

Comité del Programa y Presupuesto

Decimoquinta sesión
Ginebra, 1 a 3 de septiembre de 2010

PROPUESTA DE INSTAURACIÓN DE UN SISTEMA GLOBAL INTEGRADO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS

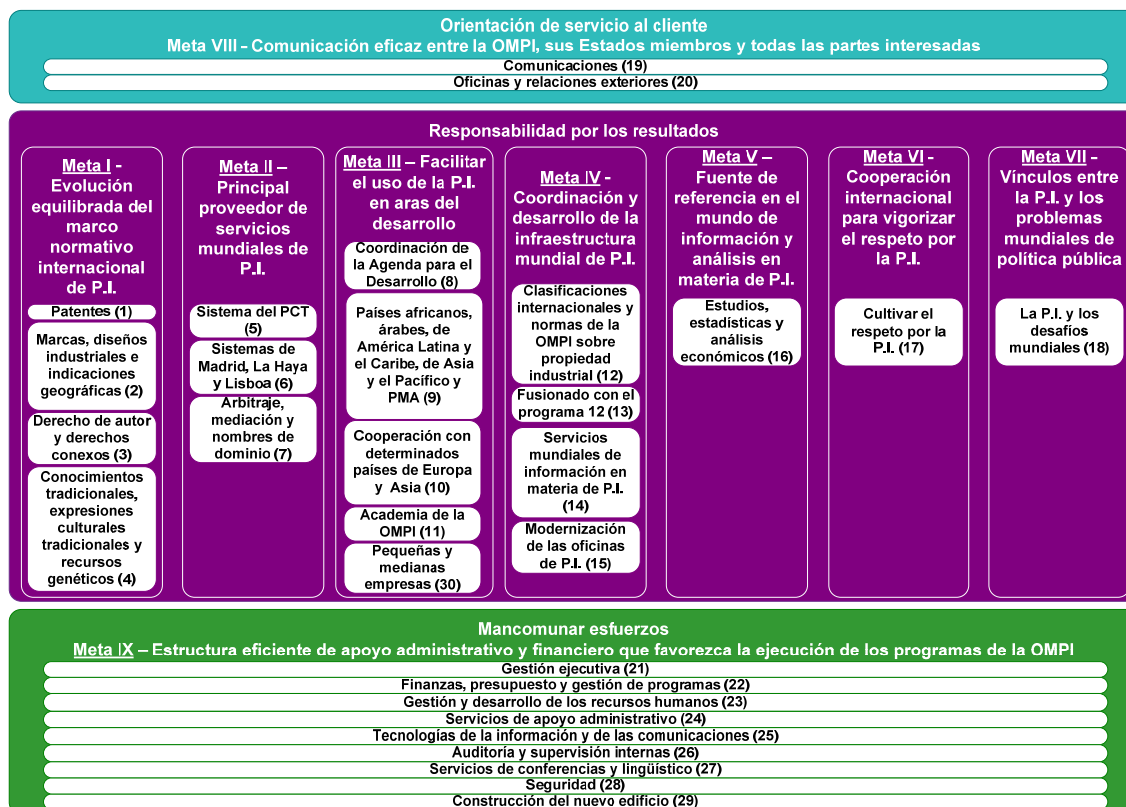
Documento preparado por la Secretaría

1. El objetivo principal de la OMPI es el fomento de la innovación y la creatividad en aras del desarrollo económico, social y cultural de todos los países mediante un sistema de P.I. equilibrado y eficaz. La capacidad de la OMPI para lograr sus resultados estratégicos dependerá esencialmente de que siga siendo una Organización cada vez más dinámica y eficaz con los medios necesarios para asumir el papel de liderazgo mundial en lo que atañe a las cuestiones de P.I.
2. Con el fin de garantizar dinamismo y eficacia, la OMPI necesita establecer una “comunicación eficaz entre la OMPI, sus Estados miembros y todas las partes interesadas” (meta estratégica VIII) y una “estructura eficiente de apoyo administrativo y financiero” (meta estratégica IX) que favorezca la ejecución de sus programas. A estos fines, la OMPI debe:
 - i) garantizar un mejor servicio a los Estados miembros y a todas las partes interesadas;
 - ii) colocar los resultados en el centro de los programas de planificación y gestión;
 - iii) gestionar eficazmente los recursos humanos y financieros;
 - iv) prestar un apoyo operativo sólido a los programas; y, sobre todo,
 - v) garantizar eficacia, transparencia y responsabilidad.
3. El Plan estratégico de la OMPI a mediano plazo (actualmente sometido a consultas con los Estados miembros) expone varias estrategias fundamentales que redundarán en una Organización más orientada a los servicios, eficaz, transparente y responsable. Un sistema global de planificación institucional de recursos (PIR) respaldará estas estrategias mediante herramientas destinadas a:
 - i) Poner a disposición de los Estados miembros y todas las partes interesadas la información relativa al rendimiento y a la utilización de recursos: **Transparencia.**

- ii) Reforzar los vínculos entre la utilización de los recursos y los resultados previstos y aprobados por los Estados miembros: **Responsabilidad.**
- iii) Definir claramente las funciones y responsabilidades con los distintos niveles de autoridad de conformidad con el marco de rendición de cuentas de la Organización: **Responsabilidad.**
- iv) Obtener los datos una sola vez a partir de la fuente para utilizarlos en los procesos ulteriores: **Eficacia.**
- v) Racionalizar el procesamiento de las transacciones y de los datos: **Eficacia.**
- vi) Suministrar datos e información precisos en el momento oportuno a partir de una fuente única y segura: **Transparencia y eficacia.**
- vii) Cumplir con las exigencias en materia de controles internos, seguridad de los datos, confidencialidad y registro de las transacciones: **Responsabilidad.**
- viii) Consolidar la información relativa a los usuarios y mejorar el servicio al cliente: **Orientación a los servicios.**

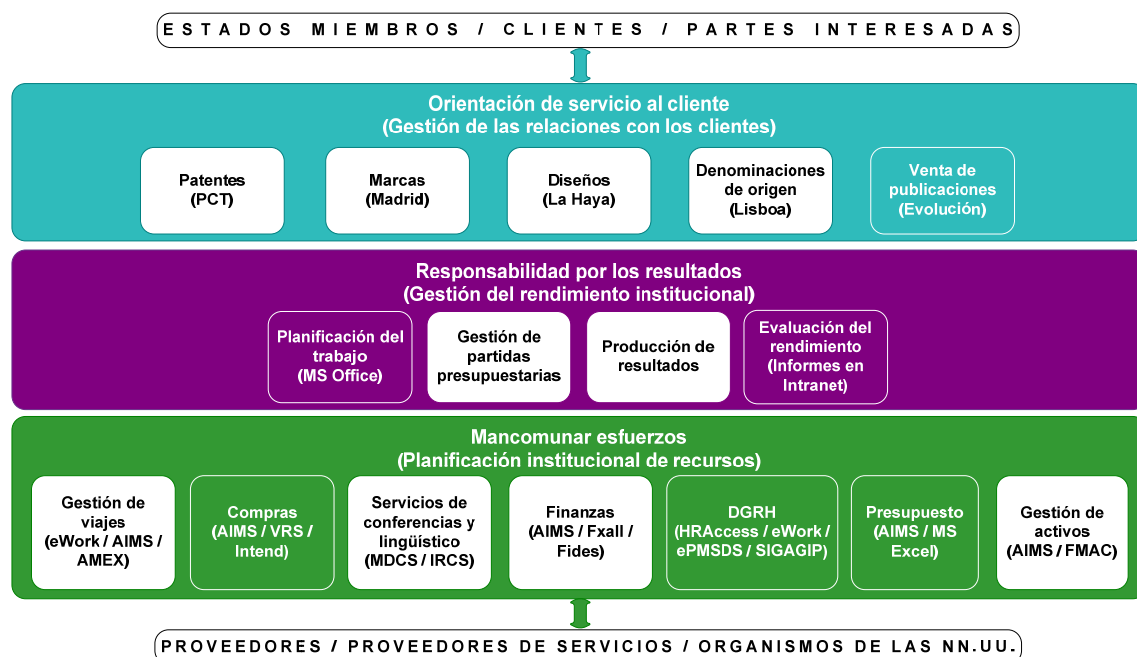
4. En consecuencia, la instauración de un sistema de PIR se considera con justa razón como una iniciativa esencial del programa de alineación estratégica y un elemento fundamental para el logro de varios de los resultados del programa. El Director General puso en marcha el programa de alineación estratégica en octubre de 2008 para hacer frente a los principales desafíos internos y externos de la Organización. Este programa ha sido concebido para dar una nueva orientación a la cultura y los valores de la Organización, incrementar la eficacia de sus procesos operativos, y alinear mejor sus programas, estructura y recursos con las nueve metas estratégicas. El programa está centrado en el establecimiento de cuatro valores esenciales: orientación de servicio al cliente, mancomunar esfuerzos, responsabilidad por los resultados y responsabilidad medioambiental, social y de buen gobierno, que permitirán a la OMPI ejecutar sus programas y lograr sus metas estratégicas (véase la Figura I)

Figura I
Metas y programas de la OMPI en el marco del programa de alineación estratégica



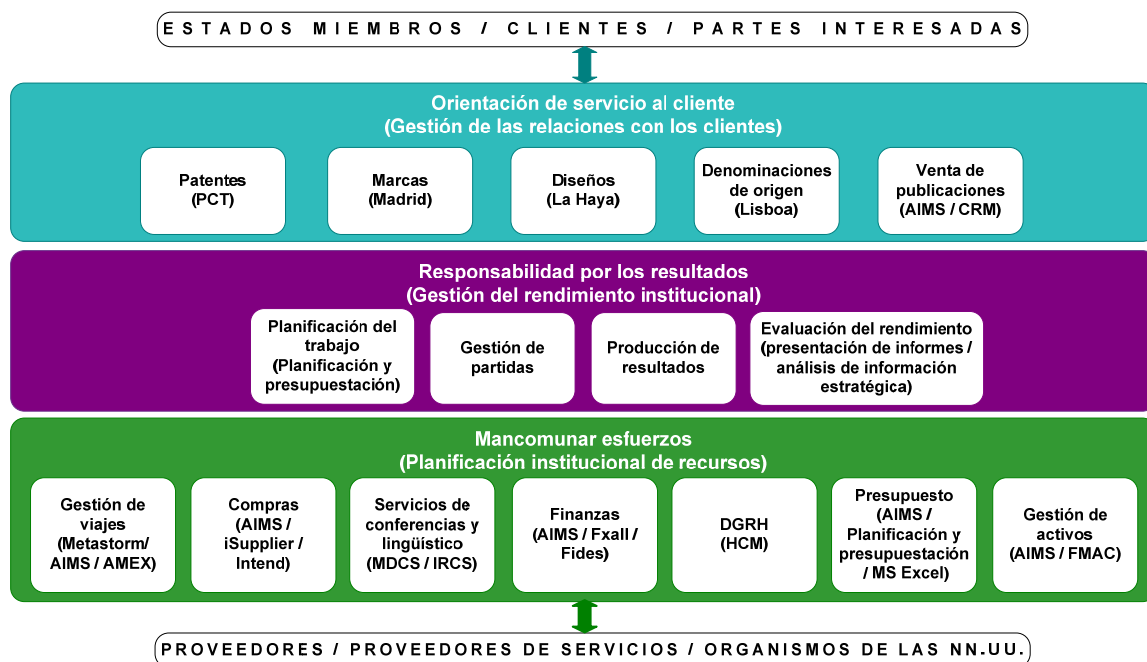
5. La instauración del sistema PIR proporcionará a la OMPI las herramientas, los procesos y el entorno integrado necesarios para fomentar sus valores esenciales. En particular, pondrá a disposición del personal directivo autorizado de toda la Organización, la información necesaria para mejorar el servicio al cliente, el rendimiento y la gestión de recursos. También mejorará considerablemente la capacidad del Sector de Administración y Gestión para facilitar y respaldar la labor de los sectores fundamentales mediante mejores niveles de servicio y mayor productividad.
6. En 2003, la OMPI inició la implantación progresiva de su sistema PIR tras obtener la aprobación de los Estados miembros para la ejecución del proyecto AIMS, con el fin de atender las necesidades de la Organización en materia de información financiera y presupuestaria. El proyecto fue finalizado en los plazos y dentro de los límites presupuestarios previstos, y el sistema viene utilizándose desde 2004. En diciembre de 2008, los Estados miembros aprobaron la instalación de módulos de compras y gestión de activos a los fines de lograr la conformidad con el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera (FRR), así como con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS). El sistema entró en funcionamiento en enero de 2010 de conformidad con el plan y el presupuesto aprobados. La OMPI es una de las pocas organizaciones del Sistema de Naciones Unidas que está plenamente preparada para cumplir con las normas IPSAS.
7. El enfoque de ejecución progresiva (en contraste con el enfoque de ejecución masiva) ha garantizado el control y el éxito de la ejecución de estos proyectos. La OMPI ha extraído varias enseñanzas esenciales de tales proyectos, entre las cuales las más importantes son la necesidad de compromiso y liderazgo por parte del equipo directivo superior, una estructura organizativa propicia, y un marco bien definido que refuerce la responsabilidad, la obligación de rendir cuentas y la autoridad.
8. La OMPI ha creado recientemente un sector consolidado de Administración y Gestión, bajo la responsabilidad de un Subdirector General. Además, el Director General ha establecido una estructura de gobierno y gestión para el programa de alineación estratégica basada en el principio de responsabilidad colectiva por parte del equipo directivo superior. Como lo ha demostrado la experiencia en organizaciones de los sectores público y privado, la existencia de una estructura organizativa y de gobierno que cuente con el compromiso del equipo directivo superior es uno de los factores decisivos para el éxito de la puesta en marcha de un sistema de PIR.
9. La ejecución de los dos proyectos anteriores (AIMS y FRR-IPSAS) ha sentado las bases de un sistema de PIR en la OMPI y ha respondido a necesidades esenciales en materia de finanzas, presupuesto, viajes, compras y gestión de activos. Sin embargo, como se ilustra en la Figura II (Actual esquema de soluciones de la OMPI) aún subsisten importantes brechas funcionales. Además, sigue siendo muy limitada la integración entre la actual combinación de soluciones del sistema PIR y el antiguo sistema. El sistema actual de nómina de la OMPI, con más de diez años de antigüedad, tiene dificultades para seguir el ritmo de las necesidades operativas, y su mantenimiento es cada día más difícil. El reemplazo de este sistema se ha convertido en una prioridad absoluta. Sólo se podrá sacar el máximo partido del sistema de PIR cuando se utilice de forma integrada en toda la Organización.

Figura II
Actual esquema de soluciones de la OMPI



10. La OMPI se propone ahora colmar las brechas y satisfacer las necesidades urgentes por medio de la instauración de un sistema global de PIR a través de una cartera de proyectos basados en una clara visión de cartera y un marco de gestión integrada de los recursos. Esta visión de cartera comprenderá la futura dirección para la prestación de servicios de gestión y servicios administrativos. También ofrecerá orientación respecto a cada una de las esferas funcionales comprendida en el ámbito de la cartera de proyectos. Esta implantación colmará las principales brechas funcionales identificadas en el actual esquema de soluciones de la OMPI (en lo referente a los sistemas administrativo y de gestión), incluida la gestión y el desarrollo de los recursos humanos, la planificación y presupuestación, y la gestión del rendimiento institucional. A la hora de elaborar la visión y el plan relativo a la cartera de proyectos PIR, habrá que examinar detenidamente las necesidades de información de los Estados miembros, las partes interesadas y los clientes de la Organización, ya que el sistema PIR servirá de repositorio central de los datos relativos a los programas, las finanzas y el rendimiento. Un ejemplo importante de este tipo de necesidades es la comunicación de información y la presentación de informes de forma completa y precisa sobre las actividades de la Organización en materia de desarrollo, incluidos los proyectos de la Agenda para el Desarrollo. Tal análisis de las necesidades de información y presentación de informes requerirá cambios en los sistemas y herramientas instalados actualmente – esta propuesta ha permitido realizar tales cambios y mejoras.
11. Las nuevas funciones que se implanten se integrarán plenamente en los sistemas existentes (finanzas, informes presupuestarios, compras, viajes y gestión de activos). El sistema PIR también ofrecerá herramientas para consolidar la información sobre los clientes y mejorar el servicio al cliente. El futuro esquema de soluciones integradas de la OMPI se ilustra en la Figura III *infra*.

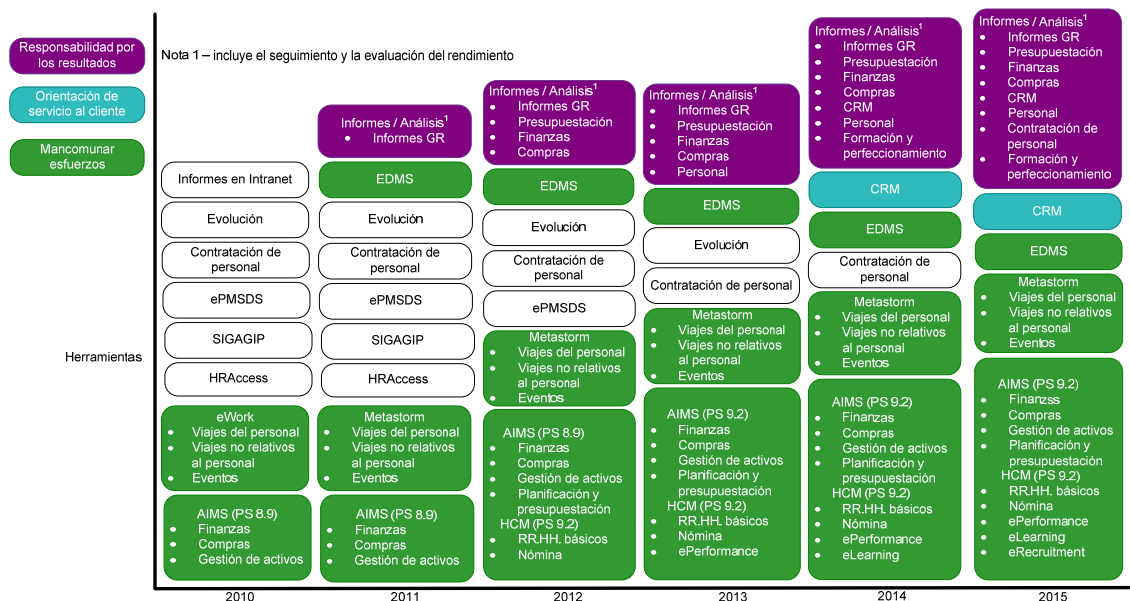
Figura III
Futuro esquema de soluciones integradas



12. Si bien el enfoque propuesto persigue una implantación global, no deja de ser prudente ya que los proyectos previstos se ejecutarán progresivamente y manteniendo el control de su alcance. Se trata de seguir un diseño global e integrado que permita conjugar las funciones y capacidades operativas que se implantarán por medio de cada proyecto. Esta estrategia garantiza coherencia y el progreso sistemático hacia la visión de cartera. El enfoque progresivo también ofrece a la Secretaría la posibilidad de establecer puntos de control de la gestión, que permitirán examinar los progresos realizados, y reafirmar el compromiso con las futuras fases tras la debida consideración de los factores externos e internos que podrían repercutir en la ejecución. El enfoque de ejecución propuesto tiene en cuenta los riesgos fundamentales asociados con los proyectos de PIR mediante un fuerte gobierno de la cartera y la adopción de prácticas óptimas para la ejecución del PIR.
13. La ejecución de la cartera de proyectos, tal como ha sido propuesta, permitirá que el sistema PIR de la OMPI evolucione gradualmente a lo largo del período de cinco años como se ilustra en la Figura IV.

Figura IV

Evolución de la solución PIR de la OMPI a lo largo del tiempo



14. Las principales ventajas de la instauración del sistema PIR pueden resumirse de la siguiente manera: i) modernización de las principales funciones de administración, gestión y servicio al cliente de la OMPI; ii) aumento de la productividad; y iii) capacidad de suministrar mejor información sobre el rendimiento y la utilización de los recursos a los Estados miembros y al equipo directivo superior.
15. El costo global de la ejecución de la cartera de proyectos es de aproximadamente 25 millones de francos suizos a lo largo de un periodo de cinco años. Los costos estimados comprenden el alojamiento de las aplicaciones, la adquisición de software, los gastos de personal del proyecto, los recursos para sustitución de usuarios, los gastos correspondientes al socio externo de ejecución, la formación, la comunicación y otros costos diversos. A medida que se instalen y pongan en funcionamiento los sistemas y módulos, los costos recurrentes de mantenimiento y operación del sistema se incluirán en el presupuesto ordinario en las siguientes propuestas de presupuesto por programas.
16. En el Anexo del presente documento figura la "Propuesta de instauración de un sistema global e integrado de planificación institucional de recursos (PIR)" en el que se describe con más detalle el marco general, los beneficios previstos, el alcance, los resultados previstos, los elementos fundamentales del enfoque, las etapas y el calendario provisional, la organización y gestión del programa, la estimación de los costos y el mecanismo de presentación de informes. Al preparar esta propuesta, la Secretaría ha tenido en cuenta las recomendaciones de la evaluación caso por caso, así como de la Comisión de Auditoría de la OMPI y del Auditor Externo. También se han examinado detenidamente y tenido en cuenta las enseñanzas extraídas de anteriores proyectos que se han realizado en la OMPI, además de la experiencia de otras organizaciones del Sistema de Naciones Unidas y organizaciones internacionales.

17. *Se invita al Comité del Programa y Presupuesto a recomendar a las Asambleas de los Estados miembros de la OMPI que:*

i) aprueben la propuesta de ejecución del proyecto PIR tal como se expone en el Anexo del presente documento; y

ii) aprobar con este fin la consignación de un total de 25 millones de francos suizos con cargo a las reservas, que se utilizarán según el plan y los progresos de la cartera de proyectos en los plazos de ejecución previstos, como se expone en el párrafo 15 del presente documento, y en el párrafo 24 del Anexo al presente documento.

[Sigue el Anexo]

ANEXO

**Propuesta de instauración de un sistema global integrado de planificación
institucional de recursos (PIR)**

ÍNDICE

I.	ANTECEDENTES.....	3
II.	BENEFICIOS PREVISTOS	9
	A. Gestión y desarrollo de los recursos humanos:.....	9
	B. Gestión del rendimiento institucional:	9
	C. Gestión de las relaciones con los clientes:.....	10
III.	ALCANCE GENERAL DE LA CARTERA DE PROYECTOS PIR	10
	A. Gestión y desarrollo de los recursos humanos.....	11
	B. Gestión del rendimiento institucional	11
	C. Gestión de las relaciones con los clientes	12
IV.	PRINCIPALES RESULTADOS PREVISTOS.....	13
V.	ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL ENFOQUE DE CARTERA	13
	A. Sólida gestión de la cartera y de los proyectos	13
	B. Adopción de prácticas óptimas de ejecución.....	14
	C. Arquitectura de un sistema global.....	15
	D. Aprovechamiento de los acuerdos existentes sobre el alojamiento de aplicaciones	15
VI.	FASES DEL PROYECTO Y CALENDARIO PROVISIONAL	15
VII.	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA CARTERA DE PROYECTOS.....	21
	A. Oficina de Gestión de la Cartera de Proyectos	21
	B. Junta de la Cartera de Proyectos	21
	C. Director de la Cartera de Proyectos.....	22
	D. Responsable de la gestión del cambio	22
	E. Arquitecto de sistemas.....	22
VIII.	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO	22
	A. Junta del Proyecto	23
	B. Director del Proyecto.....	24
	C. Responsable de la gestión del cambio	24
	D. Validación del proyecto	24
	E. Equipo(s) de proyecto	24
	F. Apoyo al proyecto	24
IX.	ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DE LA CARTERA, SUPUESTOS DE BASE Y FUENTE DE FINANCIACIÓN PROPUESTA.....	24
	A. Supuestos de base	26
	B. Breves explicaciones y supuestos de base	28
	C. Fuente de financiación propuesta.....	29
X.	MECANISMO DE PRESENTACIÓN DE INFORMES.....	29
XI.	CONSULTAS CON OTRAS ORGANIZACIONES DEL SISTEMA DE NACIONES UNIDAS Y ORGANIZACIONES INTERNACIONALES	30

I. ANTECEDENTES

1. El logro de la meta estratégica IX del marco estratégico de la OMPI que persigue crear una “estructura eficiente de apoyo administrativo y financiero que favorezca la ejecución de los programas de la OMPI” depende esencialmente del éxito y la eficacia de la instauración de un sistema integrado de planificación institucional de recursos (PIR). El sistema de PIR será una herramienta central y un mecanismo facilitador para varias estrategias fundamentales que han sido enunciadas en el Plan estratégico de la OMPI a mediano plazo relativo a esta meta (actualmente sometido a consultas con los Estados miembros). La capacidad de la OMPI para crear una interfaz eficaz de comunicación entre la OMPI y sus Estados miembros y las principales partes interesadas también dependerá en gran medida de la instauración del PIR que facilitará la recopilación, consolidación y presentación de información de una forma racional, segura y transparente.
2. En octubre de 2008, se puso en marcha el programa de alineación estratégica de la OMPI articulado en torno a cuatro valores esenciales:
 - Orientación de servicio al cliente;
 - Mancomunar esfuerzos;
 - Responsabilidad por los resultados;
 - Responsabilidad medioambiental, social y de buen gobierno.

La definición de estos valores esenciales permitirá el logro de las metas estratégicas de la Organización y la ejecución de sus programas (véase la Figura I). La instauración de un sistema global e integrado de planificación institucional de recursos (PIR) (una estrategia fundamental en el marco de la meta estratégica IX en el Plan estratégico de la OMPI a mediano plazo) proporcionará las herramientas, los procesos y el entorno integrado necesarios para el fomento de los valores esenciales.
3. La Secretaría comenzó a utilizar el sistema de PeopleSoft (un sistema de PIR que actualmente utilizan varios organismos de las Naciones Unidas) a través del proyecto AIMS, que los Estados miembros habían aprobado en el marco del presupuesto por programas de 2002-2003. Por razones de gestión y de presupuesto, esta implantación se había limitado al ámbito financiero y presupuestario, pese a reconocerse las necesidades de procesamiento de información igualmente importantes y urgentes de varios otros sectores administrativos. El sistema fue instalado en los plazos previstos y dentro de los límites presupuestarios, y permitió la eliminación progresiva de los antiguos sistemas basados en ordenadores centrales de alto costo y poca capacidad de adaptación a la evolución de las necesidades operativas de la OMPI. El proyecto, además, transfirió a la Organización las capacidades y competencias relativas a PeopleSoft y al PIR.
4. Recientemente, la Secretaría ha procedido a mejorar la solución AIMS/PeopleSoft antes mencionada por medio del proyecto FRR-IPSAS que fue aprobado por la decimotercera sesión del Comité del Programa y Presupuesto celebrada en diciembre de 2008. Este proyecto comprende la instalación de los módulos de compra y de gestión de activos, plenamente integrados en el sistema de información financiera y presupuestaria (AIMS). El alcance del proyecto se delimitó expresamente a que la OMPI logre, como mínimo, la conformidad con las IPSAS, y pueda aplicar el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera mediante un sistema electrónico. Este sistema entró en funcionamiento en enero de 2010, según lo previsto y dentro de los límites del presupuesto aprobado. Este proyecto, además de garantizar la conformidad con el FRR y las IPSAS, ha permitido al personal de la OMPI ganar mucha experiencia en la ejecución de proyectos interfuncionales. La OMPI es una de las pocas organizaciones del sistema de Naciones Unidas que ha implantado todas las medidas y funciones necesarias para lograr la conformidad con las IPSAS en los plazos establecidos por la Junta de Jefes Ejecutivos (JJE) y el Comité de Alto Nivel sobre Gestión (HLCM). La OMPI también se ha beneficiado plenamente de la labor realizada por

el grupo especial sobre las normas IPSAS en el marco del HLCM. La instauración del sistema también ha permitido la automatización indispensable de los principales procesos de compra de la OMPI, y la integración de todo el proceso desde la solicitud hasta el pago.

5. En la misma sesión del Comité del Programa y Presupuesto de diciembre de 2008, se hizo hincapié en que sólo se podrá sacar el máximo partido del sistema de PIR cuando se utilice de forma integrada en toda la Organización. La finalización de los proyectos AIMS (información financiera y presupuestaria) y FRR-IPSAS (compras y gestión de activos) ha proporcionado a la OMPI las bases de un sistema de PIR. Sin embargo, algunos componentes de determinadas funciones importantes aún siguen faltando, o dependen de sistemas informáticos autónomos. La Figura II muestra las soluciones que se utilizan actualmente para garantizar una función. Los bloques funcionales ilustrados en colores son componentes de funciones esenciales que siguen faltando. Además, sigue siendo insuficiente la integración con los sistemas actuales. Se observan brechas en las siguientes tres esferas principales:
- Gestión y desarrollo de los recursos humanos:
 - gestión del personal;
 - nómina;
 - gestión del rendimiento;
 - gestión de la formación;
 - contratación de personal.
 - Gestión del rendimiento institucional:
 - gestión basada en los resultados;
 - planificación y presupuestación;
 - presentación de informes y análisis sobre las operaciones de la Organización.
 - Gestión de las relaciones con los clientes:
 - consolidación de la información sobre los clientes;
 - apoyo a las ventas, distribución y comercialización de productos y servicios;
 - apoyo a las prácticas operativas centradas en el cliente.

Figura I
Metas y programas de la OMPI facilitadas por el programa de alineación estratégica

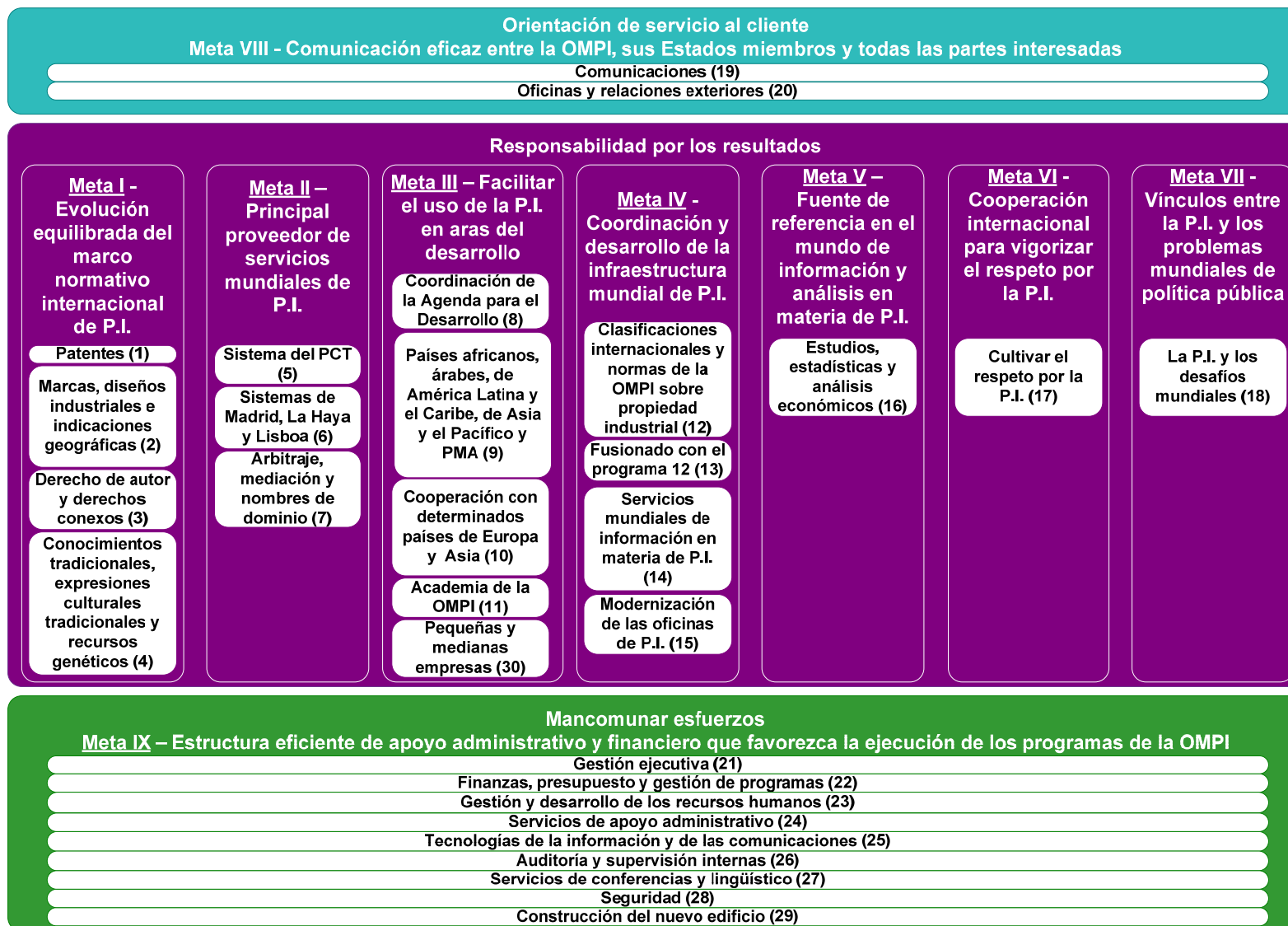
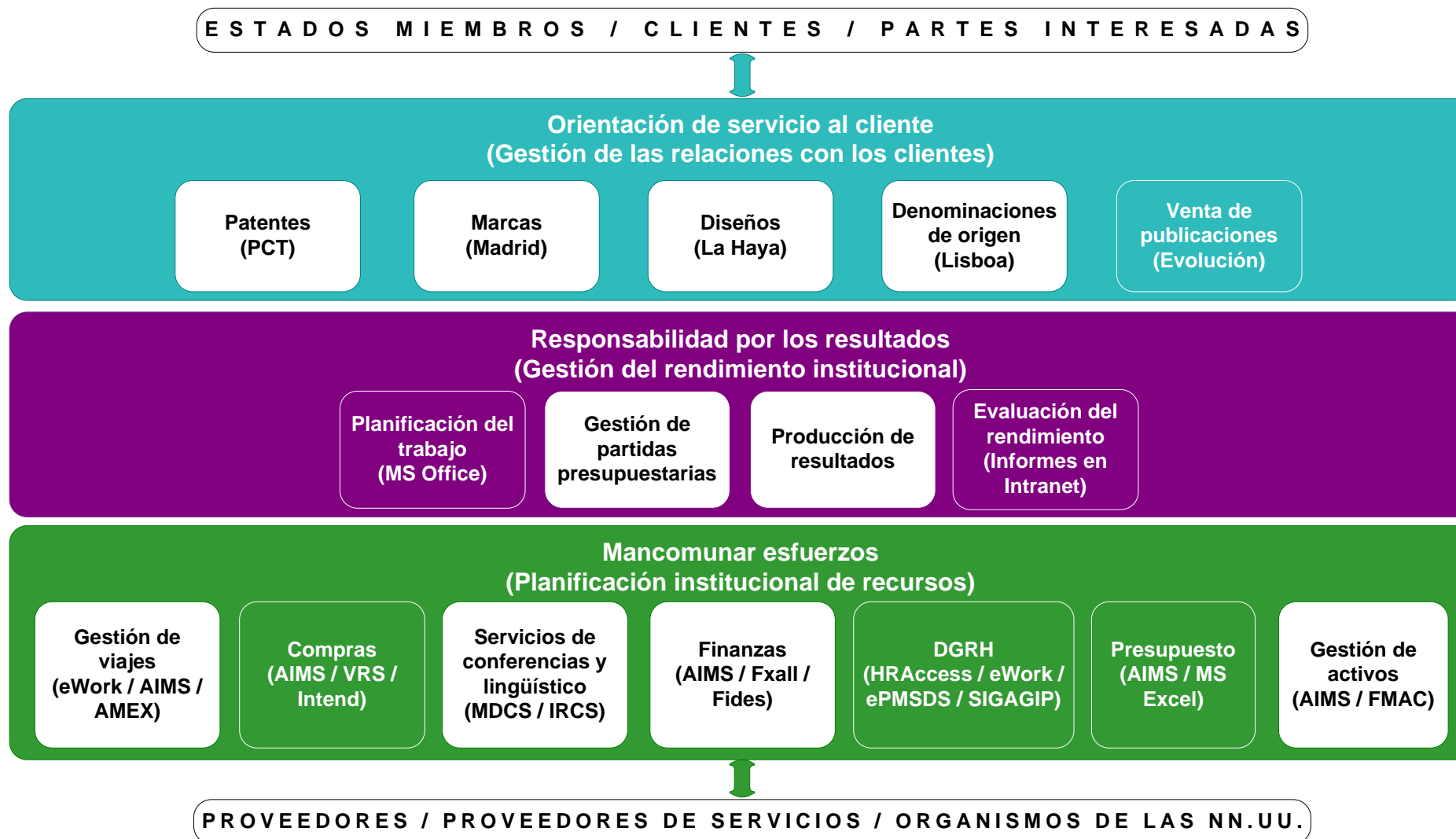


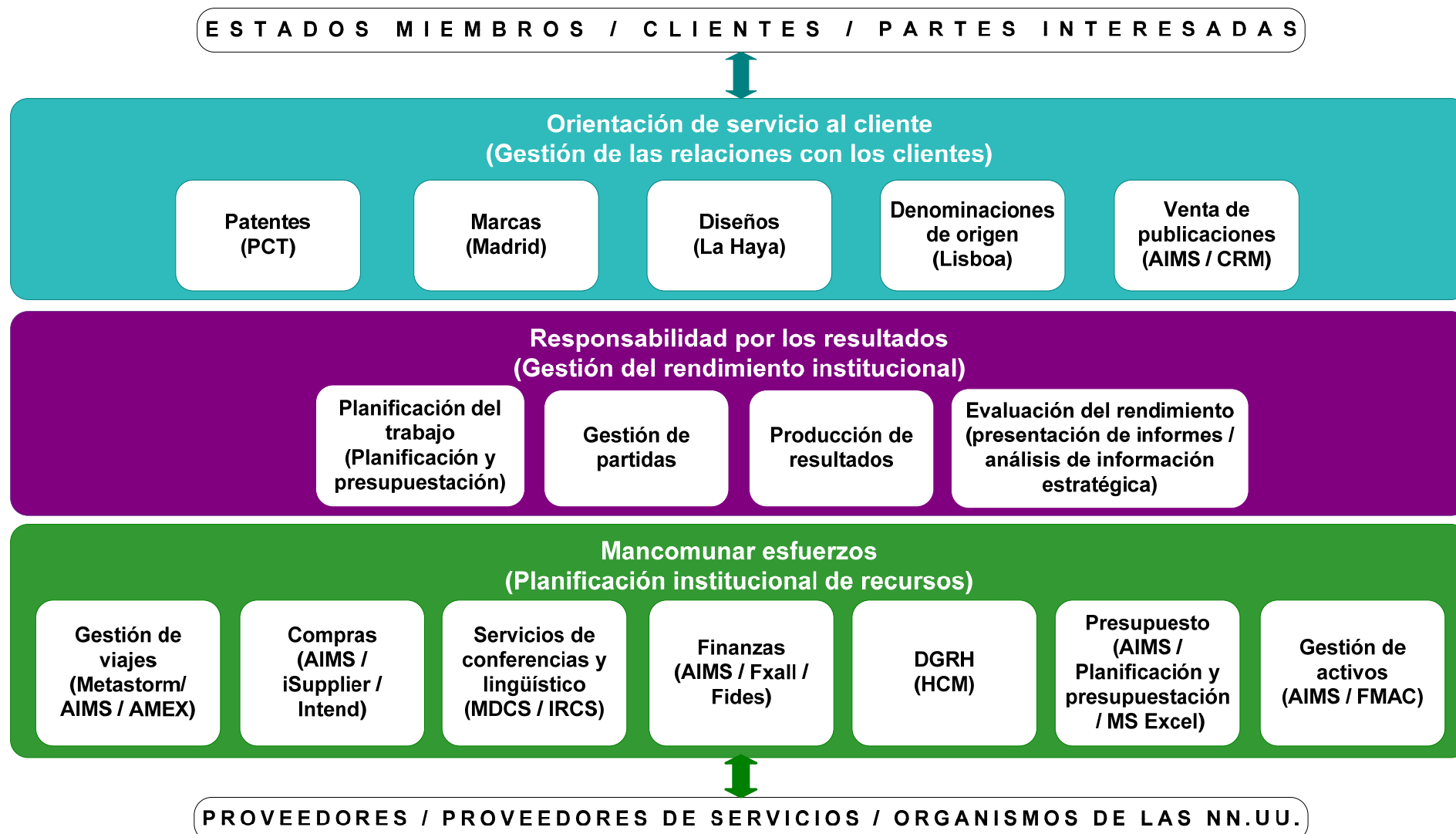
Figura II
Actual esquema de soluciones de la OMPI



6. El éxito de los dos anteriores proyectos se debe en gran parte al enfoque de ejecución prudente y progresiva adoptado por la OMPI, en comparación con el enfoque de ejecución masiva. Con esa misma óptica, la propuesta actual también es prudente y ofrece una hoja de ruta a la OMPI para los próximos cinco años (es la única iniciativa en el marco del programa de alineación estratégica que continuará después de 2012), y durante este período se mejorarán y ampliarán las funciones del sistema de PIR existente mediante la ejecución de una cartera de proyectos que incluya los mencionados bloques funcionales que faltan. Sin embargo, la OMPI es muy consciente de que la ejecución de las futuras fases del PIR deberá basarse en una visión clara, un diseño conceptual global e integrado de todas las funciones, necesidades operativas bien definidas y, en particular, el examen y modificación, según proceda, del plan contable que tendrá en cuenta un análisis exhaustivo de las necesidades de información de los Estados miembros, los clientes y las partes interesadas. Para lograr estos objetivos, se adoptará una visión de cartera y se planificará una cartera global de proyectos, cuya gestión deberá realizarse de una forma integrada y estructurada para que refleje la visión, lo cual permitirá a la OMPI que siga implantando prudentemente el sistema de PIR de forma progresiva y controlada. Este tipo de enfoque también permitirá a la OMPI evaluar y seleccionar de forma continua, para cada proyecto, la solución de software, el método de alojamiento y la asistencia para la implantación más adecuados. Véase el Capítulo V para obtener más información sobre las estrategias y enfoques de ejecución que se tendrán en cuenta para cada proyecto.
7. La cartera de proyectos en el marco de esta propuesta contribuirá significativamente al logro de los siguientes tres resultados:
 - mayor satisfacción de los clientes y más dinamismo para atender a todas las partes interesadas a nivel mundial (orientación de servicio al cliente);
 - responsabilidad por los actos, el rendimiento y los resultados logrados (responsabilidad por los resultados);
 - herramientas y procesos integrados y homologados que promueven el trabajo colaborativo, la eficacia y la calidad de los servicios (mancomunar esfuerzos).

La Figura III muestra las soluciones que se pondrán en práctica, una vez que finalice la ejecución de cartera de proyectos, así como las funciones que ofrecerán.
8. Los principales elementos de la propuesta se detallan en los Capítulos II a VIII. En el Capítulo IX, se ofrece una estimación preliminar de los costos de la cartera de proyectos y los supuestos de base correspondientes.

Figura III
Futuro esquema de soluciones integradas



II. BENEFICIOS PREVISTOS

9. La instauración del sistema de PIR facilitará el establecimiento de una organización integrada que sea eficaz, dinámica y utilice de forma óptima los recursos. La implantación del PIR se realizará sobre la base de una visión clara y de un marco reglamentario propicio. Además, el sistema:
- establecerá una plataforma transparente que vele por la coherencia de la implantación y aplicación de las políticas y principios de gestión de recursos;
 - facilitará la toma de decisiones basadas en un mayor rendimiento y un mejor acceso a la información de gestión de la Organización;
 - suministrará herramientas fáciles de utilizar, flujos de trabajo automatizados, mejoras de la productividad y oportunidades para que el personal de la OMPI pueda realizar tareas de valor añadido, como el análisis y la elaboración de informes;
 - permitirá que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) sustenten una infraestructura administrativa plenamente integrada, cohesiva, estratégica y moderna.

En las siguientes tres esferas principales se espera obtener los siguientes beneficios:

A. Gestión y desarrollo de los recursos humanos:

- integración de los recursos humanos y la nómina en un único sistema administrativo;
- una infraestructura de procesamiento de la nómina estable y robusta (el actual sistema de la OMPI tiene más de 10 años de antigüedad, y poca capacidad para hacer frente a los cambios operativos sin correr riesgos);
- procesos completos y eficaces para el personal, la contratación de personal, la gestión del rendimiento, la formación y la nómina a través de módulos de flujo de trabajo integrados que favorezcan el trabajo colaborativo;
- mejoras de los costos operativos mediante procesos más eficaces;
- un sistema integrado que permita aplicar mejores prácticas en materia de recursos humanos, tales como:
 - actividades de contratación de personal focalizada en función de las necesidades;
 - disminución del tiempo necesario para cubrir los puestos vacantes y contratar nuevos colaboradores;
 - mayor rendimiento mediante el apoyo a los cambios estratégicos dentro de la Organización;
 - empleados y directivos comprometidos y responsables;
 - identificación, agrupación y atención de las necesidades de formación y oportunidades de perfeccionamiento, y seguimiento de los progresos;
 - actividades de formación vinculadas a las necesidades de las funciones y a las necesidades de evolución profesional.

B. Gestión del rendimiento institucional:

- mayor eficacia en el proceso de elaboración del presupuesto por programas;
- armonización del plan contable actual del sistema de PIR con la estrategia de la Organización y las necesidades de información de los Estados miembros, los clientes y las partes interesadas;

- presupuestos más completos y precisos que ofrezcan previsiones integradas en el sistema de PIR, y tengan en cuenta los ingresos, los gastos y el personal;
- mejor calidad de la información presentada para facilitar la gestión de los programas, la labor de los donantes y las iniciativas financiadas con recursos extrapresupuestarios;
- ejercicio de la responsabilidad sobre la base de la delegación de la toma de decisiones, el seguimiento de las transacciones, la transparencia y el control interno;
- transparencia sobre la forma de asignación y utilización de los recursos en relación con los resultados previstos, favoreciendo así la utilización óptima de los recursos disponibles para el logro de las metas y objetivos estratégicos;
- obtención, seguimiento y evaluación de los resultados previstos y el rendimiento efectivo para permitir la comparación entre los resultados previstos de las actividades y los planes permitiendo así el mejoramiento continuo de los programas.

C. Gestión de las relaciones con los clientes:

- repositorio centralizado que ofrece una visión conjunta única de las necesidades de los Estados miembros, los clientes y las partes interesadas;
- mejor interfaz y experiencia con los clientes a través de un servicio al cliente centralizado que utiliza un único repositorio de información en esta esfera;
- funciones sofisticadas de presentación de informes y análisis que ofrecen flexibilidad para consultar los datos, revelar tendencias ocultas y mejorar la disponibilidad de la información para los Estados miembros, los clientes y las partes interesadas;
- utilización de datos consolidados sobre los clientes para aumentar potencialmente los ingresos gracias a una mejor comprensión de las necesidades de los clientes.

III. ALCANCE GENERAL DE LA CARTERA DE PROYECTOS PIR

10. La primera etapa será una fase de iniciación y visión durante la cual se definirá y aprobará una visión de cartera de alto nivel para los principales ámbitos funcionales sobre los que tendrá incidencia la cartera de proyectos. Esta fase incluirá la futura dirección de la prestación de servicios de gestión y administración basados en las estrategias descritas en el plan estratégico a mediano plazo. También proporcionará orientación y dirección para cada esfera funcional – gestión de programas, finanzas y presupuesto, gestión de capital humano, compras, viajes y TIC. Proporcionará los principios fundamentales sobre la forma en que la OMPI administrará sus recursos y un diseño conceptual de la solución futura que se requiere, teniendo en consideración el marco de rendición de cuentas de la OMPI y la delegación de autoridad necesaria para lograr resultados efectivos.
11. El alcance de la fase de iniciación y visión comprenderá un análisis de los efectos del diseño conceptual y la delegación de autoridad sobre los sistemas, las herramientas y los procesos actuales, incluidas las modificaciones de los datos fundamentales, tales como el plan contable. La visión de cartera ofrecerá orientación y claridad, y contribuirá a garantizar que todos los proyectos comprendidos en la cartera aporten soluciones coherentes, alineadas y que favorezcan la estrategia de la OMPI en el ámbito de las TIC. Cada proyecto ofrecerá beneficios a la OMPI, y gradualmente aportará capacidades operativas apoyadas por un conjunto integrado de herramientas y aplicaciones en las tres siguientes esferas principales:

A. Gestión y desarrollo de los recursos humanos

12. Los sistemas actuales SIGAGIP y *Human Resources Access* (HR Access), que fueron puestos en marcha aproximadamente en el año 2000, tienen dificultad para mantener el ritmo de las necesidades de los usuarios, en particular en cuanto a la información necesaria para la gestión y presentación de informes. Además, esos sistemas funcionan actualmente con tecnología antigua, y cada vez se vuelven más obsoletos, poco fiables y difíciles de mantener. La aplicación de la estrategia de recursos humanos cuya versión preliminar fue sometida a las Asambleas de la OMPI en 2006 (véase el Anexo V del documento A/42/10), y su versión final al período de sesiones de 2007 de las Asambleas de los Estados miembros de la OMPI, dependerá en gran medida de una mejor utilización de los sistemas de T.I. en el Departamento de Gestión de Recursos Humanos. En definitiva, las funciones de un sistema de esta índole deberían cubrir todos los aspectos de la gestión del capital humano. El proyecto inicial proporcionaría las funciones básicas en materia de recursos humanos para reemplazar las que ofrecen los sistemas actuales SIGAGIP y HR Access, incluida la gestión de datos del personal, los beneficios y prestaciones, la nómina y la gestión de las ausencias. Un importante componente que ese proyecto será la implantación de un sistema de gestión de puestos conforme con el marco reglamentario y con la versión revisada del Estatuto y Reglamento del Personal, cuyo plazo de aplicación está fijado al 1 de enero de 2012.
13. El sistema actual de ePMSDS es una aplicación autónoma cuya integración con las demás aplicaciones de la OMPI es limitada. Para fines de 2012, después de utilizar durante varios años el sistema ePMSDS, la OMPI habrá adquirido mayores conocimientos y madurez en la utilización de esta solución de gestión del rendimiento. Una vez implantadas con éxito las funciones básicas en materia de recursos humanos, y una vez que la madurez de los procesos operativos esté suficientemente establecida, se iniciaría un proyecto para introducir una solución integrada de gestión del rendimiento del personal, ya sea mediante un nuevo módulo o por medio de la integración del ePMSDS en los módulos de gestión del capital humano.
14. Una vez introducido con éxito el sistema de gestión del rendimiento y gestión de puestos, el siguiente paso lógico sería basarse en los resultados de estos procesos y las oportunidades de desarrollo, y utilizarlos para crear una Organización que sea capaz de aprender, evolucionar y promover el talento interno de forma continua. Para ello, será necesario introducir un sistema de gestión de la formación y evolución profesional plenamente integrado con los otros módulos de gestión del capital humano.
15. Si bien la OMPI siempre buscará y utilizará plenamente el talento interno del que dispone, el programa de alineación estratégica ha admitido la necesidad de atraer y retener nuevos talentos externos. Con el fin de que la OMPI pueda atraer a los mejores talentos, la Organización necesita reflejar una imagen profesional desde el principio. Se introducirá un moderno sistema de contratación electrónica con el fin de completar la solución de gestión del capital humano. Para ello, será necesario introducir una nueva solución, o posiblemente se proceda a la integración de la solución eRecruitment que está aplicándose actualmente.

B. Gestión del rendimiento institucional

16. Se introducirá una herramienta de presentación de información estratégica de la Organización. Esta herramienta servirá de base estratégica para el desarrollo de la futura solución de presentación de informes y análisis. Se elaborará y aplicará un plan con el fin de integrar los actuales informes de gestión de los programas en la arquitectura de presentación de información estratégica durante plazo de ejecución del proyecto.
17. Actualmente, la OMPI no cuenta con apoyo informático estructurado a los fines de la elaboración y finalización del presupuesto por programas. Este ejercicio se realiza actualmente utilizando hojas de cálculo cuyas funciones y estructura son limitadas. Asimismo, dada la orientación actual de la Organización hacia una

mayor responsabilidad por los resultados y la necesidad de fortalecer la gestión basada en los resultados, la OMPI necesita urgentemente introducir herramientas que faciliten la planificación, la presupuestación, el seguimiento y la evaluación del rendimiento. Estas herramientas se integrarían plenamente en la solución financiera existente y en la solución propuesta de gestión del capital humano. También utilizarían la herramienta de presentación de información estratégica con el fin de que las capacidades de presentación de informes y análisis ayuden a la Organización en el seguimiento de sus actividades, la utilización del presupuesto y el logro de resultados.

18. Si bien la estructura del plan contable actual, implantada en el marco del sistema AIMS, se ha utilizado en la OMPI durante muchos años, la introducción de la gestión basada en los resultados, y de herramientas avanzadas de presentación de informes y análisis, ofrecerá a la OMPI la posibilidad de mejorar el plan contable para satisfacer las necesidades fundamentales de los Estados miembros y partes interesadas en materia de presentación de informes y análisis. Una vez adoptada la visión de cartera, se examinarán la estructura actual del plan contable y su utilización. Este examen comprenderá un análisis de todos los sistemas existentes que podrían verse afectados por la introducción de un nuevo plan contable.

C. Gestión de las relaciones con los clientes

19. La orientación de servicio al cliente es un valor esencial cuyo establecimiento y promoción se persiguen través del programa de alineación estratégica, el cual define como clientes a los Estados miembros, los clientes que pagan tasas y otras partes interesadas. Actualmente se están realizando esfuerzos considerables para establecer procesos de servicio al cliente basados en prácticas óptimas. El hecho de contar con mejor información sobre los clientes es esencial para prestar servicios al cliente. En la actualidad, la información sobre los clientes se encuentra en muchos sistemas distintos, entre otros, el PCT, los sistemas de Madrid, La Haya, Lisboa, el sistema de venta de publicaciones y el sistema AIMS. Ninguno de estos sistemas ofrece una visión única de los clientes, su relación con la Organización y sus necesidades. El sistema de gestión de las relaciones con los clientes se basaría en todos esos sistemas, y gradualmente se integraría en ellos con el fin de dar una sola visión consolidada de los clientes de la OMPI. De este modo, la OMPI podría comprender más claramente las necesidades de los clientes, mejorar la comunicación de información a los Estados miembros y partes interesadas, y aplicar mejores estrategias para optimizar los flujos de ingresos. Un sistema de gestión de las relaciones con los clientes también permitiría a la OMPI sustituir su sistema propietario de venta de publicaciones por una solución plenamente integrada.
20. Una vez implantadas, y si bien están fuera del alcance de este proyecto, las funciones de la solución de gestión de las relaciones con los clientes permitirían a la OMPI en el futuro la prestación de servicios centrados en el cliente, tales como servicios de agrupación, aceptación de distintas estrategias de fijación de precios, concesión de descuentos y servicios adicionales de valor añadido y pagos.
21. Como se ha mencionado anteriormente, la OMPI cuenta con las bases de un sistema de PIR. Sin embargo, teniendo en cuenta la disponibilidad de nuevas funciones en los productos convencionales y el mejor conocimiento de tales funciones por los usuarios, algunas funciones podrían beneficiarse de mejoras adicionales. Además, la visión de cartera y el diseño conceptual puede que requieran cambios o modificaciones de los sistemas existentes. La presente propuesta prevé la mejora de los sistemas de finanzas, compras y viajes mediante actualizaciones con el fin de introducir nuevas funciones disponibles en las últimas versiones del software y de las herramientas, módulos adicionales y cambios de configuración destinados a permitir la integración de nuevas funciones.

IV. PRINCIPALES RESULTADOS PREVISTOS

22. Los principales resultados previstos de la cartera de proyectos son los siguientes:
- Elaboración de la visión de cartera del PIR, del diseño conceptual y del marco de rendición de cuentas y delegación de autoridad;
 - Implantación de la solución de gestión de recursos humanos de base y nóminas;
 - Implantación de la solución de gestión del rendimiento y de los puestos;
 - Implantación de la solución de gestión de la formación y evolución profesional;
 - Implantación de la solución de contratación de personal;
 - Implantación de la solución de planificación y la presupuestación;
 - Implantación de las funciones de presentación de informes, análisis, seguimiento y evaluación del rendimiento;
 - Implantación de la solución de gestión de las relaciones con los clientes;
 - Todas las implantaciones adoptarán las prácticas óptimas integradas en el software;
 - En caso necesario se reestructurarán los procesos y prácticas de la OMPI con el fin de adaptarlos a las mejores prácticas recomendadas en el software, y así reducir al mínimo las adaptaciones.

V. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL ENFOQUE DE CARTERA

23. La ejecución de la cartera de proyectos se llevará a cabo teniendo en cuenta todos los elementos determinantes del éxito de las implantaciones antes mencionadas, y las enseñanzas extraídas de anteriores proyectos de la OMPI y de otras organizaciones del Sistema de Naciones Unidas. Este enfoque comprenderá los siguientes elementos:

A. Sólida gestión de la cartera y de los proyectos

- Se creará una Junta de la Cartera de Proyectos que se ocupe de la gestión global de toda la cartera de proyectos, garantizando así la estructura de gestión necesaria para lograr progresos e identificar y realizar los beneficios operativos más amplios, así como la gestión de las cuestiones y riesgos de alto nivel, y el diseño de una estrategia de gestión de calidad adaptada al conjunto de los proyectos.
- Se concebirá una visión de cartera de alto nivel y un diseño conceptual con el fin de ofrecer orientaciones y claridad, y garantizar que cada uno de los proyectos produzca soluciones o beneficios que estén alineados con la visión. El contenido general de la visión de cartera se ha descrito en el párrafo 11 *supra*.
- Se establecerá una Oficina de Gestión de la Cartera de Proyectos para planificar, garantizar el seguimiento y prestar apoyo a todos los proyectos a diario.
- Se elaborará una reseña sobre cada proyecto que contendrá el esquema del estudio de viabilidad, los beneficios operativos mensurables previstos, precisiones sobre las soluciones que producirán los beneficios, los costos del proyecto y una evaluación del grado de preparación de la Organización en relación con el proyecto. Sobre la base de la información contenida en la reseña del proyecto, la Junta de la Cartera de Proyectos autorizará que el proyecto siga su curso.

B. Adopción de prácticas óptimas de ejecución

El enfoque de ejecución comprenderá los siguientes elementos esenciales:

- Los proyectos se ejecutarán sobre la base de una visión de cartera bien definida y coherente.
- Un equipo directivo superior que brinde respaldo y garantice una gestión responsable.
- Enfoque orientado hacia los procesos operativos en contraste con un enfoque orientado a las T.I.
- Se adoptará un enfoque de “mínima adaptación”. Como ya se ha mencionado, el costo y el tiempo de desarrollo de adaptaciones son factores prohibitivos. Por otra parte, el costo permanente de mantenimiento de las adaptaciones existentes, y el necesario para garantizar su funcionamiento después de las actualizaciones, siguen representando gastos considerables para la OMPI y, por lo tanto, es indispensable que estas necesidades sean examinadas rigurosamente por el equipo directivo superior, y que se lleven a cabo únicamente si están totalmente justificadas.
- Un enfoque de “no reinventar la rueda”. Con el fin de lograrlo, en la medida de lo posible se elegirán soluciones listas para utilizar, como se ha mencionado en el punto anterior. Además, la OMPI aprovechará la experiencia y conocimientos de otras organizaciones de las Naciones Unidas, y adoptará, si procede, las soluciones que ya se hayan aplicado. Este enfoque probablemente permitirá ahorrar tiempo y costos ya que todo proyecto empezará a partir de una solución preconfigurada y comprobada que la OMPI podrá perfeccionar.
- La gestión de riesgos es un elemento fundamental de este tipo de enfoque. Los riesgos de alto nivel se inscribirán en un registro de riesgos de la cartera, que la Oficina de Gestión de la Cartera de Proyectos supervisará y actualizará continuamente.
- Se creará una estructura formal de control para cada proyecto, incluida una Junta del Proyecto que comprenda un coordinador único (responsable de la toma de decisiones), un usuario principal (cliente) y un proveedor principal (proveedor de TI o externo). El usuario principal será el director de programa encargado de la principal esfera de actividad, que tendrá la responsabilidad de dirigir los cambios necesarios en su respectiva esfera de actividad, y de tomar decisiones de política y de otra índole con el fin de facilitar la correcta aplicación del proyecto en su sector.
- La función de director del proyecto es fundamental y deberá confiarse a alguien que haya adquirido recientemente experiencia en la ejecución exitosa de proyectos similares.
- Cada proyecto se ejecutará con la importante asistencia de un colaborador experimentado y calificado.
- Los usuarios deberán implicarse plenamente para que un proyecto pueda llevarse a buen puerto. Por consiguiente, la participación de usuarios a tiempo completo que conozcan sus esferas de actividad y las necesidades de información (y que estén dispensados de forma parcial, considerable o total, según proceda, de sus tareas corrientes) es indispensable para el éxito de cada proyecto. Tal participación se da por sentada y en la estimación de costos se contemplan los costos que atañen a la sustitución de usuarios.
- Una fase de planificación detallada, determinación del alcance y preparación se llevará a cabo al inicio de cada proyecto, centrándose en la elaboración de un plan detallado, la definición del alcance a partir de las necesidades de los procesos operativos, y la posible formación preliminar de ciertos miembros clave del equipo.

- Los riesgos del nivel del proyecto se inscribirán en el registro de riesgos del proyecto, que la Junta del Proyecto actualizará y supervisará continuamente. Todos los riesgos serán evaluados; priorizándolos en función de la probabilidad de que ocurran y sus posibles repercusiones, y se identificarán y asentarán las medidas preventivas adecuadas.

C. Arquitectura de un sistema global

- El sistema de PIR se implantará sobre la base de una arquitectura y un esquema de soluciones bien definidas (desarrollados por una empresa de arquitectos calificada y con experiencia) que incluyen la presentación de informes y la gestión electrónica de documentos y del flujo de trabajo. Se pondrá especial énfasis en establecer una arquitectura moderna y evolutiva que pueda responder a la evolución de necesidades operativas de la OMPI durante muchos años. El Departamento de Tecnologías de la Información y de Comunicaciones definirá la arquitectura técnica y garantizará la conformidad de las herramientas y normas del proyecto con el marco y la estrategia en materia de TIC, en particular en cuanto a la seguridad informática.
- La arquitectura se basará en los productos Oracle/PeopleSoft que se integran sin problemas y que son compatibles con los módulos existentes del sistema AIMS (el sistema de gestión de información financiera y presupuestaria, compras y gestión de activos que también se basa en Oracle/PeopleSoft).

D. Aprovechamiento de los acuerdos existentes sobre el alojamiento de aplicaciones

- Actualmente la OMPI utiliza sin problemas las aplicaciones PeopleSoft alojadas en el Centro Internacional de Cálculo Electrónico (CICE) de las Naciones Unidas, y ésta será una de las opciones que se tendrán en cuenta para algunos de los proyectos. Además, se evaluarán otros acuerdos relativos al alojamiento para cada proyecto, entre otros, las soluciones interna, a pedido (software suministrado como un servicio), totalmente subcontratada y por proveedor de servicios compartido (alojamiento por otra organización de las Naciones Unidas). La decisión relativa al alojamiento de aplicaciones se tomará al momento de elaborar la reseña de cada proyecto en función del software que va a utilizarse, el costo, el nivel de servicio necesario y la conveniencia de una solución global.

VI. FASES DEL PROYECTO Y CALENDARIO PROVISIONAL

24. Los plazos indicativos que se prevén actualmente se muestran en la Figura IV. El calendario indica los plazos previstos en los cuales se implantarán las capacidades operativas y las funciones de soporte, pero no describe todos los flujos de trabajo necesarios para ejecutar la cartera de proyectos. Durante la fase de iniciación/visión, una vez que se establezca la Oficina de Gestión de la Cartera de Proyectos, se elaborará un plan global y detallado. En la presente sección se describen los principales resultados previstos por año.

2010

- Establecimiento de la Oficina de Gestión de la Cartera de Proyectos y la Junta de la Cartera de Proyectos;
- inicio de la elaboración de la visión de cartera, el diseño conceptual y el esquema de soluciones, incluido el marco de rendición de cuentas y de delegación de autoridad;
- confirmación de la dirección estratégica de la estructura de la Organización y las soluciones tecnológicas en materia de inteligencia institucional, presentación de informes, gestión electrónica de documentos, gestión de los procesos operativos y del flujo de trabajo;
- inicio del proyecto para introducir un sistema de gestión electrónica de documentos (EDMS) con el fin de gestionar estratégicamente los documentos o información disponibles en papel que están comprendidos en el alcance del PIR;
- examen y precisión del plan de la cartera para garantizar que los sistemas y módulos actuales estén alineados con la dirección estratégica, las herramientas previstas y la arquitectura;
- elaboración de planes detallados y estimaciones de recursos respecto a los proyectos o fases de alta prioridad, y obtención de aprobación.

2011

- Finalización de la concepción de la visión de cartera, el diseño conceptual y el esquema de soluciones.
- determinación de las repercusiones del diseño conceptual sobre el plan contable actual, los sistemas y procesos;
- diseño de la arquitectura técnica y establecimiento del entorno técnico y las herramientas para la cartera y los proyectos que comprende;
- actualización de las herramientas PeopleSoft utilizadas en la OMPI para ofrecer cimientos técnicos sólidos para los futuros desarrollos sobre la base de la última versión;
- implantación de la solución estratégica EDMS e inicio de su utilización para gestionar los documentos o información en papel que están comprendidos dentro del alcance del PIR;
- inicio del proyecto destinado a introducir una solución de gestión de personal y nómina;
- inicio del proyecto destinado a introducir una solución de planificación y presupuestación;
- inicio del proyecto destinado a introducir la solución de gestión del rendimiento institucional, facilitar la gestión por resultados, la presentación de informes, el análisis estratégico, el seguimiento y la evaluación del rendimiento;
- implantación de la función de análisis de la gestión del rendimiento institucional para los sectores de compras y finanzas.

2012

- Aplicación del nuevo plan contable rediseñado a principios de 2012;
- implantación de la solución de gestión de personal y nómina a principios de 2012;
- implantación de la solución de planificación y presupuestación durante 2012;
- inicio del proyecto para introducir una solución de gestión del rendimiento del personal;
- aplicación de la función de análisis de la gestión del rendimiento institucional para el personal y el presupuesto durante 2012;
- inicio de la actualización del sistema AIMS a su última versión de las aplicaciones PeopleSoft para garantizar el soporte continuo y sacar partido de las últimas funciones mejoradas.

2013

- Implantación de la solución de gestión del rendimiento del personal durante 2013;
- implantación de la última versión de PeopleSoft del sistema AIMS, durante 2013;
- inicio del proyecto destinado a introducir una solución de gestión de la formación;
- aplicación de la función de análisis de la gestión del rendimiento institucional para la gestión del rendimiento del personal durante 2013;
- concertación del alcance de una solución de gestión de las relaciones con los clientes e iniciación del proyecto para poner en marcha el correspondiente proyecto piloto.

2014

- Implantación de una solución de gestión de la formación durante 2014;
- implantación de la solución del piloto de gestión de las relaciones con los clientes durante 2014;
- implantación de la función de análisis de la gestión del rendimiento institucional para la gestión de la formación y la gestión de las relaciones con los clientes durante 2014;
- inicio de los proyectos para ampliar la solución de gestión de las relaciones con los clientes, e integrarla, con los sistemas estratégicos existentes como el PCT, Madrid, La Haya y Lisboa;
- inicio del proyecto para introducir la solución de contratación de personal.

2015

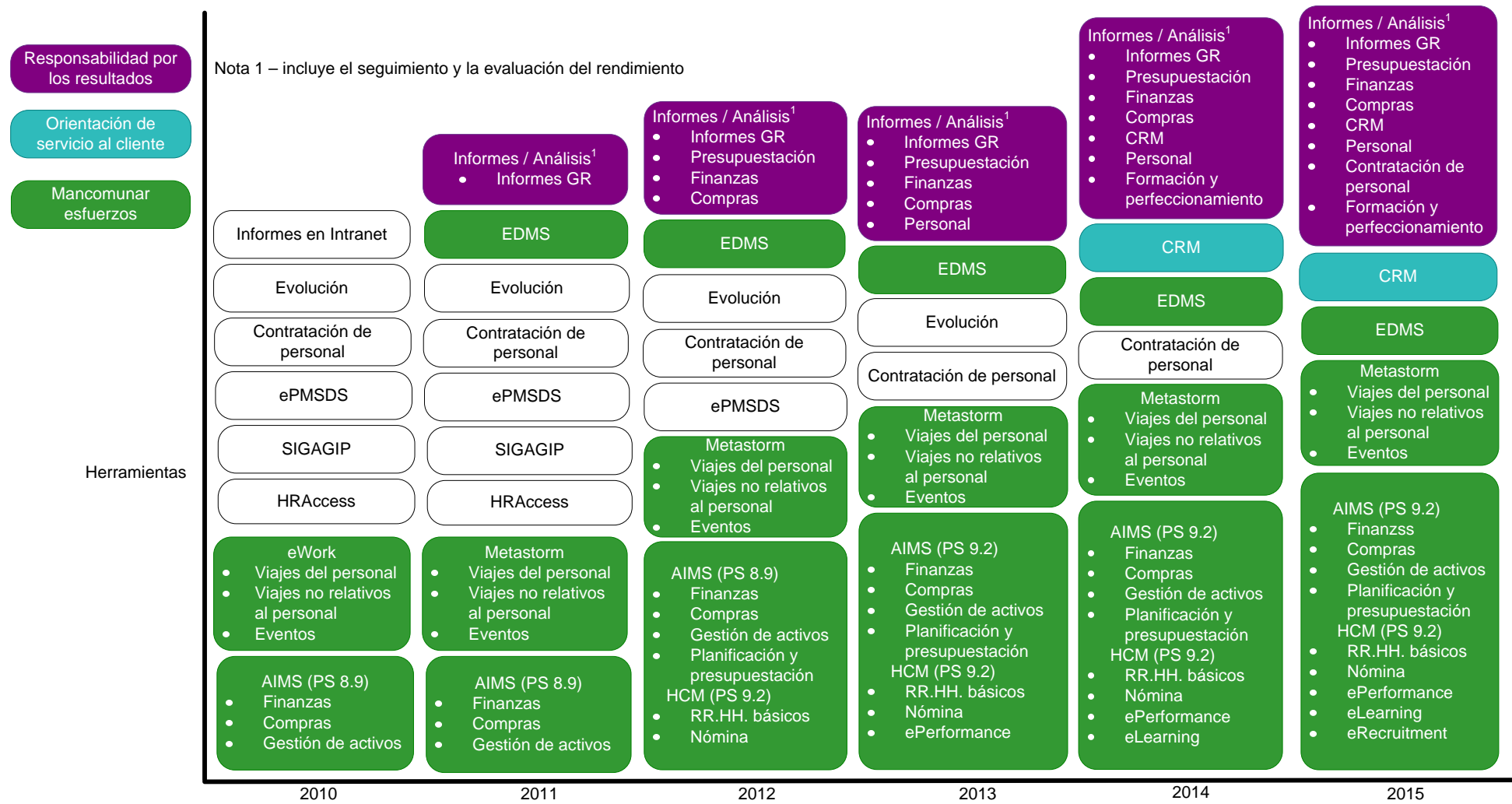
- Implantación de la solución de contratación de personal durante 2015;
- expansión del alcance de la solución de gestión de las relaciones con los clientes, e implantación durante y después de 2015;
- aplicación de la función de análisis de la gestión del rendimiento institucional para la solución de contratación de personal durante 2015.

Debe preverse un plazo entre cada proyecto para garantizar un período de estabilización después de la implantación de cada solución y un examen posterior a la implantación. Esta estrategia garantiza que las soluciones estén plenamente integradas y que las enseñanzas extraídas puedan aplicarse a los futuros proyectos.

Como se puede observar en el calendario anterior, se trata de varios proyectos y la OMPI sólo logrará aprovechar plenamente de todos los beneficios cuando finalice con éxito la ejecución de un cierto número de proyectos. Por consiguiente, la Junta de la Cartera de Proyectos será responsable de la definición y medición del logro de los beneficios a lo largo de todos los proyectos.

Como resultado de los proyectos, el ámbito de aplicación de los sistemas de la OMPI evolucionará gradualmente, como se ilustra en la Figura V.

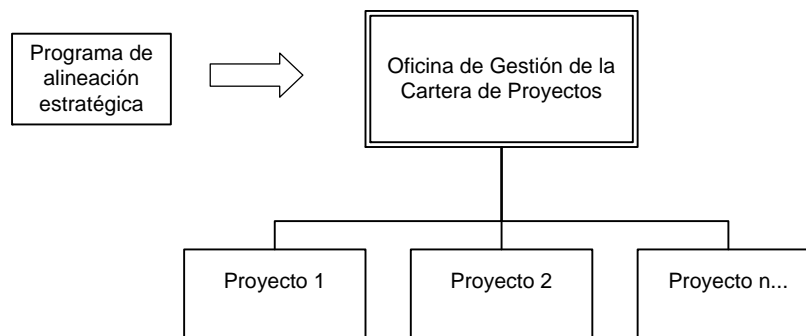
Figura V
Evolución de la solución PIR de la OMPI a lo largo del tiempo



VII. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA CARTERA DE PROYECTOS

25. Se creará una Oficina de Gestión de la Cartera de Proyectos que se encargará de supervisar el programa de cambio estratégico mediante la ejecución una cartera de proyectos interrelacionados y compatibles, tal como se ilustra en el Gráfico 1 *infra*.

Gráfico I: Estructura de la cartera de proyectos



A. Oficina de Gestión de la Cartera de Proyectos

26. La Oficina de Gestión de la Cartera de Proyectos determinará las herramientas, metodología, normas y criterios de calidad que deberán emplearse en la ejecución de los proyectos. Asimismo, se encargará de la planificación común y de los procesos de presentación de informes, y garantizará la estructura y el apoyo necesarios para la evaluación, justificación, definición, planificación, seguimiento y ejecución de los proyectos. También ayudará a resolver los conflictos que se produzcan entre los proyectos como consecuencia de la limitación de recursos y otras restricciones. La Oficina de Gestión de la Cartera de Proyectos trabajará en estrecha colaboración con otros sectores de la Organización en los que estén en marcha importantes iniciativas de T.I.

B. Junta de la Cartera de Proyectos

27. Los miembros del equipo directivo superior de la OMPI conformarán la Junta de la Cartera de Proyectos. La junta, que rendirá cuentas al Director General, será responsable en última instancia de aportar las capacidades, realizar los beneficios definidos y garantizar la realización de los proyectos en el marco del programa de alineación estratégica. La junta velará por la ejecución de todos los proyectos, centrándose en la realización de los beneficios operativos, supervisará las actividades, garantizará el establecimiento y funcionamiento de un entorno controlado, definirá y aplicará una estrategia de gestión de calidad con el fin de garantizar que todos los proyectos produzcan el nivel de calidad requerido.
28. La Junta de la Cartera de Proyectos aplicará las decisiones y aportes de alto nivel que guiarán la ejecución de cada proyecto. Habida cuenta de la naturaleza interfuncional de los proyectos y de las decisiones que convendría tomar, es indispensable contar con un único Patrocinador Ejecutivo que presida la junta y que, por delegación del Director General, tenga el poder de tomar las decisiones necesarias para una buena ejecución de todos los proyectos.

C. Director de la Cartera de Proyectos

29. Se nombrará a un Director de la Cartera de Proyectos (un funcionario de la OMPI para el proyecto) a quien la Junta de la Cartera de Proyectos le delegará la responsabilidad de la ejecución cotidiana de la cartera de proyectos. Este director se encargará de supervisar todos los proyectos, garantizar la coordinación entre los distintos proyectos y otras iniciativas en el marco del programa de alineación estratégica, y velará por el respeto de las normas, la calidad y la coherencia entre los distintos flujos de trabajo. También asumirá el liderazgo y actuará como mentor de los directores de proyecto.

D. Responsable de la gestión del cambio

30. Se nombrará a un responsable de la gestión del cambio (un funcionario de la OMPI para el proyecto), que formará parte de la Oficina de Gestión de la Cartera de Proyectos y rendirá cuentas al Director de la Cartera de Proyectos. Se encargará de que todas las actividades relacionadas con la gestión del cambio, tales como las comunicaciones, reuniones informativas, presentaciones, formación y evaluaciones del nivel de preparación, se lleven a cabo en los distintos proyectos de la cartera de forma oportuna, compatible, coordinada y coherente.

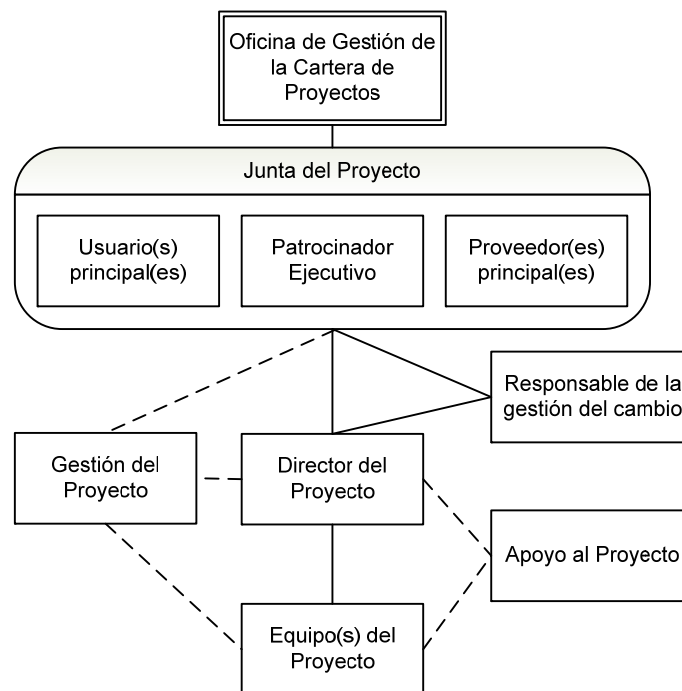
E. Arquitecto de sistemas

31. Se nombrará a un arquitecto de sistemas que formará parte de la Oficina de Gestión de la Cartera de Proyectos y rendirá cuentas al Director de la Cartera de Proyectos. Su función será garantizar el enlace entre la Oficina de Gestión de la Cartera de Proyectos, el Departamento de Tecnologías de la Información y de Comunicaciones, y el programa global de alineación estratégica con el fin de desarrollar la arquitectura de los sistemas de trabajo en toda la Organización para los distintos procesos relacionados con el PIR. Esta persona tendrá un papel esencial en cuanto a incidencia sobre las principales partes interesadas, la evolución de las estrategias de las TIC existentes y el desarrollo de las capacidades en materia de arquitectura. También garantizará que las soluciones operativas estén en consonancia con las normas de la arquitectura y con las políticas, procedimientos y herramientas de seguridad informática. Además, buscará activamente posibilidades de mejora mediante las T.I. y se mantendrá actualizado respecto a las tendencias de la industria.

VIII. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO

32. Para cada proyecto, se aplicará una estructura organizativa basada en la estructura que se ilustra en el Gráfico II *infra*. En esencia, cada proyecto estará dirigido por la OMPI con la asistencia externa de un colaborador.

Gráfico II: Organización y dirección del proyecto



33. Las entradas que aparecen en el Gráfico II se definen y describen con mayor detalle a continuación.

A. Junta del Proyecto

34. La Junta del Proyecto estará compuesta por altos funcionarios a los cuales la Junta de la Cartera de Proyectos les delegará la responsabilidad del proyecto y tendrán las siguientes cuatro características:
- Autoridad: para tomar decisiones y obtener los recursos necesarios para el proyecto;
 - Credibilidad: capacidad para dirigir el proyecto;
 - Aptitud para delegar: con el objetivo de mantener la actividad de la Junta del Proyecto a un nivel apropiado, y permitir que el Director del Proyecto pueda dirigir el proyecto;
 - Disponibilidad: para tomar decisiones y proporcionar orientaciones.
35. La Junta del Proyecto tomará las decisiones y hará las propuestas necesarias para guiar la ejecución del proyecto en el marco del mandato que le ha conferido la Junta de la Cartera de Proyectos. Habida cuenta del carácter interfuncional de los proyectos y de las decisiones que convendría tomar, es indispensable que el proyecto esté bajo la responsabilidad de un solo director que, si bien debe contar con el apoyo del usuario principal y del proveedor principal, tiene el poder de decisión y es el responsable en definitiva del éxito del proyecto.
36. El usuario principal representa los intereses de todos aquellos que utilizarán los productos del proyecto. Cuando un proyecto abarque los intereses de muchos usuarios puede que sean necesarias varias personas, pero por razones de eficacia esta función no deberá ser compartida entre un número muy grande de personas. El usuario principal aporta al proyecto los recursos de usuarios, especifica los requisitos de los usuarios, vela por que los resultados del proyecto correspondan a las necesidades, y garantiza la coordinación entre los usuarios y el equipo del proyecto.

37. El proveedor principal representa los intereses de todos aquellos que garantizan y aplican los resultados del proyecto. La función puede estar dividida entre dos personas, un recurso interno y uno externo. El proveedor principal aporta al proyecto los recursos de proveedores, es responsable de la calidad de los resultados obtenidos y garantiza la coordinación entre el Departamento de Tecnologías de la Información y de Comunicaciones y el equipo del proyecto.

B. Director del Proyecto

38. El Director del Proyecto será un funcionario de la OMPI para el proyecto (contratado por el período de duración del proyecto), a quien la Junta del Proyecto le delegará la responsabilidad de la ejecución cotidiana del proyecto. El Director del Proyecto también rendirá cuentas y recibirá orientaciones del Director de la Cartera de Proyectos.

C. Responsable de la gestión del cambio

39. La Junta del Proyecto es la responsable en última instancia de aprobar todos los cambios que surjan durante el proyecto. Sin embargo, en función de la envergadura y complejidad del proyecto, puede decidir delegar la aprobación de algunos de los cambios a un responsable de la gestión del cambio que estará autorizado para aprobar los cambios que cumplan con criterios predefinidos en relación con el tiempo, el costo y el alcance.

D. Validación del proyecto

40. La Junta del Proyecto es responsable en última instancia de la validación del proyecto en las respectivas esferas de actividad (operaciones, usuarios y proveedores) mediante el seguimiento de todos los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados del proyecto por medio de una verificación y validación independiente. Si un miembro de la Junta del Proyecto no tiene suficiente tiempo para desempeñar esta función, se puede nombrar a un colaborador interno o externo para que realice la verificación y validación para su esfera de actividad. Si bien se trata de una función independiente, la validación del proyecto apoya al Director del Proyecto y al equipo del proyecto prestando asesoramiento y orientación en materia de normas y personal.

E. Equipo(s) de proyecto

41. En el marco de cada proyecto se creará uno o varios equipos, dirigidos por el jefe de equipo. El jefe de equipo rinde cuentas y recibe órdenes del Director del Proyecto durante toda la duración de las actividades del equipo. La coherencia, el tamaño y la duración de vida de cada equipo variarán en función de las tareas que debe cumplir. Los equipos, por lo general, estarán compuestos de un equipo interno de base, dirigido por un miembro del personal de la OMPI, con apoyo interfuncional, complementado por los recursos de un colaborador externo. Los equipos contarán con una combinación de competencias funcionales y técnicas, y deberán ser capaces de aportar los conocimientos especializados y operativos necesarios.

F. Apoyo al proyecto

42. El servicio de apoyo al proyecto se encarga de administrar los procesos y herramientas de gestión y apoyo administrativo utilizadas por el proyecto. En función de la envergadura del proyecto, esta función puede ser realizada por el Director del Proyecto, o se puede delegar a un grupo de apoyo al proyecto.

IX. ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DE LA CARTERA, SUPUESTOS DE BASE Y FUENTE DE FINANCIACIÓN PROPUESTA

43. El costo total de la cartera de proyectos planificada se estima en cerca de 25 millones de francos suizos. La Secretaría desea señalar a la atención del Comité del Programa y Presupuesto el hecho de que esta estimación de los costos comprende un factor de contingencia del 10%. La ejecución de la cartera de proyectos conforme al presupuesto previsto exige una gestión muy estricta, el

control del alcance, y la aplicación de la cartera de proyectos sobre la base de funciones estándar y no de adaptaciones. La calidad y la disponibilidad de los datos en los sistemas antiguos constituye otro factor importante que podría traducirse en retrasos y sobrecostos.

44. En el Gráfico III (siguiente página) se muestra la estimación de los costos por cada esfera principal, en el Gráfico IV (siguiente página) figura la misma estimación de costos por cada uno de los elementos, y los supuestos de base generales. Como se indica, la estimación preliminar de los costos de la cartera de proyectos planificada es de 25 millones de francos suizos. Esta estimación de los costos se basa en la propia experiencia de la OMPI en la ejecución del sistema de información financiera y presupuestaria (AIMS) de PeopleSoft, el proyecto FRR-IPSAS más reciente y las experiencias de otras organizaciones del sistema de Naciones Unidas en materia de ejecución de proyectos.
45. Cabe destacar que la cartera se ejecutará a lo largo de un período de 5 años y si bien no se comprometerán todos los fondos desde un inicio, los proyectos son muy interdependientes. Algunos componentes que se integran y tienen incidencia en todos los proyectos, como el diseño conceptual, la arquitectura de las soluciones y la adquisición de los productos de software conformes con esta arquitectura, se realizarán en las primeras etapas del calendario global. En consecuencia, la aprobación de las consignaciones de fondos deberá cubrir la totalidad de los costos de todos los proyectos con el fin de garantizar continuidad.

Gráfico III: Estimación preliminar de los costos por sector principal
(en francos suizos)

Costos por sector principal	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Oficina de Gestión de la Cartera de Proyectos y gestión del cambio	933.607	917.107	917.107	605.440	456.940	3.830.200
Gestión y desarrollo de los recursos humanos	3.589.190	2.169.088	1.171.884	1.640.425	375.169	8.945.755
Gestión del rendimiento institucional	3.715.781	1.666.115	0	636.086	0	6.017.982
Gestión de las relaciones con los clientes	0	0	254.320	884.818	816.552	1.955.690
Mejoras del AIMS	1.841.048	1.270.896	1.479.896	0	0	4.591.840
Total general	10.079.625	6.023.205	3.823.207	3.766.769	1.648.661	25.341.467

Gráfico IV: Estimación preliminar de los costos por elemento
(en francos suizos)

Costos por elemento	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Alojamiento de aplicaciones	713.196	443.652	156.816	69.696	0	1.383.360
Adquisición y mantenimiento de los programas informáticos	2.995.794	383.678	111.670	392.997	105.600	3.989.738
Personal del proyecto	1.476.567	1.330.487	1.170.987	948.420	638.220	5.564.680
Recursos de sustitución de usuarios	774400	715000	396000	506000	312400	2.703.800
Colaborador externo	3611469	2674309	1541794	1576416	492121	9.896.109
Formación	398200	305580	330440	185240	34320	1.253.780
Comunicaciones y otros costos	110000	170500	115500	88000	66000	550.000
Total general	10.079.625	6.023.205	3.823.207	3.766.769	1.648.661	25.341.467

A. Supuestos de base

46. La anterior estimación de los costos se ha elaborado a partir de los siguientes supuestos, que si no se pudieran aplicar, sería necesario aumentar la estimación y posiblemente los plazos. A continuación se describen dichos supuestos:
- Se definirá y aprobará una visión de cartera antes del inicio de cualquier proyecto. Antes de iniciar un proyecto, se definirá claramente el alcance de dicho proyecto, lo cual sustentará la visión de cartera. Una vez iniciado el proyecto, toda modificación de la visión de cartera, o del alcance del proyecto, puede repercutir sobre las estimaciones de los costos.
 - Se trata de un ambicioso cambio que implica una transformación a gran escala y que depende del pleno apoyo de la organización, la claridad y la coherencia de la visión, la toma de decisiones oportuna, la disposición al cambio y la capacidad para absorber trabajo adicional con el fin de ejecutar la cartera de proyectos dentro de los plazos previstos.
 - Las estimaciones de los esfuerzos y, por ende, de los costos correspondientes a los recursos internos y externos parten de un enfoque de "adaptación mínima". Dicho enfoque entrañará importantes cambios en las políticas y procesos operativos a fin de adaptar la forma de trabajar de la Organización a las prácticas óptimas y funciones de los programas informáticos. Sin embargo, si por alguna razón la Junta del Proyecto no pudiera garantizar el cumplimiento efectivo de este enfoque, la cantidad de solicitudes de adaptación por parte de los usuarios podría ser enorme, con lo que la estimación de los esfuerzos que exige el proyecto, y los costos correspondientes, aumentarían correlativamente.
 - La estimación de los esfuerzos y, por ende, del costo de los servicios prestados por colaborador externo se ha preparado sobre el supuesto de que se contratará personal temporero interno para el proyecto (véanse los costos por "personal del

proyecto" en el Gráfico IV). La contratación de recursos internos para el proyecto supone costos mucho menores (inferiores al 60%) que los que entrañan los recursos externos. Sin embargo, si por cualquier motivo el proyecto no resultara atractivo y, por lo tanto, no pudiera contratar a dicho personal interno, incumbiría al colaborador externo proporcionar tales recursos de personal, lo que acarrearía el correspondiente incremento en los costos.

- e) La cartera de proyectos mejorará y ampliará el sistema AIMS existente y, por ende, se asume que el sistema AIMS de base permanecerá relativamente estable. Todo cambio realizado en el sistema AIMS fuera de los proyectos planificados puede engendrar esfuerzos adicionales y adaptaciones para garantizar la integración con las nuevas soluciones.
- f) Las estimaciones incluyen los costos necesarios para lograr una solución puesta en marcha. Una vez que cada sistema entre en servicio, los costos permanentes, tales como en el alojamiento en el CICE, el apoyo al sistema AIMS, el mantenimiento continuo del software, las actualizaciones, y otras mejoras, etc., deberán ser financiados por el Departamento de Tecnologías de la Información y de Comunicaciones y, por lo tanto, deben ser incluidas en sus futuras previsiones presupuestarias.
- g) La presente propuesta tendrá repercusiones sobre la estructura existente de apoyo al sistema AIMS, los niveles de personal, las calificaciones y competencias y, por ende, si bien no se ha incluido ninguna estimación de estos costos, el Departamento de Tecnologías de la Información y de Comunicaciones está preparado y tiene previstos tales los cambios en el grupo de apoyo al sistema AIMS. El Departamento de Tecnologías de la Información y de Comunicaciones ya ha anticipado esos cambios, y en la reciente reorganización ha consolidado la estructura de apoyo al sistema AIMS con miras a fortalecerla y garantizar la polivalencia de las competencias.
- h) Los plazos y las estimaciones parten del supuesto de que el proyecto de gestión de personal y nómina se basará en el nuevo marco reglamentario, así como en la versión revisada del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera, cuyo plazo de aplicación está fijado al 1º de enero de 2012. Por consiguiente, se parte del supuesto que estarán disponibles para junio de 2011 con el fin de someterlos a las asambleas que se celebrarán en septiembre de 2011. Si el nuevo marco reglamentario, así como la versión revisada del Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera no están disponibles en junio de 2011, o no se han aplicado al 1º de enero de 2012, el proyecto relativo a la gestión de personal y la nómina, y todos los subsiguientes proyectos de gestión del capital humano y de gestión del rendimiento institucional, pueden sufrir retrasos, o se ejecutarán sobre la base del reglamento existente con un nuevo proyecto y costo adicionales, para actualizarlos al nuevo reglamento cuando esté disponible.
- i) El concepto de gestión por resultados debe estar claramente definido, aceptado y en aplicación en la OMPI antes de que pueda iniciarse el proyecto destinado a implantar una solución basada en las T.I. Ello garantizará que ya esté establecida una cultura basada en los resultados y que exista una visión clara de las eficiencias que aportará un sistema basado en las T.I. La OMPI ha iniciado recientemente una iniciativa importante para fortalecer su marco de gestión por resultados en el ámbito del programa de alineación estratégica.
- j) Se acordará un sistema estratégico de gestión electrónica de los documentos (EDMS), y las partes de este sistema que prestarán apoyo al PIR se implantarán durante 2011 como uno de los proyectos de la cartera. Este procedimiento proporcionará una solución para todos los documentos en papel relacionados con el sistema de PIR, y abarcará la manipulación, el flujo de trabajo y el almacenamiento fuera del PIR mediante la herramienta de gestión de documentos especializada de la Organización. La demora en la toma de decisiones o en implantación de EDMS repercutirá sobre los plazos o costos de los otros proyectos.

- k) Durante 2010 el sistema eWork existente será actualizado a la última versión de Metastorm en preparación para los proyectos. Por consiguiente, no se ha incluido ningún costo relativo a Metastorm por concepto de actualización, mantenimiento continuo o mejoras del sistema.
- l) El sistema AIMS será actualizado a la última versión de PeopleSoft como parte del mantenimiento continuo y apoyo brindado a este sistema. No se han decidido aún los plazos de esta operación, pero serán programados de forma que no alteren las actividades planificadas del proyecto, posiblemente entre fines de 2012 y principios de 2013.

B. Breves explicaciones y supuestos de base

47. A continuación se presenta una serie de breves explicaciones y supuestos de base relativos a la determinación de los costos presentados en los Gráficos III y IV.
- a) *Alojamiento de aplicaciones:* La estimación de los costos parte del supuesto del alojamiento de las soluciones en el Centro de Cálculo Electrónico (CICE) de las Naciones Unidas. Se parte del supuesto que no se requerirá ningún proceso de licitación para alojamiento adicional en el CICE.
 - b) *Adquisición en el mantenimiento de los programas informáticos:* La estimación de los costos de adquisición de los programas informáticos se basa en una cotización de Oracle. Los costos de mantenimiento del software, que el primer año ascenderán a un 22% de los costos de las licencias correspondientes, deberán abonarse en el momento de la compra. En consecuencia, dichos costos están incluidos en el costo del proyecto. Los costos de mantenimiento para los siguientes años no serán financiados por el proyecto, sino por el Departamento de Tecnologías de la Información y de Comunicaciones. Las cotizaciones de Oracle se basan en un descuento corriente de 50%. Si la OMPI adquiere programas informáticos simultáneamente por un importe muy elevado, por ejemplo 600.000 dólares de los Estados Unidos, el descuento de Oracle será superior y, por ende, disminuirán los costos de adquisición y mantenimiento de los programas. Se parte del supuesto que no será necesario ningún proceso de licitación para productos informáticos adicionales de Oracle.
 - c) *Personal del proyecto:* Los costos del personal del proyecto corresponden al personal temporero que se contratará por el período de duración de cada proyecto. Los costos de personal del proyecto se estiman a un promedio mensual de 10.000 a 14.000 francos suizos según la función y el perfil que sean necesarios.
 - d) *Recursos de sustitución de usuarios:* A partir de nuestra propia experiencia sobre la ejecución de los proyectos AIMS, FRR-IPSAS y de otras organizaciones a las que hemos consultado, consideramos que para cada esfera de actividad, se deberían asignar al proyecto usuarios coordinadores con conocimientos sobre los procesos operativos de sus propios ámbitos con el fin de que participen en diversas actividades durante las fases de diseño y ejecución. Estos costos corresponden a la sustitución de los recursos de personal interno asignados a un proyecto, por recursos de personal temporero con el fin de garantizar que las actividades diarias prosigan sin incidentes durante el proyecto.
 - e) *Colaborador externo:* A tenor de la experiencia adquirida con los proyectos AIMS y FRR-IPSAS, y la de otras organizaciones, se considera que la función del colaborador externo es fundamental para implantar con éxito un sistema, y representa gran parte de los costos. El colaborador externo aportará los conocimientos técnicos necesarios para diseñar, configurar y poner en servicio el sistema. Muchos de los proyectos propuestos incluyen la ampliación del sistema AIMS existente y, por ende, requieren que cualquiera de las nuevas soluciones coexista con los módulos existentes. Cualquier cambio que se realice en uno de esos módulos puede repercutir en el diseño y funcionamiento de los otros módulos. Los costos relativos al colaborador externo se han estimado sobre la base de la experiencia adquirida en los proyectos anteriores y la de otras organizaciones que ya han implantado los nuevos módulos. Se procederá a una convocatoria a licitación internacional para seleccionar a un colaborador que tenga

experiencia en la implantación de software, así como experiencia en el entorno de Naciones Unidas, en el sector público o en el plano internacional. La OMPI conservará la flexibilidad de utilizar uno o varios colaboradores para la ejecución de la cartera de proyectos.

- f) *Formación:* El costo de la formación en los programas de PeopleSoft está basado en el supuesto de que se mantenga el acuerdo de formación con Oracle en Ginebra por conducto del CICE. Todas las formaciones relativas a las funciones y procesos de los usuarios se llevarán a cabo con los recursos del proyecto. La estimación de los costos de formación abarca los cursos dentro y fuera del centro de trabajo, y representa el costo de formación de un número limitado de miembros del equipo del proyecto al inicio de cada proyecto, la formación de las personas encargadas de realizar las pruebas durante cada proyecto, y la formación para los usuarios finales y el apoyo al personal cuando cada proyecto entre en servicio.
- g) *Comunicaciones y otros costos:* La estimación de los costos previstos en esta partida presupuestaria se refieren a cualquier actividad de comunicación, gestión del cambio, trabajo en equipo y viajes que sea necesaria como parte de cada uno de los proyectos.
- h) *La Oficina de Gestión de la Cartera de Proyectos y la gestión del cambio:* La estimación de los costos previstos en esta partida presupuestaria se refieren a la formación y asignación de recursos a la Oficina de Gestión de la Cartera de Proyectos, y el desarrollo de una visión de cartera que requerirá el apoyo de recursos externos.
- i) *Gestión y desarrollo de los recursos humanos:* La estimación de los costos de esta partida presupuestaria se refiere a todos los proyectos para introducir una solución de gestión del capital humano completa e integrada. Como parte de la reseña del proyecto sobre la gestión de personal y nómina, se tomará una decisión respecto al procesamiento retroactivo de la nómina y la conversión de los datos a partir de SIGAGIP/HR Access; estos dos procedimientos están comprendidos dentro del alcance de este proyecto y se incluyen en las estimaciones de los costos.
- j) *Gestión del rendimiento institucional:* La estimación de los costos de esta partida presupuestaria se refiere al proyecto para introducir una solución de planificación y presupuestación, y a los proyectos de presentación de información sobre el rendimiento de la Organización que introducirán funciones mejoradas de presentación de informes y análisis.
- k) *Gestión de las relaciones con los clientes:* La estimación de los costos de esta partida presupuestaria se refiere a los proyectos para introducir una solución de gestión de las relaciones con los clientes, un proyecto piloto y los proyectos necesarios para sustituir e integrar la solución propuesta con los sistemas existentes del PCT, Madrid, La Haya y Lisboa.
- l) *Mejoras del sistema AIMS:* La estimación de los costos de esta partida presupuestaria se refiere a las mejoras en curso del sistema AIMS para ofrecer más funciones a los usuarios actuales de los sectores de finanzas, compras y viajes que permitirán el éxito de los proyectos. Aquí se incluye la actualización de PeopleTools y de los programas de PeopleSoft, la introducción de funciones adicionales para expandir las soluciones ya implantadas, la introducción de un EDMS vinculado al sistema AIMS, y la introducción de un portal Web para permitir a los usuarios el acceso a los distintos sistemas mediante una única página de identificación.

C. Fuente de financiación propuesta

- 48. Se ha propuesto financiar la cartera de proyectos con cargo a las reservas disponibles.

X. MECANISMO DE PRESENTACIÓN DE INFORMES

- 49. La Secretaría con regularidad presentará al Comité del Programa y Presupuesto informes sobre la marcha de la ejecución de cartera de proyectos.

XI. CONSULTAS CON OTRAS ORGANIZACIONES DEL SISTEMA DE NACIONES UNIDAS Y ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

50. En la elaboración de la presente propuesta la OMPI ha consultado con las siguientes organizaciones para tener en cuenta su experiencia, conocimientos y enseñanzas extraídas:

- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR);
- El Fondo Mundial (TGF);
- Organización Mundial de la Salud (OMS);
- Organización Internacional del Trabajo (OIT);
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA);
- Oxfam, Oxford;
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

[Fin del Anexo y del documento]