

Comité del Programa y Presupuesto

Vigesimoquinta sesión
Ginebra, 29 de agosto a 2 de septiembre de 2016

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

preparado por la Secretaría

I. INTRODUCCIÓN

1. En la cuadragésima octava serie de reuniones de las Asambleas de los Estados miembros de la OMPI, celebrada en septiembre de 2010, se aprobó la propuesta de la Secretaría de instaurar un sistema global e integrado de planificación de los recursos institucionales (PRI) (documentos WO/PBC/15/17 y A/48/14), con miras a: i) modernizar las funciones esenciales de la OMPI en materia de administración, gestión y servicio al cliente; ii) aumentar la eficiencia y productividad de los procesos de administración y gestión de la OMPI; y iii) reforzar la capacidad para brindar mejor información a los Estados miembros, las partes interesadas y el personal directivo.

2. El presente informe complementa anteriores informes presentados al Comité del Programa y Presupuesto (PBC), y en él se presenta a los Estados miembros un panorama de los progresos realizados, los logros alcanzados y la utilización del presupuesto en relación con la cartera de proyectos de PRI durante el período comprendido entre junio de 2015 y mayo de 2016. En el informe también se resumen el plan actualizado de la cartera de proyectos y los correspondientes ajustes efectuados en el presupuesto general de la cartera que aprobaron los Estados miembros.

II. OBJETIVOS, ESFERA DE ACCIÓN Y ENFOQUE: ANTECEDENTES

3. La instauración del sistema de PRI se está llevando a cabo a través de una cartera de proyectos interrelacionados que posibilitan el desarrollo paulatino del Sistema Automatizado de Gestión de la Información (Evolución del sistema AIMS).

4. La primera serie de proyectos tiene por objeto brindar a la OMPI un conjunto completo de herramientas para reforzar la gestión de los recursos humanos (RR.HH.), que abarca la gestión de puestos, los beneficios y las prestaciones, la gestión de nóminas, la contratación de personal, y la gestión de la actuación profesional, la formación y el perfeccionamiento del personal.
5. La segunda serie de proyectos ha dotado a la OMPI de varias herramientas, a saber, la gestión del rendimiento institucional y la inteligencia institucional, con el fin de reforzar y facilitar la puesta en marcha de la gestión por resultados, que comprende la planificación bienal, la planificación anual del trabajo, el seguimiento de la puesta en marcha, y la evaluación del rendimiento, así como la presentación de informes y los informes analíticos al respecto. En el marco de esta serie de proyectos, también se ha consolidado la gestión del riesgo institucional, función determinante para la consecución de los objetivos estratégicos y los resultados previstos de la Organización, labor que se ha llevado a cabo como parte integrante del ciclo de la gestión por resultados de la Organización.
6. La tercera serie de proyectos ha reforzado los sistemas en vigor de finanzas, adquisiciones y viajes (FSCM) de PeopleSoft mediante la modificación y actualización de la configuración, lo que posibilitará la introducción de nuevas funciones y módulos y de mejoras en los procedimientos internos.
7. La cuarta serie de proyectos permitirá a la OMPI adquirir experiencia en los conceptos y las prácticas del sistema de gestión de las relaciones con los clientes mediante el apoyo a proyectos internos, como las herramientas de listas de correo, las bases de datos de contactos, la gestión del acceso y los estudios analíticos de los datos sobre los clientes, y mediante la sustitución de algunos de los sistemas centrados en los clientes. El OMPI ha creado la Junta de Servicios al Cliente, órgano independiente de la cartera de proyectos de PRI y que queda fuera de su esfera de acción; la Junta se está ocupando del objetivo, la gobernanza y la hoja de ruta general que posteriormente podrían conducir a la identificación y la aplicación de una solución más exhaustiva para el sistema de gestión de las relaciones con los clientes.
8. El enfoque de ejecución de la OMPI se basa en la ejecución escalonada de los proyectos, lo que contribuye a que las funciones del sistema de PRI evolucionen de manera progresiva, coherente y moderada. Dicho enfoque depende asimismo de las necesidades y prioridades institucionales y tiene en cuenta la capacidad de las unidades organizativas afectadas para asumir e integrar los cambios.
9. La calidad, la precisión y la capacidad de ejecutar los proyectos sin salirse del presupuesto aprobado son factores determinantes para la ejecución de la cartera de PRI. En el informe de 2015 sobre la marcha de los proyectos se presentó un cronograma revisado basado en estos criterios y en la capacidad de las unidades organizativas para asumir e incorporar los cambios que se están llevando a cabo. En el presente informe figura un plan con los cronogramas de los proyectos restantes, que siguen dentro del plazo revisado de finalización previsto para 2017.

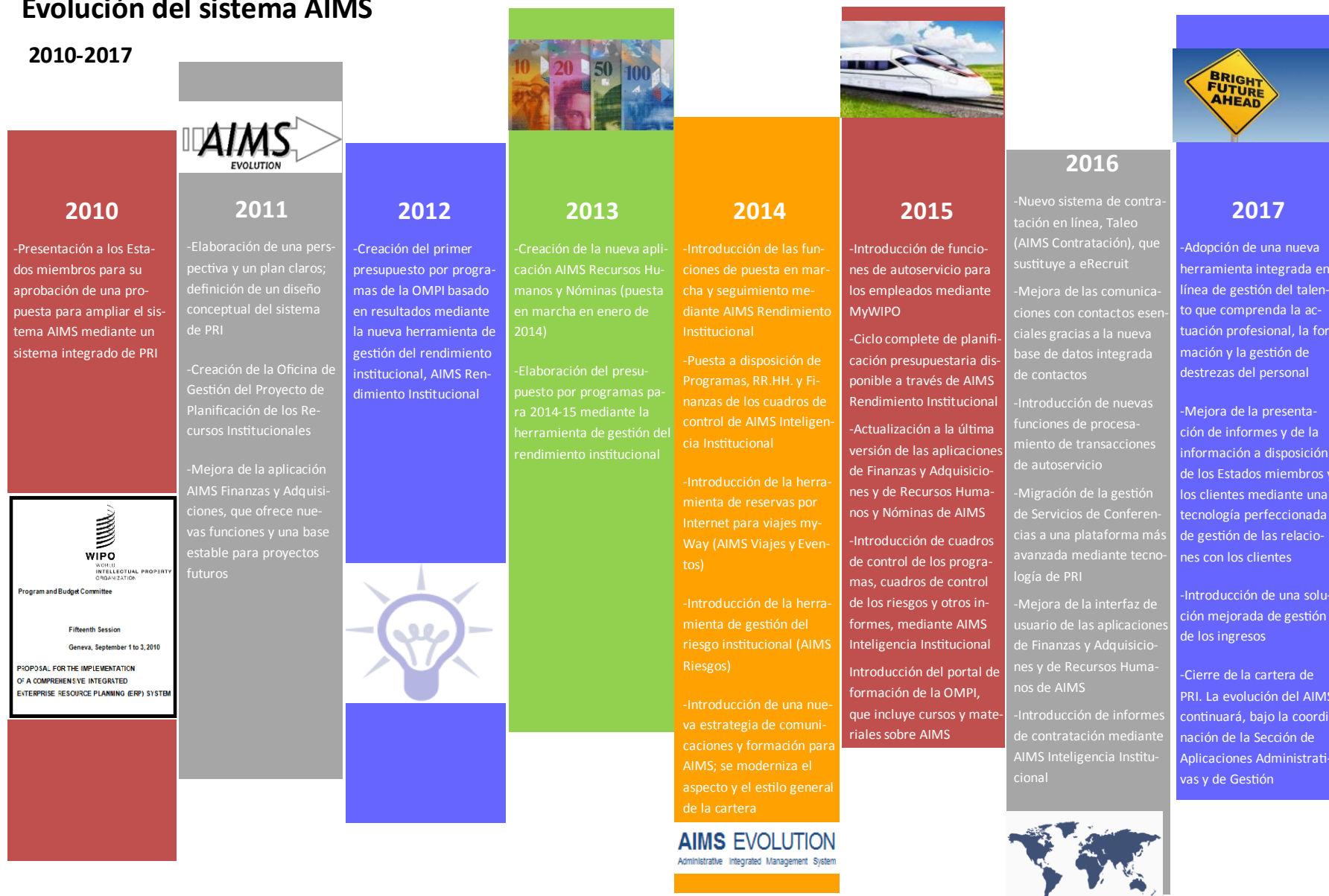
III. LOGROS DE LA CARTERA DE PROYECTOS

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

Diagrama 1 - Evolución del sistema AIMS

Evolución del sistema AIMS

2010-2017



11. En la Sección X figura un resumen detallado de los progresos realizados en cada una de las series de proyectos de la cartera.

IV. VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN INDEPENDIENTE

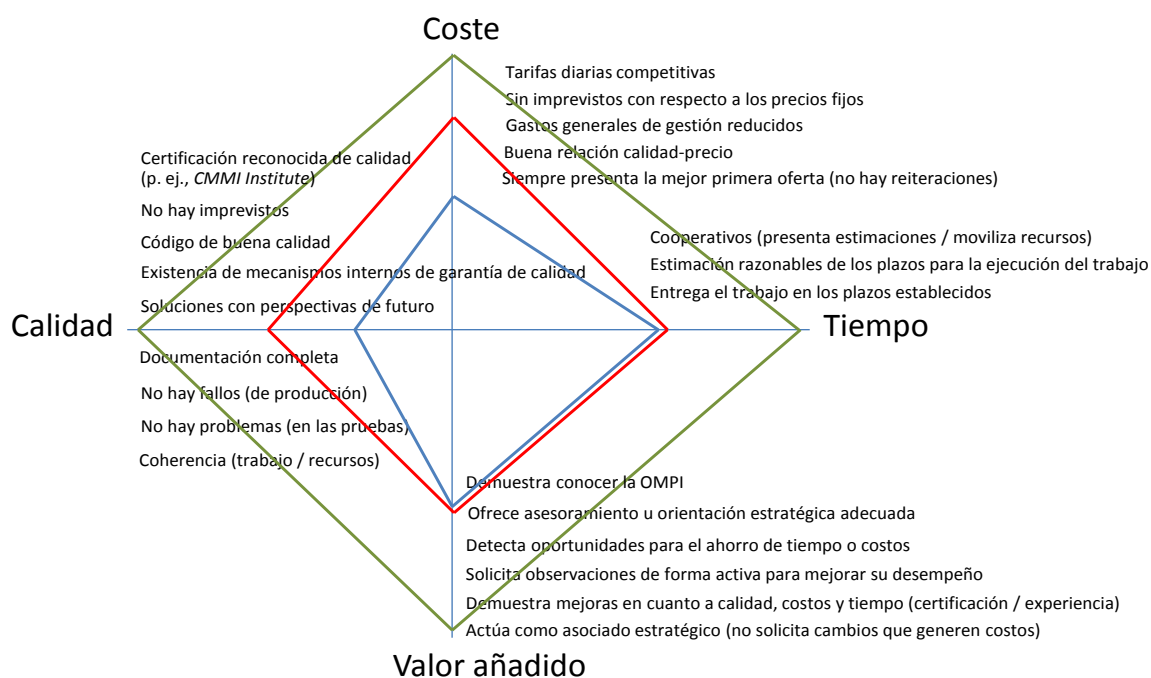
12. En 2013 se llevó a cabo una primera verificación y validación independiente, cuyas recomendaciones fueron aplicadas en su totalidad. Está previsto que un proveedor externo independiente efectúe una verificación y validación independiente en 2016. Entre otros aspectos, este examen se centrará en los beneficios institucionales y ofrecerá al personal directivo de la OMPI ideas y recomendaciones que contribuirán a que la Organización desarrolle todo el potencial de los sistemas implantados por conducto de la cartera de proyectos de PRI después de su cierre, en 2017.

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

13. Durante la ejecución de los proyectos, se supervisa continuamente la actuación de los asociados encargados de la ejecución de la PRI. En general, en los contratos con los socios externos se prevén varios aportes concretos, relacionados con etapas específicas respecto a las que se ha acordado un calendario de pagos. Para que se pueda efectuar el pago correspondiente a la etapa de que se trate, la OMPI debe aceptar los aportes concretos. Ello contribuye a aplicar el nivel de control necesario sobre la calidad y los costos. Sin embargo, puede incidir en el plazo de ejecución, ya que se podrían tener que revisar los aportes concretos antes de que la OMPI pueda aceptarlos.

14. En el diagrama 2 figura una representación de la actuación de los asociados externos; el contorno exterior del diamante, de color verde, representa el perfil idóneo de los asociados externos. El desempeño real de los dos asociados principales de la PRI a los que se ha recurrido en el período abarcado por el informe aparece representado en el interior de la figura, en rojo y azul; cuanto mayor sea la figura del diamante, mayor es el número de criterios cumplidos por el asociado.

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



15. En el diagrama anterior se puede apreciar que los dos principales asociados encargados de la ejecución de la PRI tienen puntos fuertes y débiles. Durante el período abarcado por el informe, ambos asociados han mejorado su desempeño con respecto al anterior período examinado. Las medidas que han contribuido a dicha mejora son:

- incluir los principales indicadores de desempeño en los contratos concertados, junto con actividades periódicas de medición y corrección;
- asegurar que todas las tareas por realizar sean objeto de licitación, incluso hecha de las actividades de menor importancia que se podrían adjudicar directamente en el marco de un acuerdo general en vigor;
- mejorar los mecanismos de control, a fin de garantizar que se alcanza un nivel de calidad aceptable antes de pasar a la etapa siguiente de un proyecto;
- incluir penalizaciones en los contratos por desempeño deficiente.

16. Al tratarse de un proceso de mejora continua en curso, la OMPI continuará trabajando con los principales asociados encargados de la ejecución de la PRI para reducir la distancia que separa su nivel actual de desempeño del nivel ideal.

VI. COMUNICACIONES

17. El Departamento de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones está llevando a cabo un proyecto para implantar una solución de gestión de contenidos institucionales. En la recomendación 6 de la auditoría de los resultados de la PRI de 2014 efectuada por los auditores externos, se pedía a la OMPI que reforzara su sistema de gestión de documentos, de forma que los documentos sobre los proyectos se conserven en un mismo lugar. La OMPI aceptó dicha recomendación y propuso que la PRI fuera uno de los primeros proyectos en adoptar la solución de gestión de contenidos institucionales. No obstante, dado que la solución de gestión de contenidos institucionales se está llevando a cabo por fases, es poco probable que esté lista a tiempo para ser aprovechada por la cartera de PRI, cuyo cierre está previsto para 2017. Por consiguiente, la cartera sigue aprovechando al máximo las herramientas existentes de intercambio de conocimientos (Intranet, Wiki, carpetas compartidas y correo electrónico) para distribuir información y mantener a las partes interesadas al tanto de la evolución de los proyectos y de la cartera en su conjunto. Dada esta circunstancia, se prevé que la recomendación 6 del Auditor Externo se dé por finalizada.

18. La Oficina de Gestión del Proyecto de Planificación de los Recursos Institucionales sigue informando al personal de todos los niveles. Entre las iniciativas realizadas en 2015, cabe citar la sesión "*What's New @ WIPO*" (Novedades en la OMPI) celebrada en noviembre, que tuvo muy buena acogida entre el personal. También se publicaron y distribuyeron las ediciones de verano e invierno de 2015 del Boletín de noticias de la PRI, que mantuvieron informado al personal sobre los productos y servicios resultantes de los diferentes proyectos.

19. En el ámbito de la cartera también se desarrollaron varias actividades de comunicación y de formación correspondientes al proyecto de Actualización de PeopleSoft y al proyecto sobre Contratación, proyectos dirigidos a una base más amplia de usuarios. Entre estas actividades hubo sesiones informales, videos de formación, comunicaciones por correo electrónico y la edición de verano de 2016 del boletín informativo.

20. Por último, en 2015 se realizó una encuesta de usuarios del AIMS con el fin de conocer la opinión del personal sobre la facilidad de uso del AIMS. En los resultados de esta encuesta se señalaron varias mejoras posibles, y muchas de ellas ya se han aplicado o se están aplicando. La encuesta se volverá a efectuar de nuevo en 2016 para analizar si los cambios introducidos

han contribuido a aumentar la facilidad de uso del AIMS y, asimismo, para detectar más posibilidades de mejora.

VII. UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS DE PRI

21. El costo global estimado de la ejecución de la cartera de proyectos de PRI ronda los 25 millones de francos suizos durante un período de cinco años. Ese costo estimado comprende el alojamiento de aplicaciones, la adquisición de programas informáticos, el personal empleado en los proyectos, los recursos asignados a la participación de usuarios, los honorarios de los asociados externos encargados de la ejecución, la formación y la comunicación, así como otros costos relativos a los proyectos. A medida que se implanten y comiencen a funcionar esos sistemas, los gastos fijos de mantenimiento y funcionamiento del sistema se incluirán en los sucesivos presupuestos por programas. Gracias a la acertada combinación de recursos externos e internos de personal empleado en los proyectos, en particular la utilización de recursos de bajo costo del extranjero y de contratos de precio fijo, se han logrado crear las funciones previstas sin rebasar los límites del presupuesto de proyectos, gestionado de manera rigurosa hasta la fecha.

22. En los cuadros que figuran a continuación se presenta un resumen de la utilización del presupuesto por sector funcional principal y elemento de costos, así como una estimación de la utilización del presupuesto hasta finales de 2016.

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

(en francos suizos, a 31 de mayo de 2016)

Sector funcional principal	Presupuesto original del proyecto	Presupuesto actualizado ¹	Gasto real hasta la fecha ²	Utilización real ³	Progreso	Estimación de la utilización del presupuesto hasta finales de 2016 ⁴
Gestión de programas y del cambio	3.830.200	4.187.968	2.722.200	65%	73%	3.328.648
Gestión y desarrollo de los recursos humanos	8.945.755	8.351.724	4.951.345	59%	68%	6.390.958
Gestión del rendimiento institucional	6.017.982	6.073.898	5.833.658	96%	100%	5.875.898
Sistema de gestión de las relaciones con los clientes	1.955.690	1.365.433	108.925	8%	4%	551.565
Mejoras del sistema AIMS	4.591.840	3.981.440	3.221.615	81%	73%	3.447.940
Dotación acumulada para contingencias ⁵	-	1.381.004	-	-	-	-
Total	25.341.467	25.341.467	16.837.743	66%	73%	19.595.009

¹ El presupuesto actualizado se basa en el gasto real al 31 de mayo de 2016 y en el presupuesto estimado para proyectos previstos en el futuro. Para este último se prevé una dotación para contingencias equivalente al 10%, con arreglo a los supuestos de planificación originales que figuran en el documento WO/PBC/15/17.

² El gasto real representa los gastos reales al 31 de mayo de 2016.

³ La utilización real refleja el gasto real al 31 de mayo de 2016, frente al presupuesto actualizado.

⁴ La estimación de la utilización del presupuesto hasta finales de 2016 comprende el gasto real al 31 de mayo de 2016 y los gastos previstos hasta finales de 2016, teniendo en cuenta los supuestos actuales en materia de gastos.

⁵ La dotación acumulada para contingencias son fondos no utilizados de contingencias previstas para proyectos ya ejecutados. El total utilizado solo se conocerá al término de la ejecución de todos los proyectos de la cartera.

Utilización del presupuesto de la cartera de proyectos de PRI (por elemento de costos)*(en francos suizos, a 31 de mayo de 2016)*

Elemento de costos	Presupuesto original del proyecto	Presupuesto actualizado ¹	Gasto real hasta la fecha ²	Estimación de la utilización del presupuesto hasta finales de 2016 ³
Alojamiento de aplicaciones	1.383.360	390.243	191.182	234.566
Compra de programas informáticos	3.989.738	2.652.050	2.312.062	2.527.112
Personal de proyectos	5.564.680	6.939.876	5.987.149	6.319.476
Recursos asignados a la participación de usuarios	2.703.800	1.572.128	1.179.428	1.390.628
Asociado externo encargado de la ejecución	9.896.109	10.594.701	6.480.414	8.108.602
Formación	1.253.780	475.447	175.587	360.607
Comunicaciones y otros	550.000	1.336.017	511.921	654.017
Dotación acumulada para contingencias ⁴	-	1.381.004	-	-
Total	25.341.467	25.341.467	16.801.192	19.595.009

¹ El presupuesto actualizado se basa en el gasto real al 31 de mayo de 2016 y en el presupuesto estimado para proyectos previstos en el futuro. Para este último se prevé una dotación para contingencias equivalente al 10%, con arreglo a los supuestos de planificación originales que figuran en el documento WO/PBC/15/17.

² El gasto real representa los gastos reales al 31 de mayo de 2016.

³ La estimación de la utilización del presupuesto hasta finales de 2016 comprende el gasto real al 31 de mayo de 2016 y los gastos previstos hasta finales de 2016, teniendo en cuenta los supuestos actuales en materia de gastos.

⁴ La dotación acumulada para contingencias son fondos no utilizados de proyectos ya ejecutados.

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

24. En el informe de 2015 se preveía que los gastos finales del sector de la gestión del rendimiento institucional serían ligeramente superiores (un 3,5%) a los del presupuesto original calculado en 2010. En el período abarcado por el informe, estos gastos adicionales han sido objeto de una gestión y control diligentes, y actualmente se calcula que los gastos finales de este sector excederán en menos de un 1% la estimación del presupuesto original.

25. En este momento se prevé que los gastos finales del sector de Gestión de programas y del cambio excedan en un 9% el presupuesto original calculado en 2010. Este aumento obedece sobre todo a la mayor capacidad de gestión necesaria para llevar a la práctica e integrar las soluciones en las operaciones de la Organización, de manera que se garantice la sostenibilidad y la prolongación de los beneficios tras el cierre de la cartera de proyectos.

26. El presupuesto actualizado del sector de la Gestión y desarrollo de los recursos humanos es mayor que el presupuesto actualizado que figuraba en el informe de 2015 sobre la marcha de los proyectos. El aumento en el período abarcado por el informe obedece a dos factores. En primer lugar, se tardó 10 meses más de lo previsto en concluir el proyecto sobre contratación que se ejecutó recientemente, y pese a que los costos de los asociados encargados de la ejecución eran fijos, los demás costos internos, como los recursos de los proyectos, personal de relleno, etc. se incrementaron en proporción a la demora. Cabe señalar que este proyecto fue el primero de la historia de la OMPI en ser ejecutado en la nube y exigió una considerable labor de planificación y una evaluación exhaustiva de los riesgos y los factores de mitigación del nuevo enfoque. En segundo lugar, la estimación presupuestaria

remitida por el asociado encargado de la ejecución del proyecto de Gestión del talento, que se encuentra actualmente en su fase de planificación, es mayor que el presupuesto original calculado en 2010. No obstante, se prevé que los proyectos del sector de la Gestión y desarrollo de los recursos humanos se ajusten al presupuesto original calculado en 2010, gracias a los ahorros logrados en proyectos ejecutados con anterioridad.

27. Actualmente, se calcula que los costos de los asociados externos encargados de la ejecución excederán en un 7% el presupuesto original calculado en 2010. Dicho incremento se debe al proyecto de Gestión del talento, como se mencionaba en el párrafo anterior. Para contribuir al control de este posible aumento de los costos, se ha puesto en marcha un procedimiento de licitación que debería reducir los costos previstos hasta cifras más próximas a las del presupuesto original calculado en 2010. Debe señalarse que el procedimiento de licitación se está demorando más de lo previsto y que este hecho puede repercutir ulteriormente en el plazo total.

28. En 2015 trascendió que se preveía que los costos correspondientes al personal de proyectos fueran superiores a los del presupuesto original calculado en 2010. Esta circunstancia obedecía sobre todo al uso relativamente mayor de recursos de personal temporal competente y cualificado, contratado por la OMPI mediante concursos, en vez de recurrir a asociados encargados de la ejecución más caros para ejercer como consultores, cuyos honorarios comprenden los gastos generales de las entidades comerciales. En el período abarcado por el informe, estos gastos adicionales de personal han sido objeto de una gestión diligente, y la estimación actual es inferior a la estimación de 2015, aunque el incremento con respecto al presupuesto original calculado en 2010 sigue siendo del 25%.

29. El otro elemento de costos que se prevé que exceda el presupuesto original calculado en 2010 es Comunicaciones y otros. Este aumento se debe a la necesidad de incrementar el presupuesto de estabilización, incluido en este elemento de costos, a fin de garantizar que el equipo de apoyo operacional ha incorporado adecuadamente los conocimientos especializados para adoptar nuevas tecnologías. La necesidad de garantizar que se disponga de un presupuesto de estabilización suficiente es una enseñanza extraída por el equipo de operaciones a partir de proyectos concluidos recientemente.

30. La dotación para contingencias comprende fondos que se habían asignado inicialmente a distintos proyectos y que no se utilizaron para su ejecución por distintas razones, por ejemplo, por ahorros logrados merced a la negociación de contratos, a un enfoque de precios fijos o a la planificación y gestión diligentes de los recursos. Como es obvio, las necesidades de la Organización han evolucionado y seguirán evolucionando a lo largo del ciclo de vida de los proyectos de la cartera, y surgirán nuevas necesidades y prioridades institucionales que habrá que atender, mientras que otras desaparecerán. La dotación para contingencias permite que la cartera de proyectos siga siendo flexible y logre adaptarse a las necesidades imprevistas o nuevas en la Organización, garantizando al mismo tiempo la ejecución de los proyectos dentro de los límites del presupuesto original aprobado. Al término de la ejecución de los proyectos de la cartera, el saldo eventual en la dotación acumulada para contingencias se devolverá a las reservas.

31. Según se informó en 2015, el Departamento de Gestión de Recursos Humanos creó un grupo de trabajo para examinar las políticas y las normas en relación con las modalidades de trabajo flexible. También trascendió que las recomendaciones de este grupo de trabajo pueden disponer que se actualice el sistema existente de tiempo flexible y que se contemple la posibilidad de utilizar las contingencias disponibles para financiar el proyecto. Cuando se elaboró este informe, el grupo de trabajo todavía no había formulado sus recomendaciones y, por consiguiente, este proyecto, de ser necesario, estaría ahora sujeto a los criterios especificados en el párrafo 34 del presente informe.

32. En términos generales se prevé que los proyectos de la cartera de PRI se ajusten al presupuesto original aprobado.

VIII. CALENDARIO DE LA CARTERA DE PROYECTOS

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

34. En el informe de 2015 se presentó el Plan revisado para el futuro de la cartera del AIMS, en el que figuraban los proyectos que faltaban por llevarse a la práctica en 2016 y 2017. En consecuencia, la Junta de la Cartera del AIMS solo aprueba el inicio de un nuevo proyecto si:

- a) los objetivos están en consonancia con los definidos originalmente para la cartera;
- b) su estudio de viabilidad está lo suficientemente bien fundado, sobre la base de un análisis costos-beneficios pormenorizado;
- c) su esfera de acción se puede llevar a la práctica de manera realista para mediados de 2017;
- d) hay recursos disponibles para llevarlo a la práctica de manera paralela y sin perjudicar a otras actividades ordinarias, proyectos de PRI existentes e iniciativas al margen de la cartera; y
- e) la cartera cuenta con fondos suficientes para financiar el proyecto hasta su conclusión.

35. En el diagrama 3 figura un resumen general de los proyectos en marcha (la contratación, el autoservicio y las bases de datos de contactos aparecen en color). Los demás proyectos pendientes de aprobación por la Junta de la Cartera del AIMS en el momento de la elaboración del presente informe aparecen en gris. El proyecto de Reconfiguración de viajes y eventos aparece en blanco porque no forma parte de la cartera, pero se incluye porque de su ejecución dependen dos proyectos de la cartera (el proyecto de Integración de la herramienta de reservas por Internet y el de Transición del Departamento de Seguridad y Vigilancia). El Departamento de Tecnologías de la Información y la Comunicación también está llevando a cabo proyectos en materia de colaboración y vinculados a la solución de gestión de contenidos institucionales que no constan en esta relación, pero algunos proyectos de la cartera dependen de determinadas fases de esos proyectos que se están llevando a cabo.

Diagrama 3 – Plan para el futuro de la cartera del AIMS

Plan para el futuro de la cartera del AIMS

	T2 2016	T3 2016	T4 2016	T1 2017	T2 2017	T3 2017	T4 2017
RR.HH.	Contratación	Gestión del talento					
	Autoservicio						
		Introducción de horarios de trabajo flexibles					
AIMS	Reconfiguración de viajes y eventos					Integración de la herramienta de reservas por Internet	
		Gestión de los ingresos					
CRM	Base de datos de contactos	Transición de servicios de conferencias				Transición del Departamento de Seguridad y Vigilancia	
		Almacén de datos de clientes			Portal de finanzas de clientes		

36. Los proyectos al margen de la cartera están siendo objeto de un estrecho seguimiento y, en los casos en que es factible, se insta a concluirlos lo antes posible, dado que pueden posibilitar que los proyectos dependientes se ejecuten como parte de la cartera, siempre y cuando cumplan los criterios especificados en el párrafo 34.

37. Los proyectos previstos para 2016 y 2017 se ajustarán al presupuesto aprobado originalmente. A medida que se vayan concluyendo los proyectos, los recursos internos del proyecto dejarán paulatinamente de ser necesarios y de imputarse a la cartera. Una vez que todos los proyectos hayan sido concluidos, un pequeño equipo realizará los procedimientos de cierre formal de la cartera a finales de 2017; en particular, velará por la obtención de los beneficios posteriores a la ejecución del proyecto, la elaboración de informes finales, el archivo de toda la documentación necesaria, la conciliación y el cierre de todas las cuentas, etc. Los recursos necesarios para llevar a cabo esas actividades de cierre se han incluido en el presupuesto de los proyectos de PRI.

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

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

Riesgos	Descripción	Mitigación
<i>Terminación de la esfera de acción de la cartera dentro del plazo revisado</i>	<i>En la esfera de acción restante de la cartera aún queda un gran número de proyectos por iniciar y concluir en un lapso relativamente corto. La capacidad de la Organización de asumir esa carga de trabajo complementaria y adquirir conocimientos sobre las tecnologías representa un motivo de preocupación</i>	<i>Plazo de la cartera ampliado hasta mediados de 2017. Abandonar los proyectos que no satisfacen los criterios de inclusión en la cartera. Reutilizar las tecnologías y capacidades existentes para reducir al mínimo la introducción de nuevas tecnologías y el plazo para adquirir los conocimientos conexos.</i>
<i>Incapacidad de extraer el máximo valor de la PRI mientras la cartera sigue activa.</i>	<i>Los proyectos se ejecutan satisfactoriamente en el marco de la cartera, pero solo se sacará todo el provecho de la PRI mediante la introducción de modificaciones en los procesos, los comportamientos, etc., cambios que no se logran con la ejecución de proyectos de tecnología.</i>	<i>Integrar en la Organización, por conducto de la cartera, un proceso de mejora continua para garantizar que se saca el máximo provecho durante la ejecución de los proyectos de la cartera y en el futuro. Llevar a cabo una verificación y validación independiente centrada en los beneficios y que contribuya a detectar oportunidades en el marco de la cartera para sacar el máximo provecho posible.</i>
<i>Pérdida de recursos antes de que concluya la ejecución de la cartera.</i>	<i>A medida que se acerque el cierre de la cartera, los recursos comenzarán a buscar otras oportunidades y es posible que dejen sus puestos antes de haber finalizado su trabajo en relación con la cartera.</i>	<i>Contratar recursos con contratos de corta duración, por ejemplo, para puestos de prestación de servicios contractuales individuales, que se basan en aportes concretos.</i>
<i>Aumento descontrolado de la esfera de acción debido al incremento de las expectativas</i>	<i>A raíz de la ejecución satisfactoria de muchos proyectos, está aumentando la experiencia de la base de usuarios, lo que da lugar a solicitudes de funciones más complejas. Estas solicitudes podrían aumentar la esfera de acción de los proyectos restantes y de la cartera más allá de los resultados que sea factible lograr en el tiempo restante</i>	<i>Garantizar que los proyectos futuros cuenten con un estudio de viabilidad bien fundado, que contemple la esfera de acción, los costos, el tiempo y los beneficios, y que solo se acometan los proyectos que puedan justificarse. Garantizar que los proyectos existentes dispongan de procedimientos de gobernanza eficientes, de manera que la esfera de acción no aumente sin el análisis o la aprobación apropiados.</i>

X. LOGROS PRINCIPALES POR SERIE DE PROYECTOS

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

39. Durante el período abarcado por el informe se introdujo en la organización una nueva solución de contratación, Taleo. De este modo, la OMPI se dotó de una solución moderna y eficiente para contratar personal y atraer personas para otras oportunidades, como becas, pasantías y puestos de prestación de servicios contractuales individuales. Como parte de la introducción de una nueva herramienta, la OMPI actualizó las páginas web sobre oportunidades profesionales abiertas al público a fin de atraer a más candidatos de todo el mundo.

40. Tras concluir la actualización del módulo de recursos humanos de PeopleSoft, de la que se informa con más exhaustividad en el párrafo 53, las funciones de autoservicio, introducidas en enero de 2015, se han continuado ampliando para cubrir otras transacciones. El proyecto de autoservicio continuará desarrollando funciones adicionales durante 2016.

41. Se ha ampliado la integración de RR.HH. y otros sistemas y ahora hay más datos sobre RR.HH. disponibles dentro de la herramienta de inteligencia institucional, lo que contribuye a mejorar los cuadros de gestión de recursos humanos. Además, se han incluido datos sobre RR.HH. en los cuadros de control de calidad de los datos de la herramienta de inteligencia institucional, lo que ayuda a garantizar que los datos en los sistemas de origen son precisos, están actualizados y son coherentes en todas las soluciones de PRI.

42. Durante el período abarcado por el informe, el Departamento de Gestión de Recursos Humanos llevó a cabo un examen del sistema de gestión de casos jurídicos, que estaba previsto que se efectuara en 2016. En este examen se determinó que la solución existente era

apropiada y, por consiguiente, el nuevo proyecto de gestión de casos jurídicos se retiró de la esfera de acción de la cartera.

43. Los beneficios logrados y previstos para el futuro se enumeran en el cuadro que figura a continuación.

Beneficios obtenidos (2014)	Beneficios obtenidos (2015)	Beneficios obtenidos / previstos (2016)	Beneficios previstos (2017)
<p><u>Módulos principales de RR.HH. / nóminas</u></p> <p>Funciones:</p> <p>Gestión de datos maestros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integración de RR.HH. y la gestión del rendimiento institucional con fines de seguimiento; <p>Gestión de RR.HH.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nueva interfaz para la CCPNU; - Nueva herramienta de procesamiento de solicitudes de subsidio de educación; - Mayor número de informes y alertas sobre control de datos. <p>Procesamiento de nóminas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesamiento normalizado de nóminas para todo el personal, incluidas las oficinas en el exterior. <p>Elaboración de informes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevas funciones en el cuadro de gestión de RR.HH. y más herramientas analíticas para RR.HH. 	<p><u>Autoservicio</u></p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceso en línea para el personal a la información esencial personal y de nóminas. 	<p><u>Contratación</u></p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratación en línea de candidatos, tanto a nivel interno como externo; - Preparación y publicación de vacantes y oportunidades en servicios; - Evaluación y selección de candidatos; - Análisis de operaciones de contratación. <p><u>Autoservicio</u></p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevas transacciones para la solicitud y aprobación de vacaciones y ausencias; - Nuevas transacciones para que el personal solicite beneficios específicos; - Nueva herramienta para que el personal directivo gestione las descripciones de los puestos. 	<p><u>Actuación profesional del personal</u></p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión del ciclo anual de actuación profesional del personal; - Seguimiento de objetivos individuales; - Capacidad de realizar evaluaciones avanzadas de la actuación profesional (entre pares, 360, etc.); - Registro de la actuación profesional; - Seguimiento y análisis de la actuación profesional general del personal de la Organización. <p><u>Gestión de la formación</u></p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de oportunidades de formación (en evaluaciones de la actuación profesional); - Gestión de actividades de formación planificadas; - Registro de los efectos de la formación; - Seguimiento y análisis de las necesidades generales de formación del personal.
<p>Usuarios: Departamento de Gestión de Recursos Humanos, Nóminas, División de Presupuesto y Rendimiento de los Programas, Servicio de Coordinación de Seguridad, División de Infraestructura de Locales, Centralita</p> <p>Tecnología: PeopleSoft</p>	<p>Usuarios: Todo el personal</p> <p>Tecnología: PeopleSoft</p>	<p>Usuarios: Departamento de Gestión de Recursos Humanos, División de Adquisiciones y Viajes, todo el personal, candidatos internos y externos (contratación) y todo el personal (autoservicio)</p> <p>Tecnología: Taleo (contratación) y PeopleSoft (autoservicio)</p>	<p>Usuarios: Todo el personal</p> <p>Tecnología: PeopleSoft</p>

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

44. La aplicación de gestión del rendimiento institucional refuerza y consolida la filosofía central de la OMPI de gestión por resultados, sustenta los principios de planificación por resultados, seguimiento y gestión de recursos coherentes y permite que los directores de programas elaboren planes bienales y anuales y sigan de cerca sus planes de trabajo anuales con arreglo a un sistema integrado y centralizado. El sistema proporciona a la Organización un sólido mecanismo de registro de las operaciones y garantiza que todas las actividades estén vinculadas a los resultados previstos de la OMPI, junto con los recursos humanos y financieros conexos.

45. Durante el período abarcado por el informe se cerró la serie correspondiente a la gestión del rendimiento institucional, después del desarrollo satisfactorio de varias herramientas. Como parte del cierre, el mantenimiento y la mejora en curso de las herramientas se transfirieron a la Sección de Aplicaciones Administrativas y de Gestión.

46. Para garantizar una transferencia sin contratiempos, la cartera proporcionó y financió varios recursos con el fin de permitir que la Sección de Aplicaciones Administrativas y de Gestión mantuviera la gestión del rendimiento institucional y continuara desarrollando mejoras en ella, por ejemplo:

a) una nueva aplicación para planificar el plan de trabajo anual que sirva para el bienio 2016/2017.

b) importantes mejoras de la integración de la gestión del rendimiento institucional, FSCM y RR.HH., a fin de posibilitar un mayor intercambio de información y simplificar algunos de los procedimientos, como el procedimiento para trasladar cargos de plantilla de un bienio al siguiente y facilitar datos presupuestarios y gastos reales de los cargos.

47. Se resumen a continuación los beneficios relacionados con la planificación anual del trabajo.

Beneficios obtenidos (2012)	Beneficios obtenidos (2013)	Beneficios obtenidos (2014)	Beneficios obtenidos (2015)
<p><u>Planificación anual del trabajo 2012/2013</u></p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación y actualización de actividades vinculadas a los resultados previstos; - Asignación y ajustes de recursos no relativos al personal y de personal por actividad programática; - Análisis de varias dimensiones de la información del plan de trabajo, a saber, resultados y entidad encargada de la 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, etc.); - Capacidad de producción de diarios presupuestarios para su incorporación a FSCM; - Comunicación al personal directivo de los gastos reales por actividad de FSCM mediante informes trimestrales. 	<p><u>Planificación anual del trabajo 2014/2015</u></p> <p>Funciones:</p> <p>Planificación anual del trabajo para 2012/13 con las siguientes funciones adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación y seguimiento de las actividades del plan de trabajo para 2014/15 vinculadas a indicadores de rendimiento y resultados previstos; - Planificación de los cargos; - Asignación o reasignación de cargos a actividades programáticas; - Primera fase de integración con el módulo de recursos humanos de PeopleSoft y FSCM; - Producción de un gran número de informes en relación con la gestión del rendimiento institucional destinados tanto a los usuarios finales como a los equipos centrales. 	<p><u>Planificación anual del trabajo 2014/2015</u></p> <p>Funciones:</p> <p>Planificación anual del trabajo para 2014/2015 y otros ajustes basados en las observaciones de los usuarios;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plena integración con RR.HH. y FSCM: <ul style="list-style-type: none"> o Gastos reales de FSCM; o Diarios presupuestarios enviados a FSCM; o Nuevas actividades programáticas enviadas a FSCM; o Datos sobre cargos recibidos del módulo de recursos humanos de PeopleSoft; <p>Autenticación de usuarios en el directorio activo de la OMPI;</p> <p>Producción de informes avanzados para usuarios finales y equipos centrales.</p>	<p><u>Planificación anual del trabajo 2016/2017</u></p> <p>Funciones:</p> <p>Planificación anual del trabajo para 2016/2017 y otros ajustes basados en las observaciones de los usuarios;</p> <p>Plena integración con RR.HH. y FSCM;</p> <p>Seguimiento por cargo de los gastos reales de personal.</p>
<p>Usuarios: Secciones encargadas de la gestión y del rendimiento de los programas.</p> <p>Tecnología: Essbase con interfaz compatible con Excel</p>	<p>Usuarios: Usuarios finales</p> <p>Tecnología: Essbase; Hyperion Planning</p>	<p>Usuarios: Usuarios finales</p> <p>Tecnología: Essbase; Hyperion Planning</p>	<p>Usuarios: Usuarios finales</p> <p>Tecnología: Essbase. Hyperion Planning, herramienta de inteligencia institucional</p>

48. Durante el período abarcado por el informe, se utilizó para el bienio 2016/2017 la versión actualizada de la aplicación de planificación bienal, desarrollada durante el último período examinado. Para ello se crearon varios supuestos a fin de corroborar los resultados del Comité del Programa y Presupuesto. A continuación se resumen los beneficios del proyecto en lo que atañe a la planificación bienal.

Beneficios obtenidos (2012/2013)	Beneficios obtenidos (2014/2015)
<p><u>Planificación bienal 2014/2015</u></p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación de las actividades programáticas bienales de alto nivel vinculadas a los resultados previstos e indicadores de rendimiento; - Presupuestación de recursos (de personal y no relativos al personal) para las actividades de alto nivel; - Estimación del porcentaje presupuestario asignado 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 costo, Agenda para el Desarrollo, etc.) por programa, sector o unidad. <p>Usuarios: Usuarios finales Tecnología: Essbase; Hyperion Planning</p>	<p><u>Planificación bienal 2016/2017</u></p> <p>Funciones:</p> <p>Planificación bienal preparada para 2016/2017 con nuevas funciones que respalden el perfeccionamiento de la asignación de recursos de personal a los resultados previstos.</p> <p>Usuarios: Usuarios finales Tecnología: Essbase; Hyperion Planning</p>

49. Durante el período abarcado por el informe, el proyecto de Gestión del rendimiento institucional se cerró tras la terminación satisfactoria de la esfera de acción, incluida la conclusión de la formación de usuarios; los controles basados en la gestión del rendimiento institucional y los datos de las actividades se pusieron a disposición de la herramienta de inteligencia institucional y se integró la gestión del riesgo en los procesos de planificación bienal y anual, de modo que se recopilaban los riesgos de toda la Organización en esta herramienta.

50. A continuación se resumen los beneficios relacionados con la gestión del riesgo institucional.

Beneficios obtenidos (2014/2015)
<p><u>Gestión del riesgo institucional</u></p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión costo-eficaz y seguimiento de los riesgos - Eficacia en las auditorías - Explotación de la capacidad potencial de los datos sobre riesgos - Mejora de la integridad de los datos sobre riesgos - Planificación más fundamentada - Obtención de la certificación ISO 27001:2013 de seguridad de la información - Conformidad con las recomendaciones de implantar un sistema sólido de gestión del riesgo - Vinculación en la herramienta de los controles y los riesgos - Respaldo a la Estrategia de gestión de la continuidad de las operaciones y el Sistema de Gestión de la Capacidad Institucional de Reacción y Recuperación <p>Usuarios: Titulares de los riesgos y responsables de las acciones Tecnología: Acuity STREAM</p>

FORTALECIMIENTO DE LA PRESENTACIÓN DE INFORMES EN LA ORGANIZACIÓN Y LA INTELIGENCIA INSTITUCIONAL

51. Durante el período abarcado por el informe, se cerró el proyecto de Inteligencia institucional tras la terminación satisfactoria de la esfera de acción definida, incluida la ampliación de la introducción de datos para incluir los controles y los datos sobre acciones de la gestión del rendimiento institucional, como se indicaba anteriormente. Como parte del cierre, el mantenimiento y la mejora en curso de la herramienta de inteligencia institucional fueron transferidos a la Sección de Aplicaciones Administrativas y de Gestión; la cartera proporcionó y financió varios recursos durante el período de estabilización de la herramienta de inteligencia institucional.

52. En el siguiente cuadro se dan a conocer los beneficios del proyecto de Inteligencia institucional.

Beneficios obtenidos (2012/2013)	Beneficios obtenidos (2014/2015)
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de la infraestructura de tecnología; - Establecimiento de la introducción de datos desde FSCM; - Aplicaciones Oracle Business Intelligence para los Departamentos de Finanzas y Adquisiciones; - Prototipo de cuadros de gestión adaptados para el personal directivo superior; - Activación de la autenticación de usuarios en el directorio institucional activo. <p>Usuarios: Usuarios clave específicos Tecnología: Oracle Business Intelligence</p>	<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de la introducción de datos de RR.HH., gestión del rendimiento institucional, gestión del riesgo institucional (riesgos, controles y acciones) y sistemas seleccionados ajenos a la PRI; - Mejora de los cuadros de gestión adaptados para el personal directivo con más información; - Aplicaciones Oracle Business Intelligence para el Departamento de Gestión de Recursos Humanos; - Cuadros de gestión adaptados para el Departamento de Gestión de los Recursos Humanos, Rendimiento de los Programas, Adquisiciones y Finanzas. <p>Usuarios: Partes interesadas en general Tecnología: Oracle Business Intelligence</p>

MEJORAS EN LOS SISTEMAS DE AIMS EXISTENTES

53. Durante el período abarcado por el informe, concluyó el proyecto de Actualización a PeopleSoft 9.2, que se puso en marcha a finales de 2014 para actualizar los sistemas de FSCM y RR.HH. existentes. Si bien se trataba de un proyecto eminentemente tecnológico, para introducir una nueva versión, se centró en reducir el número de adaptaciones y de correcciones de errores no normalizadas utilizadas. El proyecto logró reducir las adaptaciones en un 20,7% (FSCM) y un 7,3% (RR.HH.) y las correcciones de errores no normalizadas en un 20% (FSCM) y un 10% (RR.HH.).

54. Con la nueva versión 9.2 de PeopleSoft, la OMPI puede ahora instalar actualizaciones de manera selectiva, lo que posibilita la aplicación de futuras actualizaciones en partes específicas de las aplicaciones de FSCM y RR.HH., de manera que se implantan progresivamente nuevas funciones en la Organización como parte de las actividades de apoyo operacional ordinarias de la Sección de Aplicaciones Administrativas y de Gestión.

55. En el informe de 2015 sobre la marcha de los proyectos se dio a conocer un proyecto financiado con cargo al presupuesto ordinario y coordinado por la Sección de Aplicaciones Administrativas y de Gestión, al margen de la cartera, para sustituir la solución para viajes y eventos de Metastorm. En un principio, se trataba de un proyecto eminentemente tecnológico puesto que la asistencia técnica de Metastorm vencía en un futuro próximo. Durante el período abarcado por el informe, el proveedor de Metastorm amplió el período de asistencia técnica y se aprovechó esa oportunidad para detener el proyecto con el fin de dedicar tiempo a sopesar cómo se podrían optimizar los procesos, en lugar de limitarse a reproducir el proceso existente en una nueva tecnología. Asimismo, sobre la base de la optimización de los procesos, el proyecto analizaría la elección tecnológica, posiblemente la utilización de una

función de gestión de eventos normalizada integrada en una herramienta de gestión de las relaciones con los clientes (CRM), en lugar de crear una solución íntegramente a medida en PeopleSoft.

56. El retraso anterior en el proyecto de Viajes y eventos crea un riesgo para los proyectos de la cartera de PRI que dependen de estas funciones, por ejemplo, los proyectos de Integración de la herramienta de reservas por Internet y el de Transición del Departamento de Seguridad y Vigilancia. Esta situación está siendo seguida muy de cerca y los proyectos dependientes solo se acometerán si se cumplen las condiciones mencionadas en el párrafo 34.

57. Recientemente se ha puesto en marcha un proceso de licitación para involucrar a expertos externos con el fin de garantizar que la OMPI disponga de una arquitectura de pagos capaz de respaldar la racionalización, la normalización y la mejora general de la satisfacción de los clientes. El producto de esta colaboración comprenderá una hoja de ruta en la que figure la transición que puede hacer la OMPI desde la situación actual hasta la situación futura en fases gestionables. La(s) fase(s) iniciales serán ejecutadas por el proyecto de Gestión de ingresos, como parte de la cartera de PRI.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

58. Durante el período abarcado por el informe, el proyecto de la Base de datos de contactos recopiló y confirmó los requisitos y evaluó varias soluciones posibles teniendo en cuenta esos requisitos. Se ha determinado que Microsoft Dynamics es la herramienta que se adapta mejor a las necesidades al costo más aceptable. La implantación de esta herramienta comenzará cuando se hayan concertado las vinculaciones comerciales.

59. La introducción de Microsoft Dynamics brinda varias funciones interesantes que podrían servir de provecho para otros proyectos. Por ejemplo, la herramienta dispone de varias funciones normalizadas de gestión de eventos que se podrían utilizar para satisfacer las necesidades en esta materia del proyecto de Viajes y eventos, como se menciona en el párrafo 55.

60. El proyecto de Transición de servicios de conferencias, mediante el que se sustituirán las bases de datos de MDCS e IRCS, se presentó a la Junta de la Cartera de AIMS; actualmente sigue el proceso de aprobación necesario y su fecha de comienzo está prevista para junio de 2016. Este proyecto puede también utilizar la función para los eventos y contactos de la herramienta de gestión de las relaciones con los clientes de Microsoft Dynamics.

61. El proyecto de Transición del Departamento de Seguridad y Vigilancia, a través del que se sustituirán las bases de datos de asistencia técnica en P.I. (IP-TAD) y la lista de consultores (IP-ROC), se ha detenido debido a las relaciones de dependencia con los proyectos de colaboración y gestión de contenidos institucionales, gestionados por el Departamento de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y con el proyecto de Viajes y eventos. Una vez que todos estos proyectos preparatorios hayan alcanzado un nivel satisfactorio de progreso, y siempre y cuando se satisfagan los criterios del párrafo 34, este proyecto podrá ponerse en marcha.

62. El proyecto de Almacén de datos de clientes se ha detenido debido a que la introducción de Microsoft Dynamics brinda la oportunidad de disponer de los datos de los clientes almacenados en esta herramienta, en lugar de en la herramienta de inteligencia institucional, como estaba previsto. Una vez que la herramienta Microsoft Dynamics cuente con un nivel suficiente de implantación, se reevaluará y se analizará de nuevo el alcance de este proyecto, según corresponda, y, siempre y cuando se satisfagan los criterios del párrafo 34, el proyecto podrá ponerse en marcha.

63. Se propone el siguiente párrafo de decisión.

64. El Comité del Programa y Presupuesto tomó nota del Informe sobre la marcha de la instauración en la OMPI de un sistema de planificación de los recursos institucionales (PRI) (documento WO/PBC/25/14).

[Fin del documento]