

发展与知识产权委员会（CDIP）

第二十八届会议

2022年5月16日至20日，日内瓦

“加强软件部门运用知识产权开发移动应用程序”项目审评报告

马德里独立审评员兼顾问卡罗琳娜·德尔坎波·巴拉女士编拟

1. 本文件附件载有发展议程项目“加强软件部门运用知识产权开发移动应用程序”的外部独立审评报告，由西班牙马德里独立审评员兼顾问卡罗琳娜·德尔坎波·巴拉女士编拟。

2. 请 CDIP 注意本文件附件中所载的信息。

[后接附件]

目 录	
缩略语	2
导 言	3
背景和内容	3
审评目的	3
范围和方法	4
限 制	5
质量保证和道德考量	6
审评结果	6
项目的设计和管理	6
有效性	9
可持续性	10
主要结论和汲取的经验教训	10
建 议	11

缩略语

Apps	应用程序
CDIP	发展与知识产权委员会
DA	发展议程
DAC	经合组织发展援助委员会
DACD	发展议程协调司
ICT	信息和通信技术
IP	知识产权
MA	移动应用程序
OECD	经济合作与发展组织
TOR	职责范围
WIPO	世界知识产权组织

导 言

背景和內容

1. 世界知识产权组织（产权组织）是知识产权服务、政策、信息与合作的全球论坛，其使命是领导发展兼顾各方利益的有效国际知识产权制度，让创新和创造惠及每个人。产权组织与合作伙伴一道，通过国家之间的合作并在适当情况下与其他国际组织配合，促进世界范围内的知识产权保护（《[产权组织公约](#)》[第三条](#)）。
2. 2018 年 11 月在日内瓦举行的发展与知识产权委员会（CDIP）第二十二届会议批准了[加强软件部门运用知识产权开发移动应用程序](#)项目。该项目旨在加强软件部门运用知识产权，提供亦可供他国使用的工具，促进三个受益国（菲律宾、肯尼亚以及特立尼达和多巴哥）的经济增长。该项目通过开展活动和交付成果，旨在营建软件部门利益攸关方的知识和专业技能，内容涉及何时以及怎样运用各种知识产权工具，支持开发移动应用并使其实现商业化；并使受益国之间以及每个国家的知识产权局、信通技术中心、研究机构和产业界之间建立联系。
3. 项目分以下几个阶段进行：
 - a) 开展范围界定研究，评估每个参与国的状况，并为项目活动、可交付成果和目标提供信息。
 - b) 编写关于知识产权与移动应用的产权组织出版物。
 - c) 开展关于知识产权商业化、移动应用部门关键合同以及软件部门调解和仲裁的能力建设活动。
 - d) 编写面向受益国中学、大学和其他研究机构计算机科学学生的基本宣传材料。
 - e) 促进软件部门利益攸关方之间关于运用知识产权的知识经验交流。
 - f) 开展对接志愿援助受益国软件初创企业的资深商业领导者和专业律师的指导计划。
 - g) 开发知识产权工具箱。
 - h) 提供在线平台，推动软件部门知识产权知识和良好做法的国际交流。
 - i) 举办其他讲习班、协调会议和视频会议。

审评目的

4. 产权组织认为评价是本组织学习和问责过程中必不可少的一部分。规定要提供各种评价产品，包括独立评价（计划评价、战略评价、专题评价、地理评价以及项目级评价和过程评价）、内部审计和调查。¹产权组织的评价政策非常注重问责制和实用性，目的是为项目的所有利益攸关方和合作伙伴进行组织学习和规划。当前审评希望能使参与并负责实施“加强软件部门运用知识产权开发移动应用程序”项目（又称“知识产权与移动应用发展议程项目”）的产权组织工作人员引发思考。

5. 对知识产权与移动应用发展议程项目的审评有两重目标：

- a) 从项目实施中汲取经验：哪些因素很好地发挥了作用，哪些未能很好地发挥作用，以利于继续在该领域开展活动。其中包括评估项目设计框架、项目管理（包括监测和报告工具），以及衡量并报告迄今为止



图 1 - 仅英文

¹ <https://www.wipo.int/about-wipo/zh/oversight/iaod/>

所取得的成果，并评估所取得的成果是否能具有可持续性；以及

- b) 提供循证的审评信息，为发展与知识产权委员会（CDIP）的决策过程提供支持。

范围和方法

6. 审评范围涵盖 2019 年 1 月 1 日至 2021 年 12 月底交付的活动和成果。审评内容包括项目设计和管理、协调、一致性、实施、项目活动和取得的成果、对成员国需求的贡献以及解决这些需求的资源和方式。本次审评涵盖项目的三个受益国（菲律宾、肯尼亚和特立尼达和多巴哥）。

7. 本次审评采用经合组织/发展援助委员会的《发展援助评估原则》。²发展援助委员会模式建立了六项标准来评估发展合作中的干预措施——相关性、一致性、有效性、效率、影响和可持续性，但在本次审评中只使用了：相关性、有效性和可持续性。这些标准提供了一个规范框架，用于确定干预措施（政策、战略、计划、项目或活动）的优点或价值。³这种模式主要聚焦计划的投入和结果（而不是过程），已被广泛用于发展援助评估，并被确立为标准模式。

8. 本次审评采用案头审查的方法，辅之以关键知情者访谈：项目管理人员；产权组织相关工作人员；国家联络点；对项目有所贡献的专家（开发人员、学术界、企业家）和项目的直接受益人。对结果进行了三角验证和综合分析，发展议程协调司的高级顾问和助理计划干事对其进行了评论、管理并最终形成了本报告。该方法基于多种分析框架。

9. 在初始阶段，经过初步的案头审查后，审评员构建并向产权组织提出了一套审评问题，这些问题获得了批准，载于表 1。

标准	审评问题
项目设计和管理	初始项目文件是否可作为项目实施的指南？
	项目监测、自我审评和报告工具是否实用、充分，能向项目团队和关键利益攸关方提供用以决策的相关信息？
	秘书处内部的其他实体能够在多大程度上帮助和促成有效、高效地实施项目？
	初始项目文件中查明的风险在多大程度上出现或者得到了缓解？
	项目是否具备应对新兴趋势、技术和其他外部压力的能力？
	项目设计是否有逻辑性和一致性？ <ul style="list-style-type: none"> a. 项目目标是否明确、现实，并有可能在既定时间安排内通过分配的资源（包括人力资源）实现？ b. 项目指标和验证方式的相关性如何？ c. 对利益攸关方的作用、能力和承诺的预期是否现实并有可能实现？
有效性	项目在多大程度上有效地培训了研究人员、开发人员和企业家运用三种可用的知识产权工具？ 如何运用这些工具来支持相关工作？

² DAC——发展援助委员会；由经济合作与发展组织（经合组织）组建

³ <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

	项目是否能够通过促进知识经验交流，提高企业家、金融机构、风险投资人及其他投资方的认识，利用知识产权作为资产和协作工具？
	在项目背景下开发的工具和程序对保护移动应用程序的知识产权而言，在多大程度上是有效和有用的，包括调解和仲裁？
	所有项目活动是否都取得了预期成果？（在实施过程中是否发现/克服了任何障碍/意外的结果）？
	就质量和数量而言，是否交付了项目产出？是否及时交付？
可持续性	继续使用项目开发的工具，以确保继续运用知识产权制度作为社会经济发展有效工具的可能性有多大？
	受益国对项目活动设计和实施的参与程度如何？
	评估项目可持续性战略的设计和实施。
	确定潜在的良好做法和干预模式，为未来项目提供信息，特别是那些国家合作伙伴可以纳入国家政策和实施的内容。

10. 上述审评问题作为审评过程的结构指南，确保了所有审评工具中提问的一致性。在此基础上制定了审评表，包括关键审评工具、数据来源和数据收集方法。审评表见本文件附录一。

11. 为了加强审评结果的可信度和有用性，确保数据的准确度并便于解释，审评采用了通过多种方法和技术收集的混合数据来源。**初级数据**是通过与受访者直接接触的会议、讨论和采访来收集的。它有助于更深入地了解知识产权与移动应用发展议程项目、观察到的变化和促成变化的因素。通过访谈收集数据是以保密方式进行的。**二级数据**是与审评目的直接相关的证明文件，由产权组织或利益攸关方为审评目的以外的目的制作。

12. 所有访谈通过不同的平台在线进行。共有 25 人（32%为女性，68%为男性）接受了采访。

表 2：访谈阶段关键知情者详情

关键知情者访谈	女性	男性
产权组织工作人员	1	6
技术转让发展议程项目联络点	2	3
外部利益攸关方（专家和项目受益人）	4	5
常驻代表团	1	3
合计	8	17
	25	

13. 所有关键知情者访谈都是基于在被审评的战略计划设计过程中的经验和参与程度、与战略规划 and 成果管理制有关的工作、决策过程以及在审评过程相关部门或科室中的成员身份而特意选择的。通过以不同的方式向受访者提出相同的问题，并对答复进行探究以三角验证答案的一致性，从而减少了在选择关键知情者进行访谈时存在偏差的可能性。

限制

14. 启动报告对审评过程中的潜在限制做出了若干假设。该计划假定：1）有相关的关键知情者愿意公开表达观点和想法，并且或多或少地在可用的时间段内这样做；2）了解背景和项目活动（长期存在）；3）受访者能够很好地接入互联网。可以预见的是，在需要的时候为访谈和焦点小组分配额外的时间，并着手进行后续访谈（如果可行的话），以预先解决其中一些可能的限制。

15. 在计划的访谈中，只有三次因超出审评员控制的原因而无法进行，与受访者在建议的时间无法到场或正在休假有关。然而，这些空档被用来进行了六次额外的访谈，这些访谈并非最初计划的，在肯尼亚和特立尼达和多巴哥国家联络点的支持下，这些访谈得以进行。在少数情况下，互联网连接出现故障，我们在其他日期或其他平台上寻求替代解决方案来连接。

质量保证和道德考量

16. 质量保证的关键环节由发展议程协调司的高级顾问和助理计划干事开展。适用于本次审评的质量保证原则如下：(i) 对知识产权与移动应用发展议程项目的审评应与产权组织的明确要求相关并对其作出回应；(ii) 所有可交付成果都应是高质量的；(iii) 本次审评必须在足够高的质量水平上进行，以便其结果和建议能够可靠地用于预期目的；(iv) 还必须为未来的计划编制提供信息；以及(v) 必须透明并符合产权组织的所有问责要求。为了进一步提高本次审评的质量和可信度，发展议程协调司司长也对本次审评进行了评论，特别是核实所提出事实的准确性和对证据解释的有效性。

17. 审评员注意保护受访者的隐私，并得到了所有受访者的口头同意。这是通过解释收集信息的目的、用途和用户来实现的，并向受访者保证其隐私。

审评结果

18. 本章以全面而简明的方式描述了通过上述审评方法产生的结果和意见。所呈现的所有结果都是通过若干访谈和会议进行三角验证，体现了多个利益攸关方的观点。本章分为三个部分，分别是：1) 项目的设计和管理；2) 有效性和 3) 可持续性。

项目的设计和管理

19. **设计背景。**“加强软件部门运用知识产权开发移动应用程序”项目是在不断变化的世界格局中开展的。应用程序行业在过去十年里出现了巨大的增长，而且似乎没有休止。移动应用市场是移动行业中增长最快的。信通技术的创新和增长，以及不同经济部门的创新和增长，如银行和农业，越来越依赖于智能移动应用程序。此外，软件部门的利益攸关方往往缺乏信息和知识，不知道有哪些知识产权工具以及如何加以利用。

20. **设计过程。**“参与”一词可用于定义本项目的设计过程。旨在加强软件部门运用知识产权以支持三个受益国（菲律宾、肯尼亚、特立尼达和多巴哥）经济增长的干预措施，是基于肯尼亚（推动本项目的国家）对项目主题的精准理解，以及内部专家、成员国代表、相关社区和相关受众通过提供知识经验以及项目最终文件获批前提高认识而进行参与的各个阶段。审评获悉该设计过程执行良好，成员国对提案的优点达成了压倒性的共识，并进行了建设性的讨论，有助于完善和进一步加强该项目。

21. **初始项目文件的适当性。**初始项目文件在制定时被认为与该部门相关，因为人们对移动应用程序和软件方面的技术越来越感兴趣，预测了一些关键领域，并将对软件企业家、律师和官员的培训、提高认识、调解和仲裁作为重点关注的问题。这个议题是首次在产权组织讨论，发展中国家对此表现出浓厚的兴趣。地理覆盖范围也被认为相当独特，但也具有挑战性，因此有必要充分运用创新和创造。

22. 在项目实施的这三年中，国际形势风云变幻，改变了项目所处的最初环境。项目管理人员没有固守最初的计划，而是表现出高度的敏感性和理解并适应新事件和新环境的能力，并在许多场合表现出高度的反应能力。

23. 需要强调的主要内部变化是，项目管理人不得不把这个项目的管理与其他正在进行的工作和职责结合起来，导致工作量更重、挑战更大。秘书处内其他实体的积极合作和贡献非常有价值，通过积极互动、提供建议、后勤支持和参与活动组织，帮助积极应对。与产权组织各地区司也保持比较好的合作。

24. 关键知情者在访谈中强调的最相关的外部变化中，以下几个方面最为突出：1) 整个应用程序开发行业的发展和成熟；2) 开源软件的增长；3) 创意部门之间界限的模糊；4) 2019 冠状病毒病大流行；5) 商业部门转向数字格式；以及 6) 在非洲和拉丁美洲的一些国家被视为具有重大意义的移动革命。因此，产权组织项目管理人没有机会与开发人员、公司、大学、中心等进行直接互动。同样，由于世界范围内的艰难形势，该项目没有机会吸引外部的主要投资者，也无法与国际金融机构合作。然而，项目管理人员对所有这些挑战做出了非常积极的应对，寻找新的替代方案，并对日程安排以及开发的工具和可交付成果的数量进行了一些调整。项目管理人员尽可能地按照原来的文件，随着项目的进行做一些小的调整。

25. 作为识别此类变化的监测机制，与政府的有意义的有益伙伴关系以及三个受益国的国家联络点所作出的承诺、参与和出色的工作都很突出。同样，与来自大学和科学中心的从业人员和专家的直接长期联系，也是监测变化系统的基本组成部分。

26. 尽管环境发生了变化，但并没有因为这些变化而搁置常规活动。所审查的信息来源都没有显示出为应对内外部变化而导致放弃已计划的常规活动；相反，还开展了计划外的活动，如开展和组织了额外的讲习班、网络研讨会、工具，以及讨论未来行动的会议。

27. **成就。**在此期间，产权组织在三个实施国取得或推动了无数进展。其中一些是有形的，并被纳入了项目的逻辑框架，如为开发者、企业家或律师所提供的许多实用工具，知识产权实用管理、融资、商业化工具，以及提高知识产权认识和获取知识产权知识的工具。还有一些成就无法计算，但被大多数受访者认为是重大成功，即：

- a. 事实上，开发者已经开始考虑将知识产权作为保护利益和创造收入来源的一种方式，而在项目之初，他们忽视了与知识产权有关的所有内容，基本上只对销售其产品感兴趣，并没有真正地运用知识产权。
- b. 该项目拓宽了所有参与其中的开发者、律师、企业家和研究人员的视野，具体来说，就是那些参加指导计划的人员，使其能够轻松地相互交流，并与潜在的合作伙伴互动。
- c. 该项目也引起了应用开发人员的兴趣，以有组织的方式代表他们在企业中的利益。尽管没有一个参与国已获成功，但已有报道称在实施国开始了建立应用程序协会的行动，以维护应用开发人员的利益，帮助他们更好地游说自身利益，拥有更规范的环境，并在国际论坛上得到更好的代表。

28. **关键成功因素和主要阻碍因素。**访谈中出现了许多决定或影响目标实现的因素。本次审评对观察到的、在研究期间对项目绩效和结果有明显影响的主要因素进行了分析和整理。以非常简化但足具代表性的方式，以下因素被认为是最相关的。对作为背景的外部因素和构成产权组织内部的因素进行了区分：

	积极方面	阻碍因素
外部	<p>产权组织的任务授权在实施国的相关性。</p> <p>公共和私人行为方运用知识产权的意愿。</p> <p>不同利益攸关方对该主题现有的兴趣。</p> <p>独特的规划。</p>	<p>产权组织任务授权中一些问题的复杂性。</p> <p>缺乏政府指派给项目的专业人员。</p> <p>地理覆盖范围涉及不同时区。</p> <p>互联网连接不佳。</p>
内部	<p>人性化和专业项目团队。</p> <p>采用的战略（包容性的、明确的联盟）。</p> <p>与当地主管机关和其他行为方（版权局、专利局等）建立重要的合作关系。</p> <p>灵活性、适应环境和外部形势的能力。</p>	<p>财政资源有限。</p> <p>人力资源有限。</p> <p>时间有限。</p> <p>缺乏与文化有关的方式。</p>

29. 产权组织项目团队由优秀的专业人员组成，他们集专注、技术能力和战略眼光于一身。据知情者称，项目管理人富有魅力、尽心尽力、善于表达；特别关注项目实施环境的变化和受益人的优先事项；表现出正直、客观和专业精神，始终参与项目实施过程。可以和他讨论任何事项，具有非常令人满意的管理风格。所有这些因素都意味着，根据所咨询的主要利益攸关方的意见，由于本组织领导层的承诺程度和对成果管理的明确关注，产权组织的任务授权被提升到重要水平。

30. 关于已查明的障碍，最重要的障碍之一是相对于利益攸关方的浓厚兴趣和国家联络点的承诺而言，可用的时间和资金有限。这限制了项目的影响力和可持续性，因为无论战略多么成功，过程中都需要资源才能以相关规模开展，另一方面，工作人员的负担过重。如果该项目期限更长，从而有更多的资金，似乎可以产生更大的影响。另一个障碍是在项目开始时，菲律宾的国家联络点发生变化，这意味着起初浪费了时间并失去了协同效应，后来通过继任者的承诺和出色工作所弥补。

31. 初始项目文件中查明了一些计划性风险。国家社区的低接受度和相对低的兴趣被认为是潜在风险，尽管没有提供缓解措施或理由。像 2019 冠状病毒病大流行这种外部因素的应对措施和后果是没有预见到的，甚至从未想象过。适当使用资源和重新调整差旅预算是在克服意外事件和取得项目成功的关键。

32. **新兴的趋势和技术**。技术的发展非常迅速，产权组织也认识到了这一事实。据受访者称，在本项目框架内开发的所有工具都考虑到了最新的发展和新兴趋势，并包括基于知识产权的解决方案如何在不同的具体创意部门发挥作用。

33. **项目监测、自我审评和报告工具**。总的来说，项目逻辑框架中提到的指标不足以显示每个产品的成就，也不能代表所追求和达到的成就。在审查了文件和进行了访谈之后，审评没有发现任何类似于监测工具的东西，也没有发现正常的电子邮件交流和与国家联络点的每月定期在线会议之外的东西。据不同的受访者报告，尽管在三个不同的时区工作给组织所有三方的会议造成了困难，有时还需要让位于美国西海岸的美国移动应用协会参与进来，但联络点作出了良好的应对，为项目的实施提供了资源。在存在显著时差的情况下进行积极有效的互动确实是一个挑战。

有效性

34. 受访的开发者、企业家和培训研究人员表示，在项目框架内提供和创建的知识产权工具被认为是实用的、易于使用的，对于新手和已经熟悉该主题的人来说，都是很好的起点和参考。总体而言，工具、材料和培训模块被认为是非常有用的成果。但受访者评论说，所有这些工具的开发过程中缺乏本地视角，认为这些工具过于全球化或欧洲化。项目受益人缺乏与跟各国文化有关的方式。如果有一套针对具体国家的案例研究，会更易于落地和信息内化。以菲律宾为例，据称在应用生态系统中可以使用一些双关语，这些产品的影响会更大。同样，在肯尼亚，项目受益人缺乏更贴近其文化的设计和案例，以及当地专家作为发言人参与讲习班和网络研讨会的机会。

35. 尽管向利益攸关方和受益人提供了良好的基础教育，而且有可能提高开发者和企业家的认识，但与金融机构、风险资本和其他投资者的合作却存在一定的挑战。国家联络点和产权组织项目管理人都未能成功与其建立合作关系。由于无法差旅，需要在线完成所有工作，使这项需要面对面紧密互动的任务变得非常困难。

36. 自 2020 年 4 月起，所有工具和资源材料都可以在[产权组织项目网页](#)上找到。截至 2022 年 1 月中旬，该网站共有 9453 次访问，17922 次下载，显示了工具、学习资源、研究和信息图表的成功。该网站前八个月平均每月有 47 次下载，从 2020 年 12 月开始成倍增加，在 2021 年 4 月即推出一年后达到高峰，在 2021 年 4 月 18 日至 5 月 2 日期间有 642 次下载。

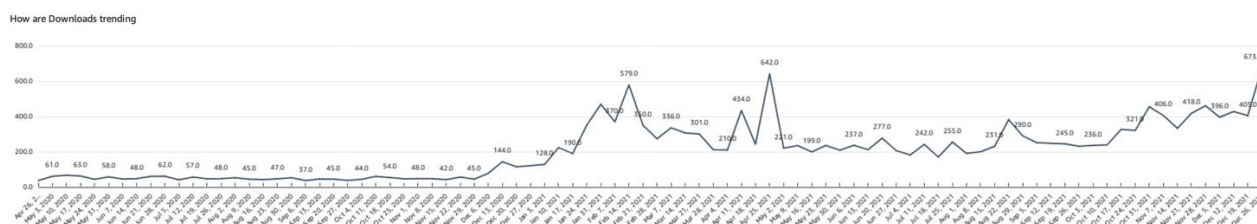


图 2 - 仅英文

37. 访问人次最多的工具（到项目结束时共有 3381 次）是“移动应用关键合同手册——开发者的视角”。不过，“范围界定研究”是网站上下载次数最多的工具，为 4742 次，其次是“产权组织关于移动应用争议的替代性争议解决办法指南”，下载次数为 1475 次，“面向移动应用程序开发人员的知识产权工具箱”下载次数为 1241 次。

38. 下图中的数据显示，该项目所涉及的范围超出了所实施的三个国家，其中美国是该网站访问量最高的国家（1,600,000）。值得注意的是，从技术上讲，美国登记的数字包括来自整个加勒比地区的访问者，因此也包括特立尼达和多巴哥。其次是印度（930,000）和菲律宾（889,000）。肯尼亚的访问量排第七位，为 28.8 万。

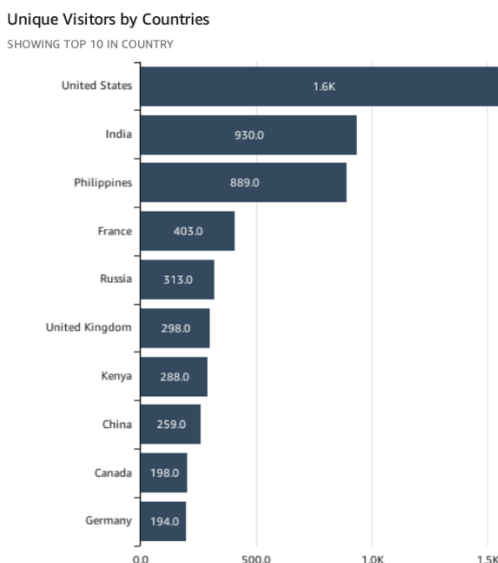


图 3 - 仅英文

可持续性

39. 总的来说，产权组织任务授权所追求的变革是长期变革，涉及知识、发明、创造以及各个层面的实践变革。这就是为什么只有在获得和巩固这些知识、创造和变革时，才能保证随着时间推移而具有可持续性。同时，只会获得进展或充其量是小规模的变化，但不会发生在每项行动的大多数目标人群中。

40. 产权组织网站上提供的工具和材料需要不断进行更新。受访者认为，这些变化不会是激进的，也不会短时间内发生，因此继续使用本项目开发的工具的可能性很大。

41. 一些项目的国家联络点已经收到利益攸关方表达的兴趣，希望探索合作，使其能够保护自己的知识产权/资产，同时向世界推广该行业；其他一些人表示有兴趣创建当地的应用程序协会（菲律宾和特立尼达和多巴哥）。这些行动将有助于确保项目取得的初步成果和进展具有连续性。同时，有必要通过地方知识产权局以及成员国的承诺和兴趣，确保提高认识和知识传播的连续性，因为有必要继续支持当地企业家和开发人员社区。

主要结论和汲取的经验教训

42. 审评发现所咨询的利益攸关方一致认可产权组织的工作。产权组织被认为是有价值的行动者，在提高认识和提供与知识产权有关的一切培训方面发挥着战略作用：一方面，它是各国政府的盟友，支持和陪伴各国了解这一主题；另一方面，它是民间社会的激励实体，支持和加强民间社会履行促进创新创造的职能，承认发明人和创作者有权为其作品获得法律保护和经济回报，以及通过知识、技术等丰富社会，并通过提供获取技术和投资的机会以及激励公平贸易来促进工业活动。受访的利益攸关方（实施国的国家联络点、专家、开发者、企业家等）的论述丰富而有力，对该项目所开展的工作给予了高度肯定。

43. 本项目的实施在成员国和不同的利益攸关方日益关注的领域作出了重大贡献。该项目迅速适应了实施环境的变化。以准确及时的方式做出应对，使工作尽可能地切合实际并适应不断变化的环境。甚至有例子表明，项目管理人能够利用变化作为新的机会，而不是在最初计划中遭受挫折。项目管理

人在项目开始实施后能够灵活地调整项目以适应新的现实，并且能够依靠从业人员和其他前应用开发人员，直接从业务方法上提供建议，这是非常积极的。

44. 项目管理人在实现预期产出和促进成果实现方面是有效的。审评发现该项目在提供教育资料和提高许多开发者在移动应用开发早期阶段未想到的问题的认识方面取得了非凡的成果。显然，该项目使企业家和开发人员在与知识产权保护有关的所有问题上有所准备和充满信心。它使该行业在三个实施国井然有序并有条理，将知识产权保护的重要性推至前沿，尽管未能成功消除该部门典型的个人主义。因此，有必要研究如何使开发人员和企业家理解团结起来组成伞状机构（应用程序协会）的重要性，并抛开个人主义。这是一个雄心勃勃的项目，实现了所有的可交付成果，并且超出了预期，让不同的利益攸关方想要得到更多。

45. 关于为衡量和监测成就所提供的工具，由于既定的机制和指标，很难衡量其逐年的变化。总的来说，这些指标不足以显示每个产品的成就，也不能代表所追求和取得的成就。也难以根据项目表来确定对成果的贡献。然而，在实际实施层面所取得的成就证明，采取的行动比文件中所反映的更为精心。

46. 总的来说，项目管理人和发展议程协调司成员开放协作的工作风格，有利于各方之间营造信任和相互合作的氛围，促进有效协调，支持和加强面对内外部环境的变革进程。这种工作方式，加上实施国若干联络点的承诺和专业精神，使得在所有相关人员的努力下取得了成功。在这方面，国家联络点有必要继续支持在项目框架内开发的产品和培训模块的传播，因为所取得的成就和进展可能会受到部分影响。

建 议

47. 本文件提出了在整个审评过程中经过认真研究的若干建议。这些想法是基于所咨询的利益攸关方的意见提出的，他们被系统地问及产权组织在哪些方面可以改进，以及对未来工作的建议。与被审评项目最为相关的想法，以及审评提出的其他想法如下：

- a. 默认情况下，协调是一个持续的过程，需要有专门的全职工作人员，或者足够的产权组织项目工作人员，以免依赖其他司/科。
- b. 在最初的项目中，不仅应考虑横向分析，而且应该进行纵向分析。还应包括充分的风险评估、减缓措施和可持续性战略。
- c. 邀请所有三个地区的顾问和专家参与一些可交付成果的工作，以便在讲习班和网络研讨会上获得均衡的代表性，并对可交付成果采取与文化有关的方式。
- d. 支持与知识产权相关的政府计划，加强与金融机构、应用开发人员和应用社区的合作，帮助其与国际金融机构取得联系。
- e. 包含使产权组织寻求问责制和良好的监测和报告制度的目标和可追踪指标。
- f. 从项目伊始就制定可靠的沟通策略，能够提高认识、传播信息并宣传成就。纳入采用高科技工具的沟通模式，以适应受众和利益攸关方的水平。
- g. 倡导持续提高子孙后代对项目工具的认识。
- h. 与政府主管局和联络点一起，推动在项目开展的各个国家建立应用程序协会。

- i. 将项目实施方法和成果纳入产权组织常规工作的主流。

[附录另附（仅英文）]