

CDIP/12/4

الأصل: بالإنكليزية

التاريخ: 24 سبتمبر 2013

## اللجنة المعنية بالتنمية والملكية الفكرية

### الدورة الثانية عشرة

جنيف، من 18 إلى 21 نوفمبر 2013

### موجز تقرير تقييمي عن مشروع بشأن تعزيز إطار الويبو للإدارة القائمة على النتائج (RBM) بغية دعم عملية الرصد والتقييم للأنشطة الإنمائية

من إعداد السيد غلين أونيل، خبير استشاري ومؤسس شركة *OwI RE* في مجال التقييم، جنيف

1. يتضمن مرفق هذه الوثيقة ملخصاً "للتقرير تقييمي خارجي مستقل بشأن مشروع تعزيز إطار الويبو للإدارة القائمة على النتائج (RBM) بغية دعم عملية الرصد والتقييم للأنشطة الإنمائية"، أعده السيد غلين أونيل، خبير استشاري ومؤسس شركة *OwI RE* في مجال التقييم، جنيف.

2. إن اللجنة المعنية بالتنمية والملكية الفكرية مدعوة إلى الإحاطة علماً بمضمون مرفق هذه الوثيقة.

[يلي ذلك المرفق]

## موجز تنفيذي

1. هذا التقرير هو عبارة عن تقييم مستقل لمشروع جدول أعمال التنمية المتعلق بتوصيات الويبو بشأن جدول أعمال التنمية 33 و38 و41: تعزيز إطار الويبو للإدارة القائمة على النتائج (RBM) بغية دعم عملية الرصد والتقييم للأنشطة الإنمائية (DA\_33\_38\_41\_01). وقد اعتمد المشروع خلال الدورة الرابعة للجنة المعنية بالتنمية والملكية الفكرية في نوفمبر 2009. وبدأ تنفيذ المشروع في يناير 2010 وتم الانتهاء منه في أبريل 2013. وقد تضمن المشروع عنصرين مرتبطين ببعضهما البعض وهما: تحسين إطار الويبو للإدارة القائمة على النتائج ومجال تركيزه الإنمائي وتعزيزهما وإجراء استعراض خارجي للأنشطة المساعدات التقنية التي تقدمها الويبو في مجال التعاون لأغراض التنمية.
2. وكان الهدف من التقييم هو تقييم أداء المشروع بما في ذلك تصميم المشروع، وإدارته وتنسيقه واتساقه وتنفيذه والنتائج المحرزة. كما يرمي التقييم إلى تقديم معلومات للتقييم قائمة على الأدلة لدعم عملية اتخاذ القرار لدى اللجنة. وقد استخدم التقييم مجموعة من المناهج بما في ذلك استعراض إحدى الوثائق ومقابلات مع 11 من موظفي أمانة الويبو.

## النتائج الأساسية

### ألف. تصميم المشروع وإدارته

3. *النتيجتان 1 و2:* لقد أجري تقييم وثيقة المشروع باعتبارها كافية لإطلاق عنصري المشروع. وقد قدمت هذه الوثيقة الأولية وصفاً للأهداف وخطوات التنفيذ. لكن، التقييم أشار إلى بعض التحديات التي تمس بعض المشاريع الأخرى وقدم وصفاً لكافة الأنشطة التي يتعين الاضطلاع بها، مثل نطاق تلك الأنشطة وطبيعتها والكيفية التي تستكمل من خلالها إجراءات أخرى مقررّة. وقد كانت أدوات إعداد التقارير ملائمة ومفيدة في تقديم المعلومات بشأن التقدم العام للمشروع.
4. *النتيجة 3:* فيما يخص كلا العنصرين، أجري تقييم للتعاون باعتباره كفاياً لإتاحة إجراء تنفيذ فعال وكفاء للمشروع.
5. *النتيجتان 4 و5:* لقد أخذت في الاعتبار معظم المخاطر التي ورد وصفها في وثائق المشروع لدى تنفيذ المشروع واتخذ اللازم لتقليل آثارها المحتملة. كما أخذت في الاعتبار، حسب الاقتضاء، التوجهات والتكنولوجيات وغيرها من القوى الخارجية الناشئة.

### باء. الفعالية

6. *النتيجتان 6 و7:* إن إطار الويبو للإدارة القائمة على النتائج هو أساساً النظام الرئيسي للتخطيط والرصد في الويبو. ومنذ إطلاق المشروع في عام 2010 والتقييم يلاحظ تعزيز الإطار بشكل كبير على النحو التالي: جرى توحيد النتائج المتوقعة مباشرة في إطار الأهداف الاستراتيجية التسعة وجرى توحيدها ليصبح عددها 60 في الفترة 13/2012 بعد أن كان 140 في الفترة 2010/2011؛ وطُرأت تحسينات على مؤشرات الأداء، وأسس المقارنة والأهداف بما في ذلك فيما يخص الأنشطة الإنمائية؛ ولوحظ زيادة في مستوى الملكية لدى موظفي الويبو؛ وجرى تكييف عرض الميزانية ليتحول من التركيز على الميزانية إلى الاستناد إلى النتائج.

7. *النتيجتان 8 و9:* من الممكن تلخيص التحسينات التي طُرأت على مجال التركيز الإنمائي لإطار الويبو للإدارة القائمة على النتائج على النحو التالي: التحرك نحو إدماج التنمية في أنشطة الويبو؛ وإيجاد روابط بين مشاريع جدول أعمال التنمية والنتائج المتوقعة؛ وتضمين إطار الويبو للإدارة القائمة على النتائج حصة التنمية من الميزانية المخصصة لكل نتيجة متوقعة والعلاقة بين الأنشطة ومشاريع جدول أعمال التنمية الوارد شرحها في البرنامج والميزانية. وقد جاء هذا المشروع استكمالاً لمبادرة برنامج

التقويم الاستراتيجي للويبو لتعزيز نهج إطار الويبو للإدارة القائمة على النتائج. وعليه، فمن الممكن اعتبار النجاحات الوارد ذكرها قاسماً مشتركاً بين هذا المشروع ومبادرة برنامج التقويم الاستراتيجي.

8. النتيجة 10: لقد أعد هذا المشروع للإسهام في تحسين تقارير أداء البرنامج ومجال تركيزها الإنمائي. وقد طرأ تحسن على تقارير أداء البرنامج لا سيما عن طريق تنقيح أجزاء كل برنامج بشأن تنفيذ جدول أعمال التنمية والتغييرات التي طرأت على المؤشرات وأسس المقارنة والأهداف. ومن الأهداف الأخرى التي سعى المشروع لتحقيقها إنشاء أطر على المستوى القطري لرصد إسهام الويبو في تطوير الملكية الفكرية فيما يتعلق بمجموعة بيانات الأداء، كجزء من تقارير أداء البرنامج. وقد أحرز تقدم في تعريف منهجية الإطار القطري وإدراج ذلك في نموذج الخطة القطرية للويبو. لكن، لم يجر الاضطلاع بمشروعات رائدة لأن الخطط القطرية لم تنفذ بعد بالكامل.

9. النتيجة 11: بالإضافة إلى تقدم المشروع الوارد وصفه، اتضح وجود العديد من التحديات أمام إطار الويبو للإدارة القائمة على النتائج وهي بالأخص: أن ثقافة الرصد والتقييم ما تزال في طور الصياغة داخل الويبو؛ وأن التحرك نحو قياس النتائج يعني ضرورة أن ترصد برامج الويبو المؤشرات التي تعتمد في أغلب الأحيان على التعاون من جانب المستفيدين منها أو غيرهم من أصحاب المصلحة الخارجيين؛ وأن إطار الويبو للإدارة القائمة على النتائج قد استخدم كأداة لإعداد التقارير أكثر مما استخدم كأداة للإدارة رغم أن ذلك بصدد التغيير على نحو إيجابي؛ وأن حلقات العمل التدريبية التي أجريت في عام 2010 قد حظيت بتقدير موظفي الويبو مما يستدعي الآن إجراء المزيد من التدريب وتقديم المزيد من الإرشاد للموظفين، لا سيما من يضطلعون بمسؤوليات جديدة.

10. النتائج 12-14: لقد انبثقت عن هذا المشروع مبادرة لإجراء تقييم منهجي لكافة مشاريع جدول أعمال التنمية. وفي نهاية عام 2012، قدمت تقارير تقييمية مستقلة لاثني عشر مشروعاً من المشاريع المنجزة لجدول أعمال التنمية كي تنظر فيها اللجنة المعنية بالتنمية والملكية الفكرية. ووضعت إجراءات للاضطلاع بتلك التقييمات. وأكدت تلك التقييمات على تقديم تقييم خارجي بشأن فعالية مشاريع جدول أعمال التنمية. وقد أفضت تلك التقييمات إلى إجراء دراسة للتقدم الذي أحرزته المشاريع بشأن أهدافها في دورات اللجنة. وعليه، فقد سمحت تلك المناقشات للدول الأعضاء باتخاذ قرارات بشأن مشاريع جدول أعمال التنمية، فيما يتعلق مثلاً باستمرارها واستكمالها وإدماجها في أنشطة الويبو القائمة، أو حثت على تقديم طلبات للحصول على مزيد من المعلومات أو التقييمات. وتسير التقييمات المستقلة من خلال عملية ضمان الجودة لكن لا يجري علناً الوقوف على مسار عملية متابعة التقييمات. ونظراً لأن من المتوقع الانتهاء من 14 تقيماً بحلول نهاية عام 2013، فقد يكون من المفيد الاضطلاع بتقييم لتلك التقييمات بهدف الاستفادة أكثر من اتساع نطاق التقييم للرجوع إليه في المستقبل.

11. النتائج 15-17: لقد تضمن عنصر الاستعراض في المشروع إجراء استعراض خارجي للمساعدات التقنية التي تقدمها الويبو في مجال التعاون لأغراض التنمية. وقد وضعت إجراءات للاضطلاع بالاستعراض الخارجي. وشُلم الاستعراض الخارجي إلى الدورة الثامنة للجنة المعنية بالتنمية والملكية الفكرية في شهر نوفمبر 2011. وأنشئ فريق عامل مخصص مكون من الدول الأعضاء للنظر في التقرير. وقدم رد إدارة الويبو على الاستعراض التنفيذي في الدورة التاسعة واستمرت المناقشات بشأن التقرير في الدورتين العاشرة والحادية عشرة للجنة. وقد وجد هذا التقييم أن عملية إجراء الاستعراض الخارجي مناسبة، نظراً لأن العملية شفافة وأنها أدت إلى التعاقد مع خبيرين خارجيين معترف بهما ومتخصصين في الملكية الفكرية والتنمية وهو ما أدى إلى إصدار تقرير شامل كي تنظر فيه اللجنة. ويخرج عن نطاق هذا التقييم النظر في نتائج وتوصيات الاستعراض الخارجي. لكن أشير إلى وجود جدال واسع بشأن التوصيات الرئيسية البالغ عددها 89 توصية والتدابير البالغ عددها 396 تدبيراً فيما يتعلق بأولوية تلك التوصيات والتدابير وتكرارها وأهميتها.

12. النتائج 18-20: جمع المشروع بين تعديل أنشطة الرصد والتقييم واستحداث أو دعم مبادرات جديدة للرصد والتقييم. وإجمالاً، وجد التقرير أن تلك التعديلات والمبادرات قد أدت إلى تحسين وتعزيز قدرة الويبو على الرصد والتقييم، هذا فضلاً

عن المبادرات الأخرى لا سيما برنامج التقييم الاستراتيجي وتعزيز شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية. وعليه فقد أدى ذلك إلى تحسين جودة المعلومات. والدول الأعضاء هي الأقدر من غيرها على تقدير إلى أي مدى أدت هذه المعلومات عالية الجودة إلى إجراء تحسينات في تنسيقها وصنع القرار لديها.

### جيم. الاستدامة

13. النتيجة 21: تزيد احتمالات استدامة النتائج لإطار الويبو للإدارة القائمة على النتائج. فقد أدرجت بالفعل التحسينات التي طرأت على الإطار في العملية المتعلقة بالدورات المقبلة للميزانية والبرنامج، شرط أن تواصل إدارة البرنامج وقسم الأداء، تقديم الدعم الضروري لمدرء وموظفي برنامج الويبو المعنيين. وتعد جدية اللجنة المعنية بالتنمية والملكية الفكرية في مراعاة الاستعراض الخارجي مؤشراً على فائدته.

### دال. تنفيذ توصيات جدول أعمال التنمية

14. النتيجة 22: لقد تبين لهذا التقييم أن المشروع قد حقق النتائج المرجوة من توصيات جدول أعمال التنمية 33 و38 و41.

## الاستنتاجات والتوصيات

15. الاستنتاج 1 (المرجع: النتائج 1 و2). لقد صمم المشروع بوضوح حيث إنه تضمن عنصرين مميزين وإن كانا مترابطين. لكن غاب الوضوح بشأن إقامة روابط بأدوات أو أنشطة الرصد والتقييم الأخرى الواردة في وثائق المشروع.

16. الاستنتاج 2 (المرجع: النتائج 6-11): تبين للتقييم فيما يتعلق بإطار الويبو للإدارة القائمة على النتائج، أن تقدماً كبيراً قد أحرز لتعزيز الإطار ومجال تركيزه الإنمائي من خلال هذا المشروع. ويلاحظ هذا التقييم التحديات الرئيسية التي تعيق القدرة على رفع عدد برامج الويبو لمواصلة تعميق مؤشرات استخدامها واستخدامها للرصد بالإضافة إلى إعداد التقارير. وفيما يتعلق بالتحرك نحو قياس النتائج، سوف تعتمد البرامج بشكل متزايد على أصحاب المصلحة الخارجيين، لا سيما المكاتب الوطنية للملكية الفكرية، لدعمها في جمع بيانات الرصد. والأفضل أن يشكل ذلك جزءاً من جمع بيانات الأطر الوطنية للإدارة القائمة على النتائج المرتبطة بالاستراتيجيات الوطنية للملكية الفكرية.

17. الاستنتاج 3 (المرجع: النتيجة 10). لم يتمكن المشروع من استكمال كافة جوانب أطر تقييم التنمية على المستوى القطري، نظراً لاعتمادها على تنفيذ الخطط القطرية. لكنه يرى أن الأنسب هو المضي قدماً بهذا الجانب كجزء من الخطط القطرية وليس بشكل منفصل عنها.

18. الاستنتاج 4 (المرجع: النتائج 12-14). لقد أسهم الاضطلاع بتقييمات مستقلة لمشاريع جدول أعمال التنمية في تعزيز قدرة الويبو على تقييم آثار أنشطتها ذات المنحى التنموي. وسيوضح أيضاً التأثير طويل الأمد للأنشطة الإنمائية عن طريق النظر في كيفية متابعة توصيات التقييمات وتنفيذها (أو لا).

19. الاستنتاج 5 (المرجع: النتائج 15-17). لقد كان استكمال الاستعراض الخارجي جزءاً رئيسياً من هذا المشروع واستجابة مباشرة للهدف 41 من جدول أعمال التنمية. وسوف يعتمد أيضاً نجاح هذا العنصر على قدرة الدول الأعضاء والويبو على إيجاد توافق في الآراء بشأن العدد الهائل للتوصيات والتدابير الصادرة عن التقرير. وبالنظر إلى ما مضى، قد يكون من الملائم تزويد الخبراء الخارجيين بتوجيهات بشأن هيكل التوصيات وتصنيفها لتيسير مثل هذه العملية.

20. الاستنتاج 6 (المرجع: النتيجة 21): تتوقف استدامة إطار الويبو للإدارة القائمة على النتائج على استمرار خدمات الدعم التي تقدمها إدارة البرنامج وقسم الأداء وتعتمد على الميزانية والموارد اللازمة المتاحة لإدماج هذا العنصر في الأنشطة

العادية لهذا القسم. كما يتوقف استمرار نجاح إطار الويبو للإدارة القائمة على النتائج على دعم الإدارة العليا في الويبو والدول الأعضاء.

21. الاستنتاج 7 (المرجع: النتيجة 21): نظراً لأن النشاط الرئيسي لعنصر الاستعراض يتمثل في النظر في توصياته ومتابعتها لاحقاً، فإن استدامة تلك المبادرة تعتمد بشكل كبير على الدول الأعضاء (كما ورد أعلاه). ولن يكون ممكناً تحديد إلى أي مدى أثر الاستعراض على تقديم المزيد من المساعدات التقنية الفعالة إلا في إطار التعاون لأغراض التنمية على المدى الطويل.

22. التوصية 1 (المرجع: الاستنتاج 1 والنتيجتان 1 و2). فيما يتعلق بالمشاريع المقبلة الممثلة التي تتضمن أنشطة ذات صلة وليست أساسية، يوصى بتقديم المزيد من توصيف الأنشطة المقررة والربط بالمبادرات الأخرى في وثائق المشروع.

23. التوصية 2 (المرجع: الاستنتاج 2 والنتائج 6-11). يوصى بتشجيع إدارة البرنامج وقسم الأداء على مواصلة جهودها لتعزيز إطار الويبو للإدارة القائمة على النتائج ومجال تركيزه الإنمائي والاضطلاع بسلسلة جديدة من حلقات العمل بشأن الإطار، ويتعين على المكاتب الوطنية للملكية الفكرية وغيرها من أصحاب المصلحة مشاركة الويبو في جمع البيانات اللازمة للرصد في إطار الخطط القطرية المرتبطة بالخطط الوطنية المتعلقة بالملكية الفكرية.

24. التوصية 3 (المرجع: الاستنتاج 3 والنتيجة 10). يوصى بأن يجعل قطاع التنمية بتنفيذ خطط الويبو القطرية التي تدرج الأطر القطرية لتقييم التنمية وبأن تقدم إدارة البرنامج وقسم الأداء التوجيه اللازم عند الضرورة.

25. التوصية 4 (الاستنتاج 4 والنتائج 12-14). يوصى بأن تضطلع شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية بإجراء تقييم للتقييم بشأن تقييمات مشروع جدول أعمال التنمية التي تم الاضطلاع بها إلى الآن (بشأن المهجيات والنهج المستخدمة، وصحة النتائج ووضوح التوصيات وما إلى ذلك)؛ وبأن تتبع أيضاً شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية بشفافية ما يترتب على نتائج وتوصيات تلك التقييمات وتنفيذها.

26. التوصية 5 (المرجع: الاستنتاجان 6-7 والنتيجة 21). يوصى بالنظر في ذلك المشروع باعتباره منتهياً دون ضرورة الدخول في مرحلة ثانية، استناداً إلى الآتي: (أ) فيما يتعلق بإطار الويبو للإدارة القائمة على النتائج، سوف تدرج الأنشطة الجارية في إطار خدمات إدارة البرنامج وقسم الأداء وسوف تقدم الموارد اللازمة بهذا الصدد، (ب) وفيما يتعلق بعنصر الاستعراض، تقع مسؤولية متابعة وتنفيذ استنتاجات وتوصيات الاستعراض الخارجي على اللجنة المعنية بالتنمية والملكية الفكرية بدعم من شعبة تنسيق جدول أعمال التنمية.

[نهاية المرفق والوثيقة]