y Rendimiento de los Programas y Sección del Presupuesto) Tecnología: (Essbase con interfaz compatible con Excel)</p>	<p><u>Planificación anual del trabajo para 2014/15</u></p> <p>Funcionalidades</p> <p>Funcionalidades relativas a la planificación anual para 2012/13 con las siguientes funcionalidades adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación y seguimiento de la situación de las actividades de planificación del trabajo para 2014/15 vinculadas a indicadores de rendimiento y resultados previstos; - Planificación del nivel de los puestos; - Asignación o reasignación de los puestos de los puestos a actividades de los programas; - Primera fase de integración con PeopleSoft HR y AIMS; y - Producción de un gran número de informes desde la aplicación de gestión del rendimiento institucional destinados tanto a los usuarios finales como a los equipos centrales. <p>Acceso al sistema: Acceso al sistema por los usuarios finales Tecnología: (Essbase; Hyperion Planning)</p>	<p><u>Planificación anual del trabajo para 2016/17</u></p> <p>Funcionalidades</p> <p>Funcionalidades relativas a la planificación anual para 2014/15 y ajustes adicionales basados en los comentarios de los usuarios;</p> <p>Plena integración con el software PeopleSoft HR y AIMS; y</p> <p>Producción de informes integrados tanto por los usuarios finales como por los equipos centrales desde la aplicación de inteligencia institucional.</p> <p>Acceso al sistema: Acceso al sistema por los usuarios finales Tecnología: (Essbase; Hyperion Planning y BI)</p>

21. Al igual que en el caso de todos los proyectos de la cartera de proyectos de PRI, los riesgos se evalúan y gestionan con diligencia. El siguiente cuadro presenta los riesgos más importantes que pesan sobre el elemento de gestión del rendimiento institucional:

Riesgos	Descripción	Mitigación del riesgo
No se obtiene el valor máximo del sistema de gestión del rendimiento institucional.	Si bien puede que la solución técnica implantada sea la adecuada, los sectores no utilizan el sistema de manera que obtengan el máximo del valor potencial.	Exigencias bien definidas con la participación de los sectores. Garantizar una estrecha integración con las aplicaciones de PRI y la implantación de calidad de las aplicaciones. Formación adecuada y actividades de gestión del cambio en relación con procesos operativos eficaces.
No se obtiene el valor máximo del sistema de información institucional.	Los sectores quizás no puedan extraer el beneficio óptimo de las capacidades de la inteligencia institucional.	Exigencias bien definidas con la participación de todas las partes interesadas. Presentación coherente de los principales datos funcionales en el conjunto de aplicaciones de la OMPI. Control de la calidad de los datos y coherencia de los datos. Buena gestión de la seguridad respecto a la información confidencial.

REFORZAMIENTO DE LOS PROCESOS DE INTELIGENCIA INSTITUCIONAL (MEJORAS DEL SISTEMA AIMS EXISTENTE DE FINANZAS Y COMPRAS)

22. Desde el último informe sobre la marcha del proyecto, se han elaborado varias pruebas de concepto en el ámbito de la información institucional en preparación del desarrollo en curso de la aplicación correspondiente. Esta primera fase de desarrollo de la aplicación de información institucional está destinada a establecer las competencias de base en la materia en el seno de la Organización, y a iniciar el suministro de una serie de tableros de control e informes analíticos modelo, o parcialmente personalizables, a miembros clave del equipo directivo. El desarrollo de la aplicación de inteligencia institucional se ampliará para incluir el suministro de capacidades analíticas intersectoriales a distintas partes interesadas clave, tanto internas como externas, a fin de que comprendan mejor los principales motores y características de rendimiento de su respectivo programa. La entrada en servicio de esta capacidad en materia de inteligencia institucional se realizará de forma controlada y por etapas para garantizar que se respeten los principios de las prácticas óptimas, y que la información se base en fuentes de datos convenidas y responda a normas de calidad bien definidas.



Tablero de control de los usuarios finales

- Producción interactiva de informes en la modalidad de autoservicio
- Gran variedad de presentaciones, incluida la presentación espacial mediante representaciones cartográficas
- Detección dinámica y alertas para iniciar flujos de trabajo
- Posibilidad de acceder a los procesos operativos desde los tableros de control
- Compatibilidad con Microsoft Office



Hitos para 2012/2013	Hitos para 2014/2015
<p>Funcionalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicaciones Oracle BI para los Departamentos de Finanzas y Compras; y - Prototipo de tableros de control destinados al equipo directivo. <p>Acceso del sistema: Acceso al sistema para determinados usuarios clave. Tecnología: Oracle Business Intelligence</p>	<p>Funcionalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tableros de control personalizados destinados al equipo directivo; - Aplicaciones Oracle BI para el Departamento Gestión de los Recursos Humanos; - Tableros de control personalizados para la gestión de los recursos humanos; y - Tableros personalizados sobre los Estados miembros. <p>Acceso al sistema: Acceso al sistema para un amplio número de partes interesadas. Tecnología: Oracle Business Intelligence</p>

23. Varias iniciativas están actualmente en curso para mejorar la eficacia de los procesos operativos de la OMPI. Entre éstas figuran la implantación de una herramienta para reservas de viajes en línea diseñada para reducir el plazo y los costos del proceso de gestión de los viajes; procesos operativos mejorados respaldados por el PRI para los servicios de traducción del PCT; un examen de la adaptación de las actuales aplicaciones de gestión de las cuentas por cobrar y facturación, y un examen del plan contable de la OMPI para garantizar su integración óptima con el software Hyperion EPM y con las aplicaciones PeopleSoft HR.

Riesgo	Descripción	Mitigación del riesgo
Los usuarios del sistema AIMS no tienen la formación suficiente para ser eficaces en la ejecución de sus tareas.	Las mejoras aportadas a los procesos operativos y la implantación de los nuevos módulos PRI han generado una modificación de las funciones y responsabilidades de los usuarios del sistema AIMS. Si los usuarios no comprenden suficientemente los procesos operativos o no conocen suficientemente las herramientas, el sistema no será utilizado de manera óptima.	Elaborar y poner en marcha una estrategia de formación. Satisfacer las necesidades de formación para los proyectos, así como la formación en el contexto de las operaciones corrientes. Sistematizar la formación de conformidad con las necesidades en colaboración con la Sección de Gestión y Rendimiento de los Programas.
El equipo de apoyo del sistema AIMS no aporta un apoyo suficiente a los usuarios y al sistema.	Comprensión insuficiente de los nuevos módulos PRI por el equipo de apoyo del sistema AIMS e incapacidad de éste para hacer frente a la carga de trabajo necesaria para prestar apoyo a los usuarios y al sistema.	Velar por que el equipo de apoyo del sistema AIMS participe en los respectivos proyectos para adquirir una comprensión profunda de las nuevas funciones técnicas y operativas. Garantizar su participación en la preparación de los protocolos de prueba, la realización de las pruebas y la validación durante los ensayos de aceptación por los usuarios. Esto mejorará la calidad del nuevo sistema y redundará en una menor necesidad de apoyo para los usuarios finales.

TECNOLOGÍA INSTRUMENTAL Y LOGROS INTERSECTORIALES

24. La cartera de proyectos de PRI ha realizado progresos significativos durante el período objeto de examen en lo que respecta a iniciativas de apoyo e intersectoriales destinadas a garantizar la obtención del máximo valor del sistema PRI, en particular:

- a) La cartera de proyectos de PRI sigue colaborando estrechamente con el Departamento de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para garantizar el funcionamiento de los mecanismos necesarios de gestión y control de tecnologías;
- b) La OMPI ha adoptado una solución de gestión de identidades que permitirá el acceso al sistema AIMS en 2013, y más adelante permitirá el acceso mediante

autenticación única a otras soluciones, tales como la gestión del rendimiento institucional, la información institucional y el software PeopleSoft HR tras la implantación de tales soluciones;

c) Se ha creado la infraestructura técnica de apoyo a un proyecto piloto destinado a garantizar el enlace entre un sistema de gestión electrónica de documentos y el sistema AIMS. Se ha puesto especial énfasis en el establecimiento de requisitos funcionales y técnicos con una reducción al mínimo de las adaptaciones necesarias y perturbaciones para los usuarios. Actualmente se están realizando trabajos para determinar la manera óptima de integrar los dos sistemas.

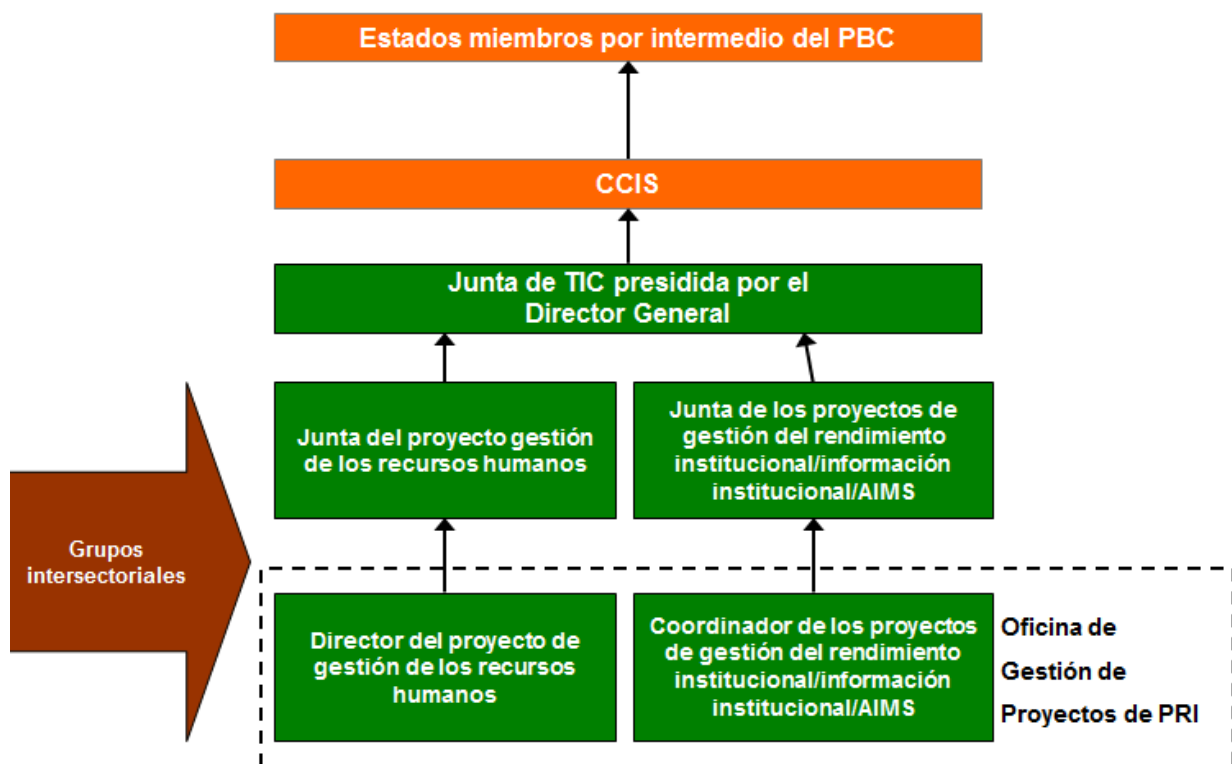
d) Se ha implantado la infraestructura de los sistemas técnicos en el CICE para prestar apoyo a los proyectos existentes y futuros.

IV. ESTRUCTURA DE GOBIERNO ADAPTADA

25. La Junta de TIC, presidida por el Director General, examina periódicamente los progresos de la ejecución de los proyectos comprendidos en la cartera de proyectos de PRI.

26. La Junta del proyecto de gestión de los recursos humanos, integrada por representantes de los principales sectores funcionales, se reúne periódicamente para evaluar los progresos, orientar las actividades relativas a los proyectos, determinar los riesgos y estrategias de mitigación y resolver los problemas.

27. Varias líneas de trabajo en el marco de la cartera de proyectos de PRI son ahora más interdependientes, tanto desde una perspectiva de solución como de recursos. Con el fin de garantizar sinergias óptimas y un enfoque plenamente integrado respecto a las soluciones técnicas finales, las juntas de los proyectos relativos a la gestión de los recursos institucionales, la información institucional y las mejoras del sistema AIMS se fusionaron a principios de 2013 en una única junta de proyectos. El siguiente diagrama ilustra la nueva estructura de gobierno:



28. Un proceso de licitación está en marcha para contratar a un proveedor de servicios externo con el fin de que realice un examen de verificación y validación independiente de la cartera de proyectos de PRI. Este examen, cuya finalización está prevista para el segundo semestre de 2013, se centrará en la calidad de la ejecución de la cartera de proyectos de PRI y de las soluciones implantadas y comprenderá las recomendaciones de mejoras que deben aportarse. El resultado de ese examen se someterá a la Junta de TIC.

29. La cartera de proyectos de PRI continúa contando con la participación de personal de todos los niveles. En 2012 se elaboró y publicó un folleto de información sobre el PRI y los beneficios previstos para la Organización y el personal. El personal asistió a varias sesiones de información sobre el PRI que tuvieron lugar durante el período objeto de examen. Asimismo, se puso en marcha en la intranet un sitio informativo y fácil de utilizar, que se actualiza permanentemente con información en función de la evolución de los diferentes proyectos de la cartera de proyectos.

V. UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO DE PIR

30. El costo global estimado de la ejecución de la cartera de proyectos de PRI ronda los 25 millones de francos suizos para un período de cinco años. Ese costo estimado comprende el alojamiento de las aplicaciones, la adquisición del software, el personal empleado en el proyecto, los recursos asignados a la participación de usuarios, los honorarios del socio externo encargado de la ejecución del proyecto, la formación y la comunicación, así como otros costos relativos al proyecto. A medida que vayan instalándose y entrando en funcionamiento esos sistemas, los costos recurrentes de mantenimiento y funcionamiento del sistema se incluirán en el presupuesto ordinario de las propuestas sucesivas del presupuesto por programas. Una combinación acertada de recursos de personal externos e internos, en particular la utilización de recursos del extranjero poco costosos, ha permitido proporcionar la funcionalidad prevista dentro de los límites de un presupuesto gestionado de manera rigurosa.

31. En los cuadros *infra* se presenta un resumen de la utilización del presupuesto por sector funcional principal y elemento de costo, y la estimación de la utilización del presupuesto hasta finales de 2013:

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

(en francos suizos al 31 de mayo de 2013)

Sector funcional principal	Presupuesto del proyecto	Gasto real ¹	Estimación de la utilización del presupuesto a finales de 2013 ²
Gestión de programas y del cambio	3.830.200	1.240.623	2.047.736
Gestión y desarrollo de los recursos humanos	8.945.755	3.094.827	5.380.391
Gestión del rendimiento institucional	6.017.982	2.859.843	4.193.154
Gestión de las relaciones con los clientes	1.955.690	108.925	108.925
Mejoras del sistema AIMS	4.591.840	2.266.690	3.724.926
Total³	25.341.467	9.570.908	15.455.132

¹ El gasto real comprende los gastos y compromisos al 31 de mayo de 2013.

² La estimación de la utilización del presupuesto a finales de 2013 comprende el gasto real (al 31 de mayo de 2013) y los gastos previstos hasta finales de 2013, basado en los supuestos actuales en materia de gastos.

- ³ En el presupuesto inicial estaba previsto un gasto real de 19 millones de francos suizos para fines de 2013. La previsión ahora es bastante inferior a la indicada en el presupuesto inicial, pero la diferencia ciertamente se utilizará en las próximas fases del proyecto.

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

(en francos suizos, al 31 de mayo de 2013)

Elemento de costo	Presupuesto del proyecto	Gasto real ¹	Estimación de la utilización del presupuesto a finales de 2013 ²
Alojamiento de aplicaciones	1.383.360	144.429	739.029
Adquisición del software	3.989.738	2.063.896	2.723.937
Personal empleado en el proyecto	5.564.680	2.216.805	3.448.993
Recursos asignados a la participación de usuarios	2.703.800	617.139	1.027.653
Colaborador externo	9.896.109	4.477.288	6.883.368
Formación	1.253.780	35.737	511.893
Comunicación y otros costos	550.000	15.614	120.259
Total³	25.341.467	9.570.908	15.455.132

¹ El gasto real comprende los gastos y compromisos al 31 de mayo de 2013.

² La estimación de la utilización del presupuesto a finales de 2013 comprende el gasto real (al 31 de mayo de 2013) y los gastos previstos hasta finales de 2013, basado en los supuestos actuales en materia de gastos.

³ En el presupuesto inicial estaba previsto un gasto real de 19 millones de francos suizos para fines de 2013. La previsión ahora es bastante inferior a la indicada en el presupuesto inicial, pero la diferencia ciertamente se utilizará en las próximas fases del proyecto.

VI. CALENDARIO DE LA CARTERA DE PROYECTOS DE PRI

32. Pese a ligeros retrasos en la realización de ciertos trabajos en el marco de la cartera de proyectos de PRI ésta sigue por buen camino para finalizar los proyectos en el plazo estimado de cinco años.

VII. RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTA LA CARTERA DE PROYECTOS DE PRI

33. En el marco de la cartera de proyectos de PRI se sigue aplicando estrategias de mitigación a fin de determinar, supervisar y gestionar de manera completa los riesgos. El cuadro presentado *infra* destaca los principales riesgos a los que está expuesta la cartera de proyectos en su conjunto.

Riesgo	Descripción	Riesgo de mitigación
No se satisfacen las expectativas de los usuarios.	Las expectativas de los usuarios puede que rebasen el alcance inicial de la cartera, lo cual podría repercutir en la capacidad de concluir con éxito el proyecto de PRI.	Participación de los usuarios en la definición de las expectativas en una fase lo más temprana posible. Gestión minuciosa del alcance de la cartera a través de la junta de TIC y del proyecto, y establecimiento de un orden de prioridad de las actividades en función de las necesidades concretas de los usuarios. Comunicación clara y con regularidad.

Riesgo	Descripción	Riesgo de mitigación
Deficiente gestión del cambio.	El personal no utiliza el sistema de la manera prevista y no responde bien al cambio. Los servicios proporcionados por los sistemas existentes sufren perturbaciones en el momento de la implantación de los cambios necesarios para responder a las exigencias de la cartera de PRI.	Concentración de los esfuerzos de gestión del cambio en la implicación y participación de los usuarios y responsables de los procesos operativos a distintos niveles. Gracias a la plena participación del Departamento de TIC, las mejoras del sistema AIMS se integran plenamente en la estructura de gobierno de la cartera de proyectos PRI. Las juntas de proyecto examinan y aprueban los cambios fundamentales del sistema. Se establecen reglas en materia de gestión de procesos y de datos esenciales.

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

[Fin del documento]