

## Comité del Programa y Presupuesto

**Decimoctava sesión  
Ginebra, 12 a 16 de septiembre de 2011**

### INFORME SOBRE LA MARCHA DE LA INSTAURACIÓN DE UN SISTEMA GLOBAL E INTEGRADO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS (PIR)

*preparado por la Secretaría*

#### I. INTRODUCCIÓN

1. La cuadragésima octava sesión de las Asambleas, celebrada en septiembre de 2010, aprobó la propuesta de la Secretaría de instaurar un sistema global e integrado de planificación institucional de recursos (PIR) (documentos WO/PBC/15/17 y A/48/14).
2. Las ventajas derivadas de instaurar el sistema de PIR se pueden resumir de la siguiente manera: i) modernización de las principales funciones de la OMPI en materia de administración, gestión y servicio al cliente, ii) mejora de la productividad y iii) posibilidad de brindar una mejor información a los Estados miembros, las partes interesadas y al equipo directivo.

#### II. ALCANCE DE LA CARTERA DEL PROYECTO DE PIR

3. La OMPI tiene previsto acometer la ejecución del proyecto definiendo en primer lugar una visión clara y elaborando un plan y un diseño conceptual. El sistema se desarrollará gradualmente a lo largo de un período de cinco años.
4. La visión de cartera incluirá la dirección que ha de tomar en el futuro la prestación de unos servicios de gestión y administración acordes con las estrategias subrayadas en el Plan estratégico a mediano plazo y el Programa de alineación estratégica, y ofrecerá pautas para todas las esferas funcionales dentro del alcance de la cartera de PIR.
5. El alcance primario de la cartera de PIR abarca el desarrollo y la gestión de recursos

humanos, la planificación, la elaboración de presupuestos, la gestión del rendimiento institucional y la gestión de las relaciones con los clientes.

6. Reforzar los sistemas existentes de finanzas, adquisiciones y viajes (AIMS), instaurados en el pasado, es un aspecto importante de la implantación del proyecto. La instalación de las últimas versiones de programas y herramientas informáticas, de módulos adicionales y los cambios en la configuración para permitir nuevas funciones constituyen la primera fase de la estrategia de refuerzo de estos sistemas. Se revisará la estructura y el empleo del plan contable actual. Esta revisión podrá dar pie a una propuesta de nuevo plan contable. En etapas posteriores, se llevarán a cabo mejoras funcionales en los procesos principales, a partir de las recomendaciones contenidas en la Visión de cartera.

### III. LOGROS PRINCIPALES

7. Se prevé que la instauración de la cartera de PIR sea paulatina y prudente. Concretamente, este enfoque incluye:

- La creación de una estructura de cartera y gestión de proyectos sólida;
- La aplicación de las mejores prácticas;
- El diseño de un marco amplio de búsqueda de soluciones;
- El aprovechamiento de los acuerdos vigentes sobre alojamiento de aplicaciones.

A continuación, se enumeran los principales logros cosechados por la OMPI hasta la fecha:

8. El enfoque adoptado en la instauración incluirá la revisión proactiva y la mitigación de los principales riesgos a través de un gobierno de la cartera firme y de la adopción de las mejores prácticas. La estructura y los procesos de gobierno se han creado y se han llevado a efecto de la manera siguiente:

- a) La responsabilidad de la cartera de proyectos ha recaído en la Junta de TIC (formada por miembros del Equipo Directivo Superior). La Junta rinde cuentas ante el Director General por la ejecución satisfactoria de la cartera de PIR y la obtención de beneficios comerciales.
- b) Se ha establecido un Grupo Interdisciplinar, formado por personal con el rango y la autoridad suficientes no sólo para pronunciarse sobre cuestiones relativas a la visión y la planificación, sino también para tomar las decisiones sobre diseño y puesta en práctica, abordar cuestiones relacionadas con procesos interdisciplinarios y definir las necesidades en materia de presentación de informes. En el grupo están representados múltiples sectores, entre ellos el PCT, el Sistema de Madrid, Desarrollo y Administración y Gestión.
- c) Se ha establecido una Junta de Proyecto, formada por un único ejecutivo (persona encargada de la toma de decisiones en última instancia), un usuario principal (cliente) y un proveedor principal (proveedor de TI y/o externo), para cada proyecto puesto en marcha hasta la fecha, de acuerdo con la metodología de gestión de proyectos Prince2.
- d) Se ha creado la Oficina de Gestión de Proyectos de PIR para ofrecer una planificación común, unos estándares de calidad y unos procesos de gestión de presupuestos y presentación de informes durante la aplicación de la cartera del PIR.
- e) Está en curso una alineación con otras iniciativas estratégicas de la OMPI por medio de actualizaciones de estado regulares con la Oficina de Gestión de Programas del Programa de alineación estratégica.

f) Gestión proactiva de riesgos y presentación regular de informes ante la Comisión Consultiva Independiente de Supervisión de la OMPI.

9. La Organización maneja un número creciente de proyectos que, con el beneplácito de los Estados miembros, se financian con cargo a los fondos de reserva. La financiación aprobada para tales proyectos suele incluir una provisión para los recursos humanos adicionales necesarios para su aplicación. A efectos de una gestión transparente y eficiente de los recursos, se han definido distintos procedimientos para que los Responsables de Programa puedan solicitar la creación bien de puestos de duración determinada para los proyectos, bien de puestos temporales para los proyectos aprobados y financiados con cargo a los Fondos de Reserva, así como para contratar a personal para cubrirlos. Los puestos y los empleos relacionados con estos proyectos tienen una duración limitada, de acuerdo con el marco temporal del proyecto y la disponibilidad de fondos para el proyecto aprobado.

- La OMPI ha atraído y reclutado con éxito a un núcleo de profesionales cualificados y con experiencia para ocupar las siguientes vacantes: responsable de la Oficina de Gestión de Proyectos de PIR, dos responsables de proyecto, responsable del diseño de soluciones y responsable funcional del sistema de gestión de recursos humanos.
- En la actualidad, está en curso el proceso de reclutamiento de candidatos para los tres puestos restantes, entre ellos el de especialista en gestión del cambio. Se volverá a anunciar la vacante de especialista en gestión de procesos ante la falta de candidatos adecuadamente cualificados en la primera vuelta. La contratación de personal con experiencia para puestos relacionados con estos proyectos garantizará la continuidad de un núcleo de personas durante la fase de aplicación y de contención de los costes totales de los recursos en materia de personal.
- La OMPI ha contratado a un socio que cuenta con una metodología solvente y un equipo experto para que le asista en la puesta en práctica de la visión de cartera global requerida. El proceso de selección se prolongó más de lo inicialmente previsto y se rigió por las reglas de licitación internacionales, los reglamentos y unas negociaciones contractuales arduas. The Gartner Group (Gartner), asesores externos de la OMPI, revisaron la licitación antes de su publicación.
- La empresa elegida fue PriceWaterhouseCoopers (PWC), y se ha acordado una remuneración fija y unas condiciones de pago por objetivos muy claras; la aceptación está sujeta a una serie de indicadores clave de rendimiento. La contratación de un asociado minimiza el riesgo y permite controlar el costo del programa. Este socio aporta valor a la OMPI por medio de su metodología, mejores prácticas, herramientas y aceleradores y de un caudal sólido de recursos.

10. Se ha empezado a trabajar en la creación de una visión de cartera y un diseño conceptual de alto nivel, dos objetivos importantes.

- Estos dos objetivos estarán listos en noviembre de 2011, y servirán como anteproyecto y principios rectores para las distintas esferas funcionales, garantizando así que la ejecución de proyectos da como resultado soluciones coherentes y beneficios comerciales.
- Los retrasos en la contratación de personal para la Oficina de Gestión de Proyectos de PIR y una negociación y una planificación rigurosas con el asociado encargado de prestar los servicios han provocado un ligero retraso en la puesta en marcha. Actualmente el programa está en fase de evaluación del estado actual, evaluación que se espera que culmine en julio de 2011. Este retraso inicial no debería ampliar los plazos globales de la cartera.

- Se han ampliado los plazos generales del proyecto para adaptarse al momento de máxima actividad en la preparación del programa y el presupuesto, el calendario de vacaciones estivales y la participación efectiva de los usuarios. La planificación deberá contemplar, asimismo, actividades relacionadas con el diseño organizativo, el estatuto y el reglamento del personal y la gestión del rendimiento del personal.

11. La Oficina de Gestión de Proyectos de PIR trabaja satisfactoriamente con el personal a todos los niveles (hasta 60 miembros del personal han participado en talleres y entrevistas durante las primeras seis semanas). La implicación del personal es un factor clave para el éxito de la iniciativa.

12. Se ha confirmado la orientación estratégica global en materia de TIC de la cartera de PIR (productos y tecnología), tras una revisión detallada y rigurosa de las soluciones alternativas, el desarrollo de un modelo para posibilitar la gestión por objetivos, los debates con asesores externos reconocidos, como Gartner, y la comprobación de las referencias de cliente.

- La estrategia sigue los parámetros de la estrategia global de TIC y la ha revisado y aprobado la Junta de TIC.
- Tras la aprobación por parte de la Junta de TIC, se entablaron negociaciones en profundidad con Oracle, con el asesoramiento de Gartner, para adquirir nuevas licencias de producto. Las negociaciones concluyeron satisfactoriamente y permitieron que la OMPI lograra un descuento significativo dadas las dimensiones del acuerdo y que las negociaciones coincidieron con el cierre del ejercicio económico de Oracle.
- Al mismo tiempo, se confirmaron los acuerdos de alojamiento con el CICE, en apoyo de la orientación estratégica.
- La elección del software para el sistema de gestión electrónica de documentos, que está a la espera de la comprobación de las referencias de cliente y de una prueba de concepto por parte de Oracle, se confirmará en 2011, más adelante.

13. Se han observado avances significativos en las mejoras principales del AIMS en la cartera:

- a) Culminó con éxito un proyecto para introducir una nueva infraestructura tecnológica de hardware a través del CICE, a fin de dotar al AIMS de una base técnica más moderna, sólida y eficiente, así como una infraestructura de apoyo a la introducción de futuras soluciones.
- b) En junio de 2011 finalizó con éxito un proyecto para actualizar PeopleTools (las utilidades de la interfaz de usuario de PeopleSoft), poniendo así al alcance de los usuarios del AIMS una interfaz de usuario actualizada y una sólida base técnica para toda labor futura de desarrollo del AIMS.
- c) El proyecto para pasar de PeopleSoft v8.9 a PeopleSoft v9.1, inicialmente previsto para 2012/13, se ha adelantado a 2011. El proyecto se puso en marcha en julio de 2011, y se espera que llegue a su fin en abril de 2012. Esta actualización supone un gran lanzamiento para PeopleSoft e incluye más de 1.400 mejoras funcionales en el producto; la OMPI se beneficiará de muchas de ellas. Adelantando la actualización del producto, la OMPI no sólo saca partido antes de las nuevas funciones, sino que también se dota de una buena base sobre la que asentar futuras mejoras funcionales, así como otras soluciones de importancia, como recursos humanos o información institucional.
- d) Se recurrió a nuestro socio externo, Cedar Consulting, para que llevara a cabo las tareas de actualización, tras una ardua negociación que se cerró con un descuento en el

precio fijado. La intervención de un socio externo minimiza el costo de la actividad y brinda a la OMPI el caudal necesario de conocimientos sobre la OMPI y sobre el producto para garantizar el éxito del proyecto. Cedar ya ha llevado a cabo con éxito distintos proyectos en la OMPI, entre ellos la actualización anterior de PeopleSoft y los proyectos FRR/IPSAS. A fin de velar por la coherencia y la fiabilidad del soporte durante la actualización, se amplió el contrato de socio externo con Cedar.

e) Uno de los principales resultados esperados del proyecto de visión, a lo largo de 2011, es el nuevo diseño del plan contable. Todo elemento de alta prioridad que se haya identificado como necesario para la aplicación del Programa y Presupuesto 2012/13, en su forma aprobada por los Estados miembros, se incorporará al sistema AIMS para el bienio que se iniciará el 1 de enero de 2012.

#### IV. EMPLEO DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO DE PIR

14. El costo global estimado de la puesta en marcha de la cartera de proyectos ronda los 25 millones de francos suizos para un período de cinco años. Los costos estimados incluyen el alojamiento de la aplicación, la adquisición del software, el personal para el proyecto, los recursos de recuperación de información de los usuarios, los honorarios del asociado externo encargado de la puesta en marcha del proyecto, formación y comunicación y otros costos. A medida que se desplieguen y entren en funcionamiento los sistemas/módulos, los costos recurrentes de mantenimiento y funcionamiento del sistema se incluirán en las sucesivas propuestas de programa y presupuesto, dentro del presupuesto ordinario.

15. Presentamos en el cuadro siguiente un resumen del empleo hasta la fecha del presupuesto, y una previsión del empleo hasta finales de 2011:

Desglose de costos de la cartera de proyectos de PIR  
(en francos suizos, a fecha de 30/06/2011)

Elemento	Presupuesto del proyecto para 2011	Costo real hasta la fecha (Nota 1)	Previsión a finales de 2011 (Nota 2 y 3)
Alojamiento de la aplicación	713.196	0	430.000
Adquisición del software	2.995.794	1.825.998	2.063.898
Personal empleado en el proyecto (Nota 4)	1.476.567	188.429	804.429
Recursos de recuperación de información de los usuarios	774.400	0	450.000
Asociado externo encargado de la puesta en marcha	3.611.469	1.280.000	1.440.000
Formación	398.200	0	100.000
Comunicaciones y otros	110.000	0	110.000
<b>Total</b>	<b>10.079.625</b>	<b>3.294.427</b>	<b>5.398.327</b>

- Nota 1: “Costo real hasta la fecha” incluye gastos y compromisos hasta el 30 de junio de 2011.
- Nota 2: “Previsión a finales de 2011” recoge el costo real previsto a finales de 2011 a partir del costo real hasta la fecha y del gasto previsto durante el resto de 2011, sobre la base de las previsiones iniciales para el presupuesto del proyecto.
- Nota 3: El presupuesto inicial preveía que la visión estuviera terminada a principios de 2011 y, por lo tanto, que los proyectos de aplicación se iniciaran antes, para lo cual sería necesario contar con el software, los recursos de almacenamiento, los socios encargados de la puesta en marcha, la formación, etc. Dado que la visión finalizará más tarde, muchas de estas acciones sucederán más tarde, y algunas de ellas se trasladarán a 2012.
- Nota 4: El presupuesto inicial preveía la presencia in situ durante todo el año del personal empleado en el proyecto. Muchos de estos puestos no se han ido ocupando hasta 2011, de modo que los costos de personal serán significativamente inferiores en 2011. Por lo tanto, se incurrirá más tarde de lo inicialmente previsto en la cartera en algunos costos de personal, en los años cuarto o quinto.

## V. PLANIFICACIÓN

16. Los plazos de ejecución del proyecto destacan los siguientes cambios principales, que no figuraban en el plan presentado a los Estados miembros en septiembre de 2010:
- a) Todavía no se han puesto en marcha las acciones relacionadas con recursos humanos, en particular el proyecto de personal y nóminas, a causa de los cambios en los máximos responsables de Recursos Humanos (se está a la espera de la llegada del nuevo director de Recursos Humanos) y de los retrasos con el estatuto y el reglamento del personal, un supuesto subyacente que ya se mencionaba en el documento A/48/14. Las actuaciones en el ámbito de los recursos humanos se iniciarán en cuanto esté claro el estatuto y el reglamento del personal, y se plantearán como un resultado de la planificación de la puesta en marcha de la visión;
  - b) El proyecto de visión, cuya finalización estaba inicialmente prevista para el segundo trimestre, concluirá a finales de 2011. El retraso en el inicio del proyecto, motivado por la licitación internacional y las negociaciones contractuales, como ya se ha mencionado, provoca problemas en cuanto a los plazos por la ausencia de algunos miembros clave del personal durante las vacaciones estivales; y
  - c) Se ha adelantado la actualización de PeopleSoft, que se iniciará en 2011 y culminará en 2012, toda vez que inicialmente estaba previsto que empezara en 2012 y concluyera en 2013.
17. Durante el resto de 2011, se espera llevar a cabo las siguientes actividades de alto nivel:
- a) Se completarán la visión de cartera, el diseño conceptual y un mapa de soluciones;
  - b) Se rediseñará la cartera a partir de las prioridades fijadas en el proyecto de visión. De momento, el objetivo sigue siendo el plan quinquenal, y no está previsto cambio alguno en la duración total; y
  - c) Se pondrá en marcha el proyecto de actualización del AIMS.

18. En 2012, y a expensas del resultado de la planificación de la puesta en marcha de la visión, se espera llevar a cabo las actividades siguientes:

- a) Se iniciarán los proyectos de instalación de la gestión del rendimiento institucional y de Recursos Humanos; y
- b) También culminará el proyecto de actualización del AIMS.

## VI. RIESGOS

19. Se han identificado los siguientes riesgos en la cartera de PIR. La Oficina de Gestión de Proyectos de PIR y la Junta de ICT seguirán revisando y supervisando estos riesgos a fin de desarrollar y perfeccionar estrategias de mitigación, así como para identificar nuevos riesgos conforme avance el proceso de implantación:

Categoría de riesgo	Descripción	Mitigación del riesgo
<b>Estrategia</b>		
No se ha obtenido el máximo valor	Incapacidad para obtener el máximo valor de la cartera de PIR: equipo directivo superior, nivel operativo, más personal	Estructura de gobierno de la cartera de PIR bien definida. El proyecto se rige como si de un proyecto que afecta a toda la organización se tratara, no sólo a las esferas de administración y gestión, y no solamente como un proyecto tecnológico
Gestión del cambio	El personal no emplea el sistema de la manera prevista, no responde bien al cambio	Iniciativas en el ámbito de la gestión del cambio; titularidad e implicación a distintos niveles
<b>Operaciones</b>		
Deficiencias en las habilidades	Capacidad insuficiente en materia de recursos en esferas clave	Contratación y sustitución de personal adecuada, así como formación en los nuevos procesos de trabajo
Cambios en los sistemas existentes	Los cambios en los sistemas vigentes en previsión de los requisitos de la cartera de PIR pueden afectar a los sistemas vigentes	Plena implicación del departamento de TIC. La actualización y el refuerzo del AIMS están integrados en la cartera de PIR
<b>Finanzas</b>		
Costos superiores a lo presupuestado	El costo del proyecto supera lo presupuestado y el costo actual de las soluciones de PIR es demasiado elevado para que la organización pueda absorberlo	Gestión cuidadosa de la combinación de personal contratado directamente y de personal por contrata comercial. Utilización de unas prácticas sólidas de gestión de proyectos.

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

[Fin del documento]