

# Guía para la preparación, ejecución y evaluación de proyectos de la Agenda para el Desarrollo



# **Guía**

## **Para la preparación, ejecución y evaluación de proyectos de la Agenda para el Desarrollo**

Elaborada en el contexto del Proyecto de la Agenda para el Desarrollo sobre Herramientas para la Elaboración de Propuestas de Proyecto Fructíferas de la AD.

## ÍNDICE

PREFACIO .....	5
INTRODUCCIÓN .....	7
<b>PRIMERA PARTE: PROYECTOS DE LA AGENDA PARA EL DESARROLLO</b> .....	8
<b>CAPÍTULO 1: AGENDA DE LA OMPI PARA EL DESARROLLO</b> .....	8
1.1 Finalidad y antecedentes de la AD de la OMPI .....	8
1.2 Comité de Desarrollo y Propiedad Intelectual (CDIP) .....	11
1.3 División de Coordinación de la Agenda para el Desarrollo.....	11
<b>CAPÍTULO 2: PREPARACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA AD</b> .....	13
2.1 Proceso y responsabilidades.....	13
2.2 Cómo beneficiarse de la asistencia de la OMPI.....	15
2.3 Práctica del CDIP para la aprobación de proyectos de la Agenda para el Desarrollo .....	15
2.4 La práctica del CDIP de celebrar consultas informales .....	16
<b>CAPÍTULO 3: PREPARACIÓN DE UN PROYECTO DE LA AD</b> .....	18
3.1 ¿Qué es un proyecto de la AD? .....	18
3.2 Ciclo de vida de los proyectos de la AD .....	19
3.3 Pasos para definir el concepto de un proyecto de la AD .....	22
3.4 Ejemplos de conceptos de proyecto .....	24
3.5 Estrategia de ejecución o intervención de un proyecto de la AD .....	27
3.6 Supuestos sobre factores externos.....	28
<b>CAPÍTULO 4: DEL CONCEPTO DE PROYECTO DE LA AD AL BORRADOR DE PROYECTO DE LA AD</b> ....	30
4.1 Estrategia de sostenibilidad .....	31
4.2 Establecimiento y medición de los resultados.....	32
4.3 Medición de los avances: referencia y objetivo .....	33
4.4 Medios de verificación .....	33
4.5 Gestión de riesgos.....	34
4.6 Productos y calendario provisional .....	36
4.7 Presupuesto del proyecto .....	36
<b>SEGUNDA PARTE: GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA AD</b> .....	38
<b>CAPÍTULO 5: GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA AD</b> .....	38
5.1 Fase de puesta en marcha .....	38
5.2 Selección de los países participantes/beneficiarios .....	39
5.3 Establecimiento de la estructura de gestión del proyecto .....	40
5.4 Marcos de supervisión y evaluación para los directores de proyecto .....	40
5.5 Lista detallada de actividades y calendario .....	42
<b>CAPÍTULO 6: EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b> .....	43

6.1 Supervisión del proyecto .....	44
6.2 Cierre del proyecto.....	45
<b>TERCERA PARTE: EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE LA AGENDA PARA EL DESARROLLO .....</b>	<b>47</b>
<b>CAPÍTULO 7: EVALUACIONES .....</b>	<b>47</b>
7.1 Propósito de las evaluaciones .....	47
7.2 Medidas y responsabilidades de la evaluación .....	48
7.3 Selección de evaluadores independientes .....	48
7.4 Recopilación y presentación de datos (información).....	49
7.5 Criterios de evaluación .....	49
7.6 Informe de evaluación .....	50
<b>CONSEJOS PARA LA PREPARACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE LA AD .....</b>	<b>52</b>
<b>TÉRMINOS IMPORTANTES PARA LOS DOCUMENTOS DE PROYECTO DE LA AD .....</b>	<b>53</b>

*En 2007, los Estados miembros de la OMPI aprobaron la Agenda de la OMPI para el Desarrollo (AD). Desde entonces, el desarrollo ocupa un lugar central en todas las actividades de la OMPI. La AD se aplica por medio de proyectos propuestos por la Secretaría de la OMPI y los Estados miembros.*

## PREFACIO

Esta Guía<sup>1</sup> ha sido preparada en el contexto del Proyecto de la Agenda para el Desarrollo (AD) sobre Herramientas para la Elaboración de Propuestas de Proyecto Fructíferas de la AD, aprobado por el Comité de Desarrollo y Propiedad Intelectual (CDIP) en noviembre de 2019. Su objetivo es servir de orientación durante todo el ciclo de vida de los proyectos de la AD, es decir, la preparación, ejecución, supervisión y evaluación de los proyectos. La Guía forma parte de un paquete de apoyo preparado para los representantes de los Estados miembros, el personal de la OMPI que contribuye a los proyectos de la AD en cualquier fase de su ciclo de vida y los evaluadores de proyectos de la AD. Se complementa con un curso de enseñanza a distancia y un catálogo en línea que permite buscar los proyectos y productos de la AD.

La Guía consta de tres partes:

En la **primera parte** se presenta la AD de la OMPI y se explica a los Estados miembros el proceso de elaboración de propuestas de proyectos de la AD y la obtención de su aprobación en el CDIP.

La primera parte comprende los capítulos 1 a 4, en los que se explica lo siguiente:

- Cómo preparar un concepto de proyecto de la AD mediante la presente Guía
- Dónde obtener asistencia durante los procesos de preparación y aprobación
- Qué habilidades prácticas se necesitan para transformar un concepto de proyecto de la AD en una propuesta de proyecto de la AD
- Cómo se aprueba una propuesta de proyecto de la AD

La **segunda parte** se dirige principalmente a quienes se encargan de gestionar los proyectos de la AD, también en los países participantes. En ella se explica cómo poner en práctica, aplicar, supervisar y cerrar un proyecto de la AD. Además, al explicar los términos y conceptos clave utilizados en el marco de gestión por resultados, en esta parte de la Guía también se pretende capacitar a los representantes de los Estados miembros para que participen eficazmente en las fases de supervisión y evaluación y en el proceso de toma de decisiones relacionadas con los proyectos de la AD.

En la **tercera parte** se describen las normas, los principios y los procesos que rigen las evaluaciones independientes de los proyectos de la AD. La intención es mejorar constantemente la calidad de las evaluaciones de los proyectos para que puedan contribuir a la mejora continua de los proyectos de la AD. Aunque la atención se centra en el modo en que la Secretaría de la OMPI puede y debe gestionar las evaluaciones, en la tercera parte también se ofrecen indicaciones a los evaluadores externos contratados por la OMPI.

La Guía también incluye un glosario de términos y formularios estándar que pueden utilizarse en diversas etapas del ciclo de vida de los proyectos de la AD. Para simplificar la lectura, a lo largo del documento se destacan algunos puntos clave e información importante.

---

<sup>1</sup> Esta Guía ha sido elaborada por el Sr. Daniel Keller, consultor de EvalCo (Suiza). Se agradece especialmente el apoyo del personal de la OMPI que ha contribuido a la elaboración y edición de la Guía, a saber: el Sr. Georges Ghandour, consejero principal de la DACD, y la Sra. Mihaela Cerbari, administradora adjunta de programas de la DACD. Este documento también se ha beneficiado de las valiosas aportaciones del Sr. Glyn S. Martin, consultor del Reino Unido.

Aunque se alienta encarecidamente a adoptar el proceso y las responsabilidades descritas en este documento, no son en modo alguno vinculantes para los Estados miembros.

Se espera que el material de apoyo contribuya a la mejora continua de la labor de la OMPI en materia de PI y desarrollo.

## INTRODUCCIÓN

### Propósito y destinatarios de la presente Guía

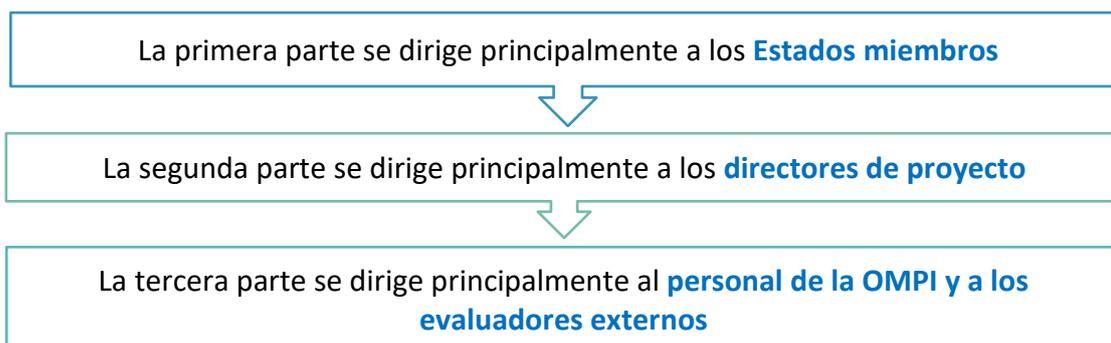
El material de apoyo (la Guía, el curso de enseñanza a distancia y el catálogo en línea) se dirige principalmente a los siguientes grupos de usuarios:

- **Estados miembros:** delegados establecidos en Ginebra, administradores del sector privado y del derecho de autor, funcionarios gubernamentales;
- **Directores de proyectos:** funcionarios de la OMPI y coordinadores nacionales designados para gestionar, ejecutar o coordinar el proyecto; y
- **Personal de la OMPI y evaluadores externos:** quienes participan en la supervisión, evaluación y difusión de los proyectos de la AD.

El propósito de la presente Guía es el siguiente:

1. Proporcionar información exhaustiva sobre el ciclo de vida de los proyectos de la AD y facilitar así la preparación, ejecución, supervisión y evaluación de los proyectos de la AD.
2. Llevar a cabo una autoevaluación para determinar los conocimientos adicionales que se necesitarán para:
  - i) Redactar un proyecto de la AD
  - ii) Gestionar un proyecto de la AD
  - iii) Evaluar un proyecto finalizado de la AD

La Guía está estructurada de tal manera que los distintos destinatarios puedan identificar qué partes son las más pertinentes para ellos. Por ejemplo:



# PRIMERA PARTE: PROYECTOS DE LA AGENDA PARA EL DESARROLLO

## CAPÍTULO 1: AGENDA DE LA OMPI PARA EL DESARROLLO

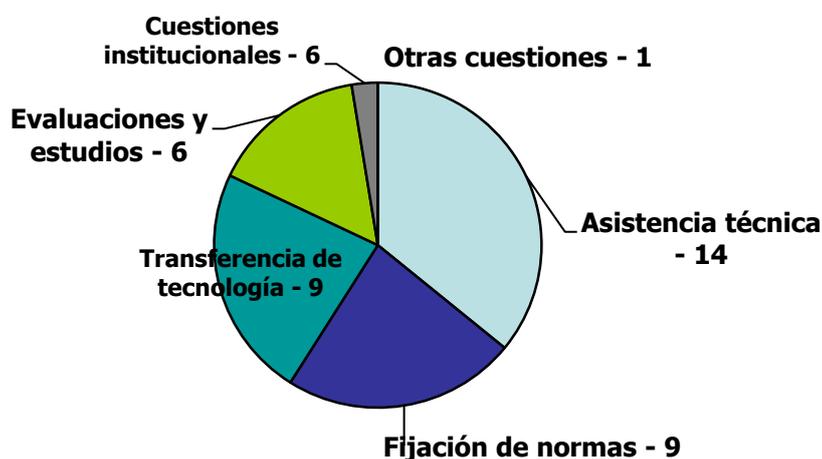
*En este capítulo se presenta la Agenda de la OMPI para el Desarrollo (AD). También se describen las funciones del Comité de Desarrollo y Propiedad Intelectual (CDIP) y de la División de Coordinación de la Agenda para el Desarrollo (DACD) de la OMPI en la aplicación de la AD.*

### 1.1 Finalidad y antecedentes de la AD de la OMPI

La AD fue adoptada por la Asamblea General de la OMPI en 2007, haciendo del desarrollo una prioridad clave para la Organización. Desde entonces, las consideraciones relativas al desarrollo se han convertido en parte integrante de la labor de la OMPI y se sitúan en el centro de todas sus actividades<sup>2</sup>.

La AD consta de 45 recomendaciones<sup>3</sup> que describen cómo potenciar la dimensión de desarrollo de las actividades de la OMPI. Las recomendaciones de la AD se dividen en seis categorías:

- Categoría A: Asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades
- Categoría B: Fijación de normas, flexibilidades, política pública y dominio público
- Categoría C: Transferencia de tecnología, tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y acceso a los conocimientos
- Categoría D: Evaluaciones, apreciaciones y estudios de incidencia
- Categoría E: Cuestiones institucionales, incluidos el mandato y la gobernanza
- Categoría F: Otras cuestiones<sup>4</sup>



Las recomendaciones de la AD han sido incorporadas en todos los sectores de la OMPI. Esto significa que la labor de todos los sectores de la OMPI se guía por los principios y objetivos orientados a

<sup>2</sup> Fuente: <https://www.wipo.int/ip-development/es/agenda/overview.html>

<sup>3</sup> Fuente: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/general/1015/wipo\\_pub\\_1015.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/general/1015/wipo_pub_1015.pdf)

<sup>4</sup> "Otras cuestiones" se refiere principalmente a la observancia de los derechos de propiedad intelectual.

potenciar el desarrollo establecidos por la AD. Por lo tanto, las medidas adoptadas para aplicar las recomendaciones de la AD van desde proyectos y actividades prácticas hasta la integración de los principios de la AD.

Actualmente, la labor de la OMPI se lleva a cabo en ocho sectores: Sector de Administración, Finanzas y Gestión; Sector de Marcas y Diseños; Sector de Derecho de Autor e Industrias Creativas; Sector de Alianzas y Desafíos Mundiales; Sector de Infraestructura y Plataformas; Sector de PI y Ecosistemas de Innovación; Sector de Patentes y Tecnología; y Sector de Desarrollo Regional y Nacional.<sup>5</sup> Estos sectores abarcan las funciones sustantivas y administrativas de la OMPI y contribuyen al logro de la misión de la Organización: “Construir un ecosistema mundial de PI equilibrado y eficaz para promover la innovación y la creatividad en beneficio de todas las personas”.<sup>6</sup>

### ***Puntos clave***

- ✓ La Agenda de la OMPI para el Desarrollo consta de [45 recomendaciones](#) divididas en seis categorías.
- ✓ Las recomendaciones de la AD se aplican a través de proyectos y actividades, así como incorporando sus principios y objetivos en la labor de la OMPI. Por consiguiente, las recomendaciones de la AD constituyen el núcleo de las actividades de la OMPI.
- ✓ Todos los sectores de la OMPI contribuyen al logro de la misión de la Organización.

La metodología basada en proyectos de la AD fue adoptada en 2009 por el CDIP y se convirtió en una herramienta eficaz para responder directamente a la necesidad, señalada por varios Estados miembros, de ejecutar actividades adaptadas de fortalecimiento de capacidades y de poner a prueba nuevas ideas que podrían propiciar el crecimiento económico. Al principio, la Secretaría propuso numerosos proyectos de la AD y, en un corto período de tiempo, los Estados miembros adoptaron plenamente esta metodología. El número de proyectos de la AD propuestos por los Estados miembros no solo ha aumentado considerablemente a lo largo de los años, sino que se mantiene constante, con una media de al menos una nueva propuesta de proyecto examinada en cada sesión del CDIP.

Con el tiempo, el creciente número de proyectos propuestos al CDIP ha definido las especificidades de los proyectos de la AD. La metodología de gestión de proyectos descrita en este documento se ha adaptado al máximo a los proyectos de la AD.

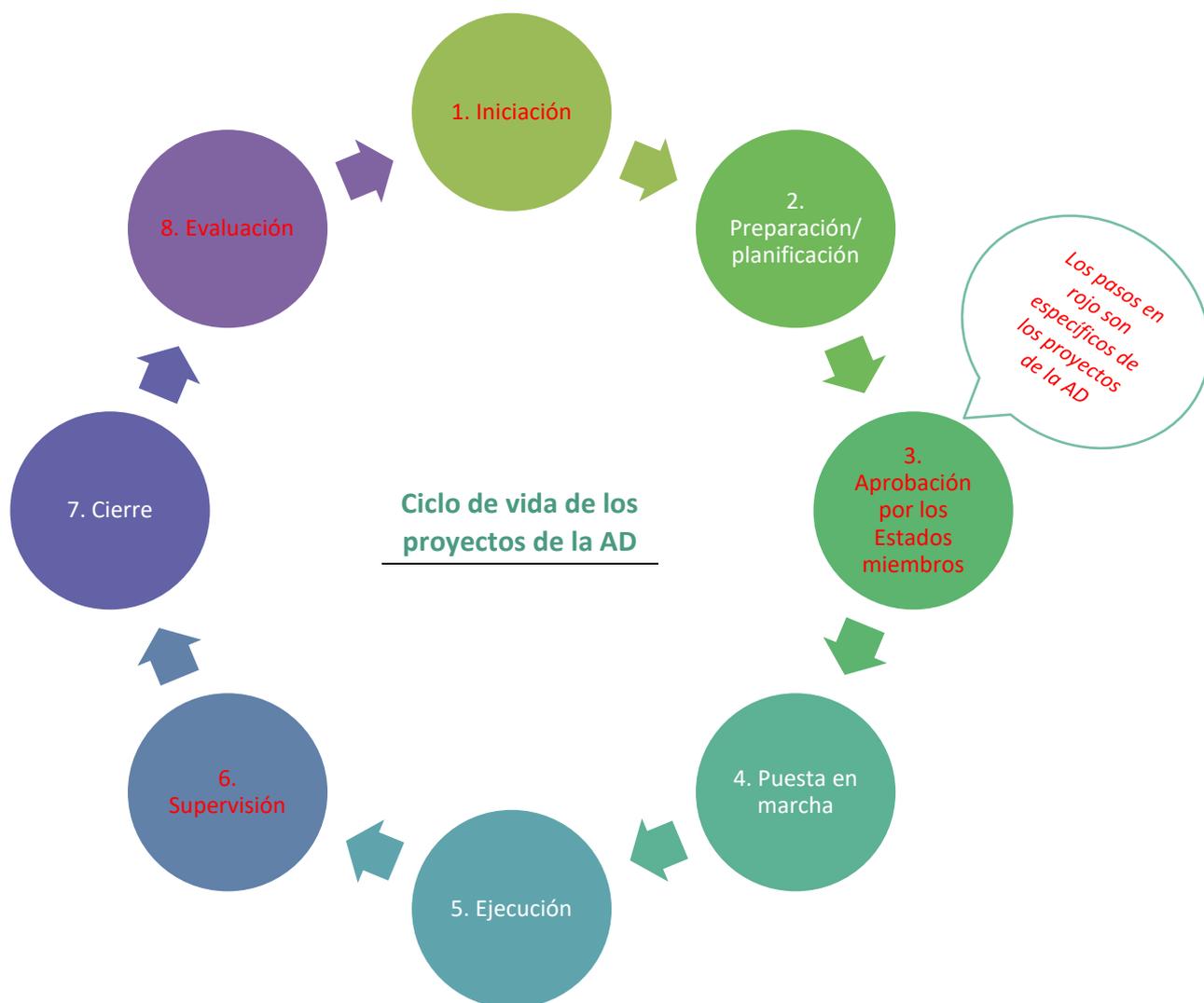
Hasta la fecha, se han aprobado 44 proyectos de la AD<sup>7</sup> que se ejecutarán en diferentes Estados miembros o que mejorarán la prestación de servicios institucionales de la OMPI. Si un proyecto de la AD se concibe para ser ejecutado en los países miembros, suele llevarse a cabo en los Estados miembros que lo proponen y en los demás países que se ajusten a los criterios y manifiesten su interés. La información detallada sobre todos los proyectos y productos de la AD está disponible en el [catálogo de búsqueda en línea](#).

<sup>5</sup> Véase el presupuesto por programas de 2022/23 en: <https://www.wipo.int/policy/es/psc/>

<sup>6</sup> Véase el [Plan Estratégico a Medio Plazo \(PEMP\) de la OMPI para 2022-2026](#).

<sup>7</sup> En septiembre de 2021.

**Diagrama I: Ciclo de vida de los proyectos de la AD**



Los procesos de iniciación, aprobación, supervisión y evaluación de los proyectos de la AD difieren del ciclo “clásico” de gestión de proyectos. Los proyectos de la AD a menudo son iniciados por los Estados miembros, y las ideas y los ámbitos que abarcan deben enmarcarse e inspirarse en las recomendaciones de la AD. Una vez iniciada la idea de un proyecto, esta se desarrolla hasta convertirse en una propuesta concreta, en estrecha colaboración con la DACD y bajo su dirección. Los procesos de aprobación, supervisión y evaluación son únicos porque deben someterse al examen y la aprobación del CDIP. Los Estados miembros tienen que estar de acuerdo por unanimidad con el proyecto cuando se aprueba, y la Secretaría es responsable de los resultados del proyecto ante el Comité. En última instancia, el Comité toma decisiones sobre el futuro de los proyectos de la AD, tal y como se define en su mandato. La Secretaría también puede poner en marcha proyectos de la AD, siempre que su propuesta responda a las necesidades señaladas. En ese caso, las fases de iniciación y planificación se desarrollan en coordinación con los sectores pertinentes de la OMPI, mientras que las fases posteriores no varían.

En el párrafo 3.2 se describe con más detalle cada fase y lo que genera.

## 1.2 Comité de Desarrollo y Propiedad Intelectual (CDIP)

Con la adopción de la AD, la Asamblea General de la OMPI estableció el CDIP.

El mandato del CDIP consiste en:

- Elaborar un programa de trabajo para la aplicación de las 45 recomendaciones de la AD;
- Supervisar, evaluar, debatir e informar sobre la aplicación de las recomendaciones de la AD y, para ello, coordinarse con los órganos pertinentes de la OMPI; y
- Examinar las cuestiones relacionadas con la PI y el desarrollo acordadas por el CDIP, así como las que decida la Asamblea General de la OMPI.

El CDIP está compuesto por todos los Estados miembros<sup>8</sup> de la OMPI y está abierto a la participación de todas las organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales que tengan la condición de observadoras permanentes en la OMPI. El CDIP se reúne dos veces al año y presenta informes y formula recomendaciones anualmente a la Asamblea General de la OMPI.

Para responder a su mandato, el CDIP estudia distintas cuestiones de su agenda, que incluye:

- Aprobación de proyectos de la AD, así como de la labor futura relacionada con la aplicación de la AD;
- Supervisión de los avances en la ejecución de los proyectos y actividades de la AD (teniendo en cuenta los informes de situación, los informes de evaluación independientes y los resultados de los proyectos de la AD);
- Examen de un informe anual sobre la contribución de la OMPI a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS);
- Examen de las cuestiones relacionadas con la asistencia técnica en el ámbito de la PI; y
- Examen de las cuestiones relacionadas con la PI y el desarrollo.

Por lo tanto, el CDIP ofrece a los Estados miembros una plataforma en la que pueden aportar nuevas ideas y ponerlas en práctica, debatir sobre cuestiones relacionadas con la PI y el desarrollo, y hacer que la Organización rinda cuentas de su labor relacionada con el desarrollo.

### ***Puntos clave***

#### **El CDIP:**

- ✓ Revisa, examina y hace aportaciones a las propuestas de proyectos de la AD
- ✓ Supervisa y orienta la ejecución de los proyectos de la AD
- ✓ Evalúa los resultados de los proyectos de la AD y toma decisiones sobre las acciones de seguimiento

## 1.3 División de Coordinación de la Agenda para el Desarrollo

La División de Coordinación de la Agenda para el Desarrollo (DACD) se creó en 2008 y actualmente depende del Sector de Desarrollo Regional y Nacional de la OMPI. Su función es:

- i) facilitar, coordinar y supervisar la aplicación de la Agenda de la OMPI para el Desarrollo;
- ii) coordinar los debates relacionados con la PI y el desarrollo, según lo acordado por el CDIP;
- iii) facilitar los debates relacionados con la AD en el contexto de las Asambleas Generales;
- iv) garantizar la incorporación efectiva de la AD en la labor de la OMPI; y
- v) sensibilizar sobre cuestiones relacionadas con la PI y el desarrollo.

<sup>8</sup> Disponible en: <https://www.wipo.int/members/es/>

La DACD actúa en calidad de Secretaría del CDIP y vela por que el Comité desempeñe su mandato. La División gestiona el proceso de aplicación de la AD coordinando la aplicación y la integración de las recomendaciones de la AD por parte de la Organización; facilitando las negociaciones entre los Estados miembros; y proponiendo estrategias para seguir aplicando la AD. También vela por que los Estados miembros de la OMPI y otras partes interesadas comprendan los principios de la AD. Las actividades y responsabilidades de la DACD son transversales.

Dentro de estas responsabilidades, la DACD ayuda a los Estados miembros a redactar propuestas para proyectos de la AD según el proceso y la práctica que se describen en el capítulo 2.

### ***Puntos clave***

#### **La DACD:**

- ✓ actúa como Secretaría del CDIP
- ✓ garantiza la ejecución de los proyectos de la AD y la presentación de informes al CDIP
- ✓ facilita el proceso de negociación entre los Estados miembros
- ✓ coordina y orienta a las partes interesadas internas en relación con la aplicación e integración de las recomendaciones de la AD
- ✓ facilita los debates sobre la PI y las cuestiones relacionadas con el desarrollo
- ✓ da a conocer la AD de la OMPI y
- ✓ asesora a los Estados miembros sobre la preparación de las propuestas de proyectos de la AD

## **CAPÍTULO 2: PREPARACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA AD**

En este capítulo se describe el proceso de preparación de los proyectos de la AD, las responsabilidades del CDIP, los Estados miembros y el DACD, y los plazos que deben seguirse al preparar las propuestas de proyectos de la AD. También se explica cómo obtener asistencia de la OMPI y se describen algunos de los criterios aplicados por el CDIP al evaluar las propuestas de proyectos.

### **2.1 Proceso y responsabilidades**

- Los Estados miembros son responsables de redactar y presentar, preferiblemente por correo electrónico, un borrador inicial del concepto de un proyecto de la Agenda de Desarrollo. Antes de comenzar la labor se recomienda consultar e intercambiar ideas de manera informal con la DACD.
- La DACD, en consulta con los Estados miembros proponentes, evalúa el concepto del proyecto de la AD en función de su pertinencia respecto a la AD y otros criterios, formula observaciones y da su visto bueno.
- Tras acordar un concepto de proyecto de la AD, y previa petición, la DACD ayuda a elaborar un proyecto completo de la AD. La DACD también puede involucrar al futuro director de proyecto o a otras personas de las áreas pertinentes de la OMPI.
- Una vez elaborado el borrador y que los Estados miembros estén satisfechos con su contenido, estos lo envían a la Secretaría del CDIP como propuesta formal de proyecto mediante una nota verbal o un correo electrónico. Los Estados miembros son plenamente responsables del contenido de la propuesta de proyecto de la AD.
- La propuesta de proyecto de la AD se publica como documento oficial del CDIP.
- El CDIP examina la propuesta de proyecto de la AD, formula comentarios y efectúa aportaciones.
- La DACD ayuda a los Estados miembros a revisar la propuesta de proyecto de la AD (si es necesario) durante la misma sesión del CDIP.
- El CDIP toma una decisión sobre la propuesta de proyecto. Si se aprueba, la propuesta de proyecto pasa a ser un documento oficial de proyecto de la AD.
- Una vez aprobada la propuesta de proyecto, se nombra a un director de proyecto para que lo ejecute.

**Diagrama II: Preparación y aprobación de proyectos de la AD**

Las principales consideraciones que el CDIP tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre los proyectos de la AD se describen en el apartado 2.3.

## 2.2 Cómo beneficiarse de la asistencia de la OMPI

Durante la preparación del proyecto, la DACD actúa como centro de coordinación<sup>9</sup> para los Estados miembros. Ello incluye evaluar la viabilidad de la propuesta de proyecto y coordinarse internamente con otras divisiones pertinentes de la OMPI para que hagan su aportación, en particular sobre cuestiones relacionadas con la evaluación de riesgos y el presupuesto.

### *Puntos clave*

- ✓ **La DACD es el único centro de coordinación para la preparación de proyectos de la AD en la Secretaría de la OMPI.** Las demás áreas de la OMPI deberán remitir a los Estados miembros a la DACD.
- ✓ **Si los Estados miembros deciden recurrir al apoyo integral y oportuno de la DACD, el proceso y los plazos son obligatorios** (como se describe en los pasos 1 a 4 y 7). **El uso de estos formularios es obligatorio:** formulario 1 (concepto de proyecto de la AD) y formulario 2 (modelo de propuesta de proyecto de la AD).

## 2.3 Práctica del CDIP para la aprobación de proyectos de la Agenda para el Desarrollo

La recomendación 1 de la AD establece que “la asistencia técnica de la OMPI deberá, entre otras cosas, estar orientada a potenciar el desarrollo y obedecer a una demanda, ser transparente y tener en cuenta las prioridades y necesidades especiales de los países en desarrollo, especialmente las de los PMA, así como los distintos niveles de desarrollo de los Estados miembros; además, las actividades deberán incluir su calendario de ejecución. A este respecto, el diseño, los mecanismos de ejecución y los procesos de evaluación de los programas de asistencia técnica deberán estar adaptados a cada país”.

Si bien las recomendaciones de la AD sirven de guía para los proyectos y velan por su finalidad de desarrollo, el CDIP aplica criterios adicionales a la hora de examinar las propuestas de proyectos de la AD.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Se puede contactar con la DACD en [developmentagenda@wipo.int](mailto:developmentagenda@wipo.int)

<sup>10</sup> Los siguientes criterios se han recopilado mediante un estudio documental y amplias rondas de consultas con representantes de los Estados miembros, especialistas que han participado en proyectos de la AD y directores de proyectos.

### Criterios aplicados por el CDIP:

- Armonización de la propuesta de proyecto con una o varias recomendaciones de la AD.
- Ausencia de duplicación con proyectos anteriores de la AD o apoyo ya prestado mediante las esferas de trabajo habituales de la OMPI.
- Indicación clara de los beneficios de la propuesta de proyecto de la AD.
- Exposición clara del enfoque propuesto para alcanzar los objetivos del proyecto de la AD; explicación de la asistencia necesaria; y descripción del modo en que la asistencia se traduciría en los beneficios previstos.
- Evaluación realista de los efectos esperados del proyecto mediante los productos previstos.
- Evaluación de la posibilidad de ampliar y reproducir la asistencia prestada en el contexto de las actividades del proyecto de la AD en otros países y de cómo ello podría redundar en mayores beneficios. En otras palabras, buscar posibilidades y recursos para reproducir actividades piloto en otros países y lograr mejores resultados.
- Evaluación de cómo los beneficios generados por el proyecto de la AD podrían mantenerse tras su finalización (sostenibilidad de los resultados).

La mayoría de los criterios de calidad formales e informales del CDIP mencionados anteriormente constituyen buenas prácticas de gestión de proyectos que se ajustan a los principios de la gestión por resultados establecidos por la OMPI, los cuales se describen en los capítulos 3 y 4.

## 2.4 La práctica del CDIP de celebrar consultas informales

Existe una práctica bien establecida de ampliar las propuestas de proyectos de la AD a otros Estados miembros, preferiblemente de distintas regiones geográficas. Como se indica anteriormente, ello mejora la capacidad para reproducir el proyecto. Se alienta encarecidamente a los Estados miembros proponentes a que lleven a cabo consultas con los Estados miembros de los diferentes grupos regionales antes de presentar formalmente un documento de proyecto de la AD para que el Comité lo examine.

La OMPI cuenta con siete grupos regionales: el Grupo Africano, el Grupo de Asia y el Pacífico, el Grupo de Estados de Europa Central y el Báltico, el Grupo de Países de Asia Central, el Cáucaso y Europa Oriental, China, el Grupo B (países con economías desarrolladas) y el Grupo de Países de América Latina y el Caribe.

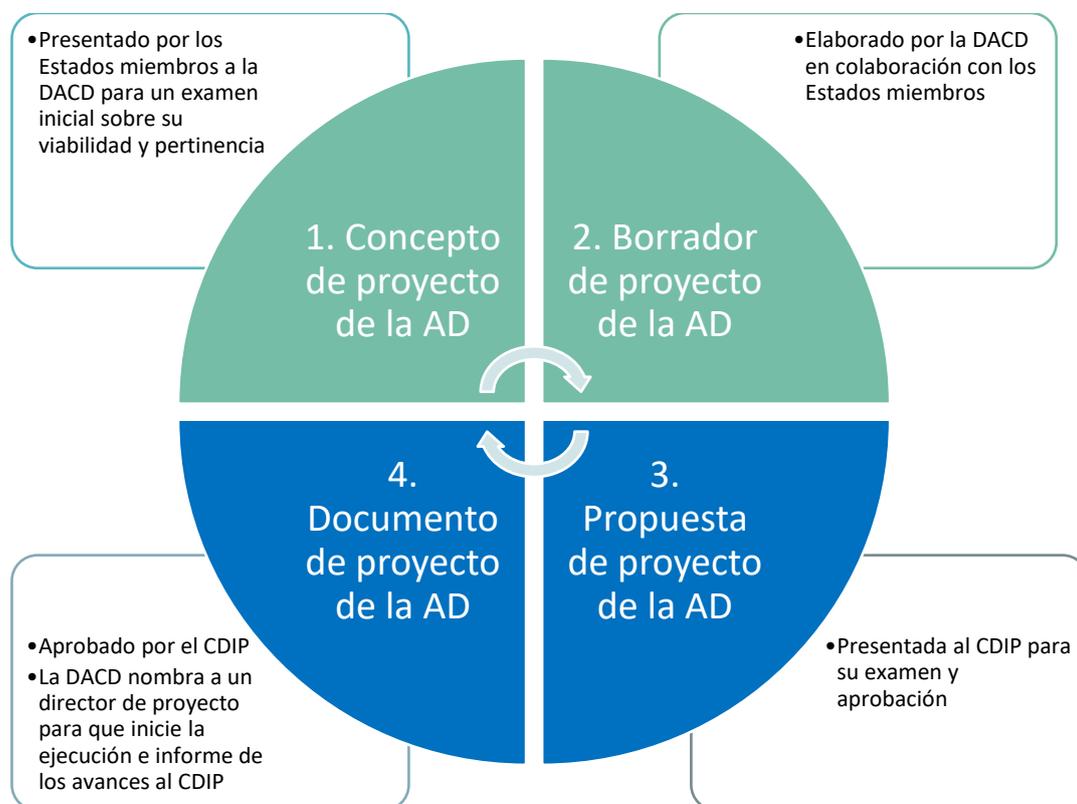
Esas consultas permitirán que los Estados miembros proponentes obtengan un mayor apoyo para su propuesta en el seno del CDIP, aborden las posibles preocupaciones de otros Estados miembros en una fase temprana y promuevan la propuesta de proyecto entre otros países potencialmente interesados. La DACD puede ofrecer consejos prácticos sobre este proceso informal.

### ***Puntos clave***

- ✓ La OMPI cuenta con siete grupos regionales;
- ✓ Se alienta a los Estados miembros proponentes a que realicen consultas previas con los Estados miembros de los diferentes grupos regionales con el fin de:
  - obtener un mayor apoyo para su propuesta de proyecto;
  - abordar las posibles preocupaciones de otros Estados miembros en una etapa temprana;
  - promover la propuesta de proyecto y aumentar el interés de los Estados miembros en ella; y
  - agilizar la aprobación por parte del CDIP.
- ✓ La DACD puede ofrecer consejos y apoyo durante este proceso.

## CAPÍTULO 3: PREPARACIÓN DE UN PROYECTO DE LA AD

**Diagrama III: De una idea a un documento de proyecto de la AD**



**Nota:** Los Estados miembros pueden optar por saltarse los pasos correspondientes a las secciones verdes del diagrama, si bien la participación de la DACD es obligatoria en los pasos correspondientes a las secciones azules.

### 3.1 ¿Qué es un proyecto de la AD?

Como todos los proyectos, un proyecto de la AD es una iniciativa de duración determinada que tiene como objetivo generar un producto, servicio o resultado específico. En términos de gestión de proyectos, esos resultados se denominan efectos.

Algunos ejemplos de proyectos son la creación de un sistema de registro de marcas en una oficina de PI (sistema, programas informáticos, formación de examinadores de marcas) o la preparación de un curso de PI para una universidad (plan de estudios, formación de profesores y puesta en marcha del curso).

Las actividades habituales, como registrar marcas en una oficina de PI o impartir un curso de PI en una universidad NO son proyectos.

Por lo general, los **proyectos de la OMPI**:

- ✓ contribuyen al logro de los resultados previstos por la OMPI
- ✓ son reducidos en comparación con otros proyectos orientados al desarrollo (valor aproximado de 500.000 francos suizos)
- ✓ pueden financiarse con cargo al presupuesto ordinario, las reservas y los fondos fiduciarios
- ✓ pueden estar a caballo entre dos bienes

- ✓ tienen diferentes requisitos de aprobación (por ejemplo, CDIP, Asambleas Generales, director general)

### Por lo general, los proyectos de la AD:



### 3.2 Ciclo de vida de los proyectos de la AD

Como todos los proyectos, los de la AD tienen un ciclo de vida que consta de varias fases. Como se menciona en el párrafo 1.1, las fases de los proyectos de la AD presentan ciertas particularidades, ya que los Estados miembros (a través del CDIP) desempeñan un papel muy importante en lo que respecta a la aprobación, supervisión y evaluación. A continuación se describen brevemente todas las fases del ciclo de vida de los proyectos de la AD:

**Iniciación del proyecto:** La iniciación del proyecto tiene lugar cuando los Estados miembros proponentes conciben una propuesta y presentan un concepto de proyecto a la DACD. Para ello elaboran una justificación del proyecto que explique su necesidad, identifican a las principales partes interesadas, fijan el objetivo del proyecto y definen la estrategia de ejecución. El concepto del proyecto debe basarse en las recomendaciones de la AD, ya que constituyen el núcleo de todas las ideas y propuestas de proyectos de la AD. En esta fase se genera el concepto de proyecto de la AD (formulario 1) que se examinará con la DACD.

**Preparación o planificación del proyecto:** La DACD desempeña un papel muy importante en esta fase y, si lo solicitan los Estados miembros proponentes, les ofrecerá asesoramiento y ahondará en los detalles de la planificación del proyecto, como la colaboración con las partes interesadas, la determinación de los ámbitos más importantes de la Organización para la ejecución del proyecto, la contribución del proyecto a los resultados previstos por la OMPI y su relación con otros proyectos y actividades de la AD. Además, la DACD ayudará a los Estados miembros a preparar un presupuesto y

un calendario del proyecto con arreglo a los productos del proyecto en esta fase. En esta fase se genera un documento completo del proyecto de la AD (formulario 2).

**Aprobación por parte de los Estados miembros:** Todos los proyectos de la AD deben ser aprobados por unanimidad por los Estados miembros en el contexto del CDIP. Los Estados miembros también pueden sugerir modificaciones de un proyecto propuesto, que deberían reflejarse en el documento final del proyecto.

**Diagrama I: Ciclo de vida de los proyectos de la AD**



**Puesta en marcha del proyecto:** Una vez aprobado el proyecto por el CDIP, el director de proyecto designado inicia la ejecución mediante la creación de un equipo de proyecto (si el proyecto incluye recursos de personal adicionales). Durante esta fase, el director del proyecto, en consulta con la DACD y conforme a los criterios descritos en el documento de proyecto, selecciona a los países beneficiarios. Los Estados miembros interesados podrán presentar su petición mediante el formulario 5. Junto con los países beneficiarios seleccionados, el director del proyecto elabora una lista detallada de actividades y prioridades en cada país beneficiario (es decir, un plan de ejecución

del proyecto a escala nacional). En esta fase se genera un informe de puesta en marcha (formulario 4) y una estructura de gestión del proyecto plenamente funcional.

**Ejecución del proyecto:** La ejecución del proyecto es la fase más larga de un proyecto. Se trata de la fase en que tanto el director del proyecto como los beneficiarios tienen la responsabilidad de conseguir los productos y efectos previstos. Para que esta fase se desarrolle sin problemas, es necesario evaluar periódicamente los riesgos que pueden afectar a la ejecución del proyecto y preparar estrategias de mitigación. En esta fase se generan los productos del proyecto.

**Supervisión del proyecto:** Es importante supervisar la ejecución del proyecto a lo largo de toda su duración para que se ejecute correctamente y las actividades y productos estén bien encaminados. En el caso de los proyectos de la AD, el proceso de supervisión corre a cargo, en última instancia, del CDIP, que recibe del director del proyecto un informe anual de situación. Además del informe anual, el director de proyecto debe informar periódicamente a la DACD sobre los avances en la ejecución del proyecto y señalar los posibles retrasos o dificultades. Para facilitar este proceso, la DACD y el director del proyecto deberán utilizar el formulario de supervisión (Anexo II). En esta fase se generan informes periódicos de situación dirigidos al CDIP (formulario 6).

**Cierre del proyecto:** El director del proyecto cierra el proyecto al final de su ejecución mediante una autoevaluación, en coordinación con la DACD. Deberán destacarse las principales enseñanzas y resultados obtenidos durante la ejecución del proyecto y proporcionar un grado de ejecución del proyecto conforme al presupuesto previsto. En esta fase se genera un informe de conclusión (formulario 7), que incluye una breve estrategia de seguimiento y difusión.

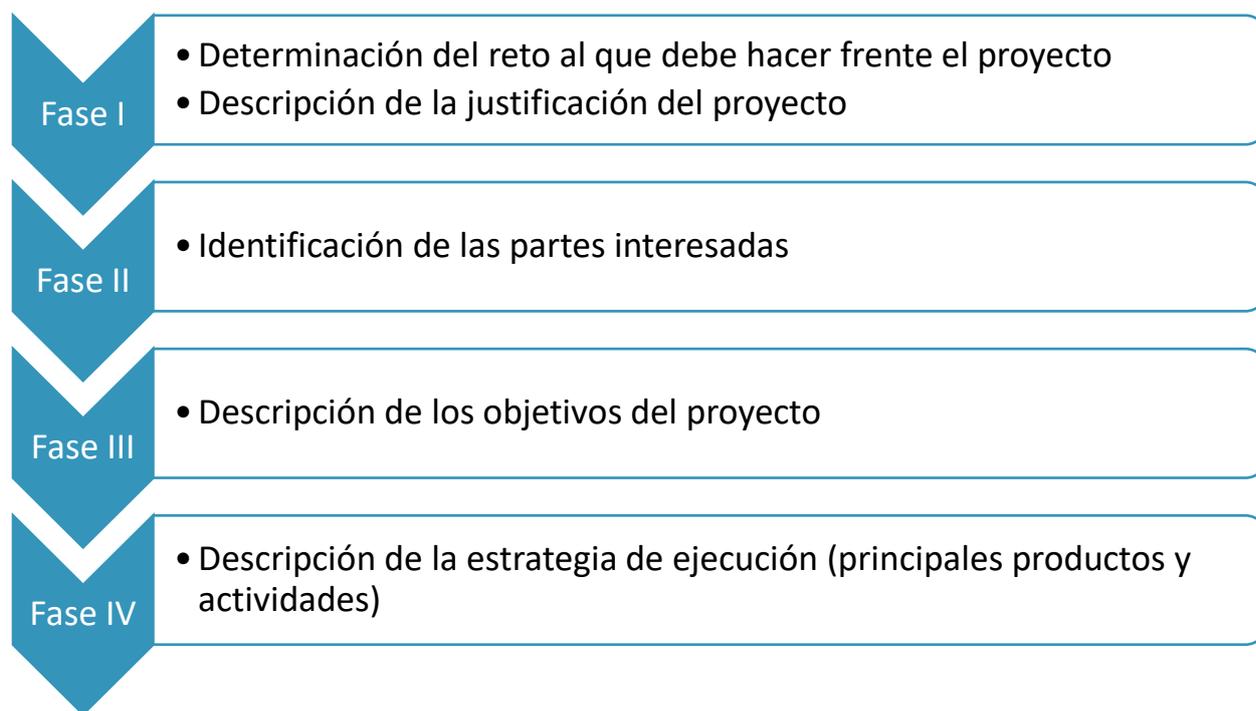
**Evaluación del proyecto:** La evaluación es realizada por una parte externa. La evaluación se lleva a cabo valorando la pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del proyecto. En la evaluación se generan conclusiones, un conjunto de recomendaciones de mejora y se destacan las enseñanzas extraídas. Al igual que en las fases de aprobación y supervisión, el informe de evaluación elaborado por una parte externa se somete a la consideración del CDIP, que tomará una decisión sobre las medidas de seguimiento. En esta fase se genera un informe de evaluación externa.

### ***Puntos clave***

- Como todos los proyectos, un proyecto de la AD es una iniciativa de duración determinada que tiene como objetivo generar un producto, servicio o resultado específico.
- Las actividades habituales, como registrar marcas en una oficina de PI o impartir un curso de PI en una universidad NO se consideran proyectos.
- El ciclo de vida de los proyectos de la AD de la OMPI consta de ocho fases: iniciación, planificación, aprobación, puesta en marcha, ejecución, supervisión, cierre y evaluación.
- Los proyectos comienzan con la colaboración de la parte proponente con la OMPI para acordar un concepto de proyecto y elaborar un borrador de la propuesta de proyecto.
- La DACD puede prestar asistencia en la elaboración de la propuesta de proyecto.

### 3.3 Pasos para definir el concepto de un proyecto de la AD

En el diagrama siguiente se describen las cuatro fases que deberían seguir los Estados miembros proponentes a la hora de desarrollar el concepto de un proyecto de la AD (lo que corresponde a los pasos 1 y 2 del proceso de preparación y aprobación de proyectos descrito en el diagrama II).



El concepto de los proyectos de la AD debe incluir la siguiente información en cada una de las fases descritas anteriormente:

	<b>Título del proyecto</b>
	El título debería reflejar el beneficio principal del proyecto.
Fase I	<b>Determinación del reto y la justificación del proyecto</b>
	La justificación que fundamenta el proyecto de la AD debe basarse en las recomendaciones de la AD y responder a los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>i) ¿Qué retos relacionados con la PI afronta el proyecto de la AD? ¿Cuál es la situación actual y por qué es insatisfactoria?</li> <li>ii) ¿Cuáles son las causas subyacentes del reto relacionado con la PI (análisis del problema) y cómo puede afrontarlas el proyecto propuesto?</li> <li>iii) ¿En qué recomendaciones de la AD se basa la propuesta de proyecto y cómo se propone responder a ellas?</li> </ul>

Fase II	<p><b>Identificación de las partes interesadas</b></p> <p>La identificación de las partes interesadas consiste en determinar las principales partes interesadas en el proyecto de la AD, o que deben participar en él, para lograr el objetivo del proyecto.</p> <p>Implicar a las partes interesadas pertinentes: Para que el proyecto de la AD responda a las necesidades de los beneficiarios (es decir, que sea pertinente para los destinatarios), hay que determinar el reto (fase I) y los efectos esperados (fase III) en consulta con las partes que están o podrían estar afectadas (es decir, las partes interesadas).</p> <p>La identificación de las partes interesadas indica quiénes deberán participar en el proyecto de la AD y quiénes se beneficiarán potencialmente de él, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades de los Estados miembros (por ejemplo, la autoridad encargada de un derecho de PI específico, como marcas, patentes o derecho de autor), los ministerios competentes (si el proyecto se dirige a un sector específico), etc.</li> <li>• Instituciones académicas</li> <li>• Cámaras de comercio</li> <li>• Organizaciones no gubernamentales (ONG) pertinentes</li> <li>• Entidades organizativas en el seno de la OMPI que trabajen en temas similares (la DACD puede ofrecer asesoramiento)</li> <li>• En algunos casos, otras organizaciones internacionales, incluidas las del sistema de las Naciones Unidas</li> <li>• Titulares o usuarios de PI en el sector privado</li> </ul>
Fase III	<p><b>Objetivos y efectos del proyecto</b></p> <p>Explique cómo será la situación una vez resuelto el problema identificado en la fase I o, en otras palabras, qué le gustaría conseguir con este proyecto.</p> <p><b>Importante:</b> Al redactar el objetivo o efecto del proyecto, intente identificar <b>un</b> objetivo principal proyecto que sea claro para todas las partes. Cabe señalar que las actividades de fortalecimiento de capacidades, los seminarios, los talleres, las visitas de estudio, la “asistencia técnica” y otras actividades no son efectos (resultados previstos) de un proyecto de la AD. Las actividades están respaldadas por un proyecto de la AD para lograr sus objetivos, pero no son un objetivo en sí.</p>
Fase IV	<p><b>Estrategia de ejecución</b></p> <p>En la estrategia de ejecución del proyecto, o estrategia de intervención, se explica <b>cómo</b> se responderá al reto identificado en la fase I para lograr el efecto esperado definido en la fase III. Se trata del núcleo de todo proyecto. Una sólida estrategia de intervención garantiza que los proyectos proporcionen el apoyo adecuado de la manera adecuada.</p> <p>La estrategia de intervención se presenta como una cadena de resultados. La cadena de resultados describe la cadena de acontecimientos que se espera que conduzca al cambio previsto (efecto). El concepto básico es que los insumos se traducen en actividades, las actividades en productos, los productos contribuyen a los efectos y los efectos generan un impacto. La cadena debe responder a las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué productos (aportes concretos) y actividades (para obtener los productos) son necesarios para generar los efectos previstos? y</li> <li>• ¿Cómo generará el proyecto de la AD los productos previstos mediante sus actividades y cómo los productos darán lugar a los efectos previstos?</li> </ul> <p><b>Importante:</b> Para que un proyecto de la AD sea eficaz, debe tener entre 3 y 5 productos, según el alcance, la duración y los recursos del proyecto.</p>

### 3.4 Ejemplos de conceptos de proyecto

En el mundo real, los problemas y las razones subyacentes suelen ser más complejos. Por ejemplo, es posible que las patentes no se comercialicen porque la investigación de las universidades no está orientada al mercado, porque el titular de la patente carece de aptitudes empresariales, porque no se dispone de inversiones para valorizar la patente, etc. A continuación se ofrecen cuatro ejemplos a título ilustrativo.

#### Ejemplo 1: Mejorar la comercialización de las patentes fruto de la investigación universitaria

El cuadro que figura a continuación ilustra la progresión desde la identificación del problema hasta el logro de una solución:

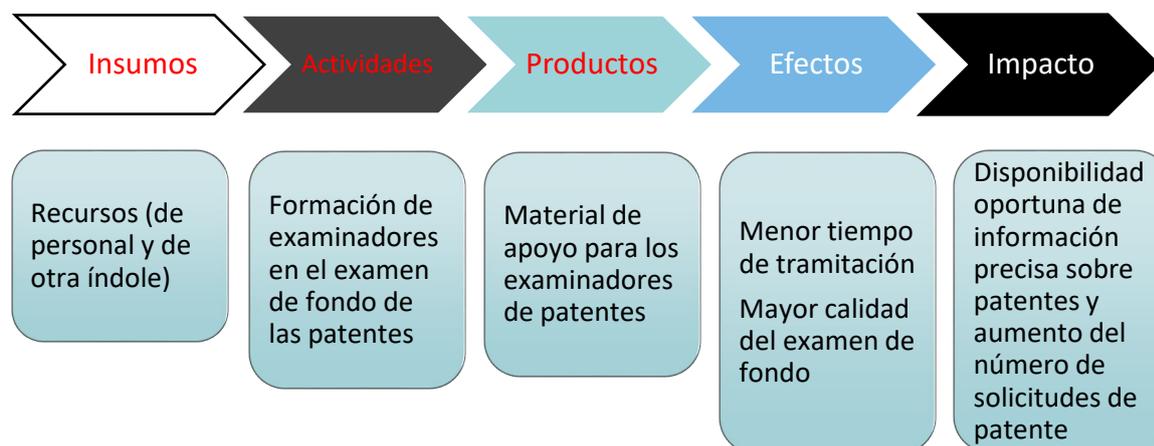
<i>Análisis del problema (explica el reto y las razones subyacentes por las que este existe (fase I))</i>	<i>Identificación de las partes interesadas (fase II)</i>	<i>Estrategia de ejecución (explica las posibles formas de abordar el reto (fase IV))</i>	<i>Efecto previsto (explica la mejora esperada, es decir, cómo se prevé que sea la situación tras la ejecución del proyecto de la AD (fase III))</i>
<p><b>Problema:</b> Las invenciones realizadas en las universidades se patentan, pero las patentes no se utilizan (no se comercializan).</p> <p><b>Motivos:</b> Falta de vínculo entre los inventores y las empresas que pueden comercializar las invenciones.</p>	<p>Oficinas de PI; instituciones gubernamentales; universidades; usuarios de los servicios de la oficina de PI; investigadores.</p>	<p><b>Estrategia de ejecución o intervención:</b></p> <p>Determinar los productos que podrían ayudar a conseguir el efecto esperado. Por ejemplo, la elaboración de guía práctica sobre la comercialización de la PI destinada a las universidades.</p> <p>Descripción de las <b>actividades necesarias para obtener los productos.</b> Por ejemplo, ofrecer formación sobre la comercialización de la PI a los investigadores universitarios.</p>	<p><b>Efecto:</b> Se rentabilizan más patentes generadas por las universidades (número de patentes comercializadas e ingresos obtenidos).</p>

### Ejemplo 2: Aumentar el registro de marcas por parte de las empresas para reducir los conflictos

<i>Reto pendiente y análisis del problema (fase I)</i>	<i>Identificación de las partes interesadas (fase II)</i>	<i>Estrategia de ejecución (fase IV)</i>	<i>Efecto previsto: (resultado previsto generado por el proyecto = mejora de la situación, fase III)</i>
<p><b>Problema:</b> Alto número de controversias sobre PI relacionadas con el uso de las marcas.</p> <p><b>Motivos:</b> Es difícil obtener información sobre las marcas registradas. Las empresas no son conscientes de que pueden infringir los derechos sobre una marca registrada.</p>	<p>Oficinas de PI; instituciones gubernamentales; instituciones judiciales o cuasijudiciales; usuarios de los servicios prestados por la oficina de PI; empresas, incluidas las pymes.</p>	<p><b>Estrategia de ejecución o intervención:</b></p> <p>Realización de actividades de sensibilización sobre el registro de marcas; desarrollo de una herramienta para simplificar la búsqueda de marcas, etc.</p>	<p><b>Efecto:</b> Menos infracciones relacionadas con las marcas y, por consiguiente, menos controversias.</p>

### Ejemplo 3: Estrategia de intervención para un proyecto destinado a reducir los retrasos en el registro de patentes

Este ejemplo se presenta en forma de diagrama de flujo. Por lo general, los proyectos son directamente responsables de los insumos, las actividades y los productos (marcados en rojo). Los efectos y el impacto son los beneficios generados por los productos.



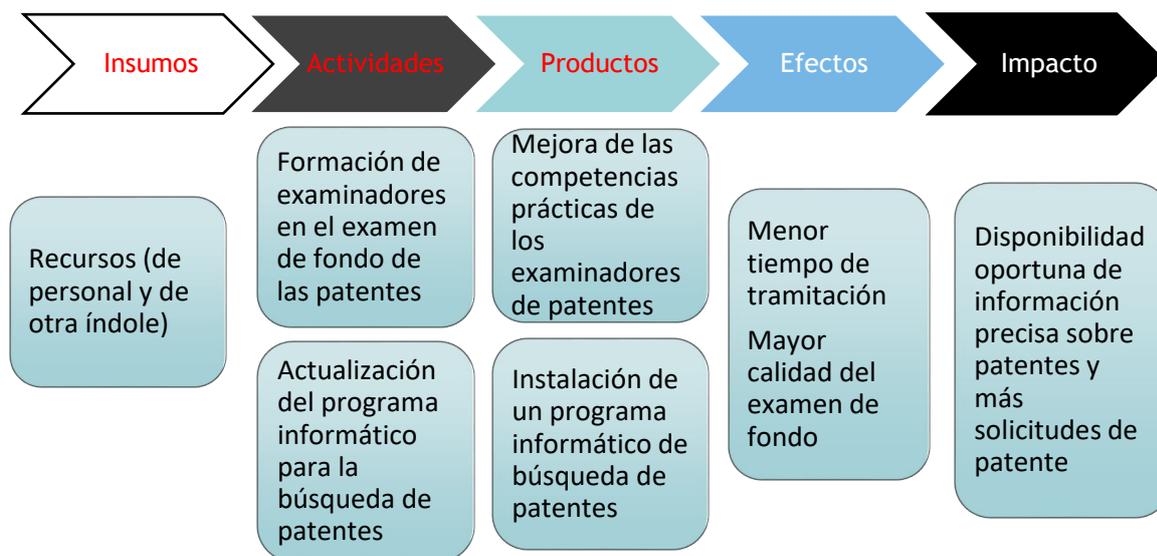
En el ejemplo anterior, el efecto previsto del proyecto es reducir el tiempo de tramitación del examen de patentes y mejorar su calidad. El impacto a largo plazo es disponer de información sobre patentes oportuna y precisa y, por consiguiente, un mayor número de solicitudes de patente por oficina o país.

En una situación similar, el análisis del problema podría indicar que la causa de los retrasos son los conocimientos prácticos de los examinadores de patentes, lo que podría mejorarse mediante la formación. En ese caso, un proyecto de la AD podría diseñarse siguiendo el diagrama descrito anteriormente.

**Nota:** Además de estos ejemplos, puede consultar un **ejemplo de documento informal** elaborado en el marco del CDIP por la Secretaría de la OMPI en 2011. Este documento describe el concepto y la idea del **proyecto de la AD sobre PI y economía informal**. Del mismo modo, el **proyecto de la AD sobre PI y marca de producto para el desarrollo empresarial en los países en desarrollo y en los países menos adelantados** se elaboró a partir de una propuesta de la República de Corea. Teniendo en cuenta la idea sugerida por la República de Corea, la Secretaría ha desarrollado un **concepto de proyecto** en el que se sugiere la manera en que la OMPI podría poner en práctica esa propuesta, y finalmente la ha transformado en una propuesta de proyecto. Se alienta a los Estados miembros a ampliar esta práctica.

#### **Ejemplo 4: Estrategia de ejecución o intervención (varios productos necesarios para lograr el efecto previsto)**

En el ejemplo 4, los retrasos en los exámenes de patentes se deben a dos motivos: la falta de programas informáticos adecuados y la falta de conocimientos del personal. Es probable que estos problemas puedan resolverse por completo gracias a dos productos previstos: la mejora de las competencias de los examinadores de patentes y una solución informática más eficaz para la búsqueda de patentes.



## Puntos clave

### Para elaborar un concepto de proyecto de la AD:

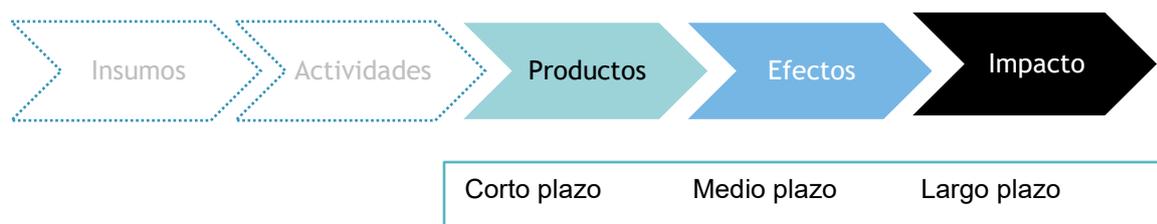
- Indicar un título que destaque los beneficios del proyecto
- Presentar la justificación del proyecto respecto al reto planteado en materia de PI
- Identificar e involucrar a las partes interesadas según corresponda
- Establecer un objetivo o efecto claro del proyecto
- Describir la estrategia de ejecución (mediante un diagrama de flujo), teniendo en cuenta la influencia de los acontecimientos externos o del entorno
- Concretamente:
  - Un proyecto de la AD debe tener entre tres y cinco productos
  - Las actividades siempre están respaldadas por el proyecto de la AD para lograr sus objetivos pero no son el objetivo en sí
  - Para elaborar el concepto de un proyecto de la AD debe utilizarse el formulario 1

### 3.5 Estrategia de ejecución o intervención de un proyecto de la AD: productos, efectos e impacto

En la estrategia de ejecución o intervención (también denominada teoría del cambio) se explica cómo se generarán los efectos previstos y el impacto. En ella se describen los productos necesarios para generar los efectos directos previstos que, a su vez, deben dar lugar a un impacto. También se describen las actividades que deben realizarse para generar los productos, etc.

Las actividades, los productos, los efectos y el impacto representan diferentes niveles de resultados, que también pueden distinguirse en función del lugar y el plazo en que se espera que se produzcan, a saber:

- **Resultados que se producen a nivel micro o macro:** Los productos se obtienen a nivel micro (individuos, organizaciones), mientras que los efectos suelen producirse a nivel macro.
- **Resultados a corto o largo plazo:** Los productos siempre se obtienen durante el transcurso del proyecto, mientras que los efectos son cambios a largo plazo (generación de ingresos por parte de los usuarios de la PI) que posiblemente se manifestarán una vez finalizado el proyecto.

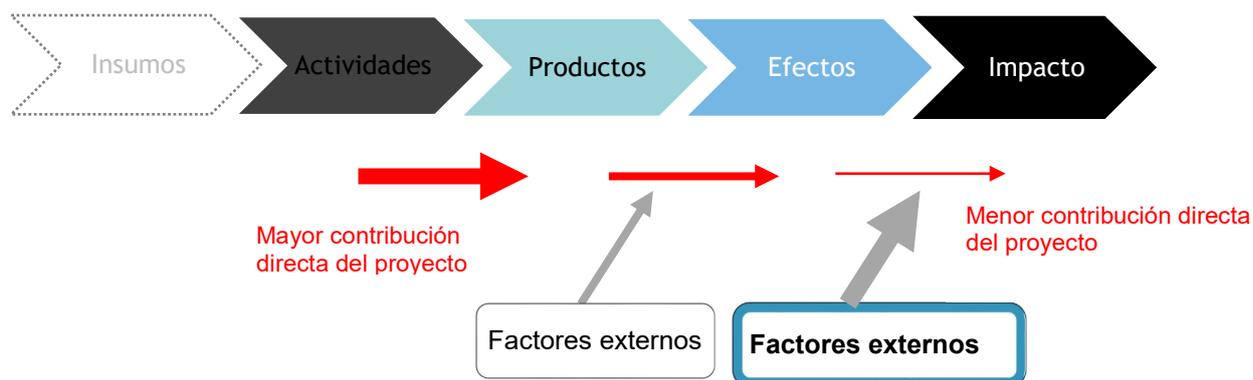


**Responsabilidad en los distintos niveles de resultado:** Los proyectos son directamente responsables de los productos previstos. Si bien los proyectos no son directamente responsables de los efectos y el impacto, sí deben tomarse todas las medidas para facilitar su consecución.

**Importante:** Los proyectos de la AD no suelen centrarse en el impacto, ya que generalmente se consideran de pequeño alcance.

### 3.6 Supuestos sobre factores externos

Que los efectos previstos del proyecto puedan alcanzarse depende a menudo de acontecimientos o condiciones externas que escapan al control de un proyecto de la AD. Esos factores pueden o no estar relacionados con la PI.



Por lo general, los productos son atribuibles a las actividades y son generados directamente por ellas.

Un efecto es un resultado directo generado por los productos del proyecto, aunque a veces pueden ser necesarias condiciones externas para garantizar su consecución. Aunque los efectos no son directamente atribuibles a los productos, el grado de causalidad o contribución entre las actividades, los productos y los efectos sigue siendo elevado. La contribución de los efectos al impacto suele ser más débil, ya que los factores externos desempeñan un papel muy importante en la consecución del impacto. Por lo tanto, el impacto no es directamente atribuible a los efectos, ya que requiere la contribución de factores externos para materializarse.

Los factores externos necesarios para que los productos se transformen en efectos o los efectos en impacto se denominan supuestos. En la estrategia de ejecución se presupone que esos factores o acontecimientos externos se producirán o existirán.<sup>11</sup>

La identificación de estos eventos o factores externos es esencial para la estrategia de ejecución. Los supuestos suelen estar relacionados con el contexto en el que se desarrolla el proyecto o con los insumos que deben aportar otros actores.

A continuación figuran ejemplos típicos de factores externos que podrían considerarse supuestos:

- **Políticas en vigor:** Leyes aprobadas por el parlamento, políticas adoptadas por el gobierno, estrategias aprobadas, etc.
- **Infraestructura y recursos de personal de las instituciones beneficiarias:** Equipos y demás infraestructura disponible, personal contratado y retenido, etc.

<sup>11</sup> Los factores externos son riesgos típicos (véase el capítulo IV, análisis de riesgos).

- **Contexto económico:** Entorno empresarial favorable para que las empresas rentabilicen su PI, ausencia de barreras comerciales para los productos de alta tecnología, acceso al capital para las inversiones en tecnología.
- **Recursos externos:** El proyecto de la AD depende de contribuciones externas (por ejemplo, centros de formación o equipos facilitados por las oficinas de PI de los países beneficiarios).

Ejemplos de factores internos, eventos o condiciones que NO son supuestos:

- Interés de los beneficiarios (si los beneficiarios no están motivados, el problema previsto y su solución no suelen ser pertinentes).
- La claridad de los productos previstos del proyecto o de la aportación técnica que se espera del proyecto (deberá garantizarse en el proyecto de la AD).
- Recursos de personal del proyecto (deberán preverse o garantizarse en el proyecto de la AD).
- Traslados de personal (dentro de la OMPI o en la institución beneficiaria).

**Importante:** A menudo no se sabe si los supuestos se materializarán o no. El hecho de que un factor externo no se dé como se esperaba es un riesgo que debe evaluarse en el análisis de riesgos de la propuesta de proyecto de la AD.

### ***Puntos clave***

**Insumos:** Incluye tanto recursos de personal como de otra índole dedicados al proyecto.

**Actividades:** Acciones emprendidas o trabajos realizados, mediante los cuales se movilizan los insumos del proyecto para obtener productos específicos.

**Productos:** Los productos, bienes de equipo y servicios resultantes de un proyecto. Describen los cambios operativos o los cambios en los conocimientos y habilidades. Se centran en un aporte concreto más que en un efecto (por ejemplo, estudios, guías, bases de datos, material de formación, etc.).

**Efectos:** Efectos deseados a corto o medio plazo de los productos del proyecto. Permiten definir un resultado positivo, dirigir las actividades y sentar las bases del marco de medición del rendimiento. Por lo general, conllevan cambios institucionales o conductuales.

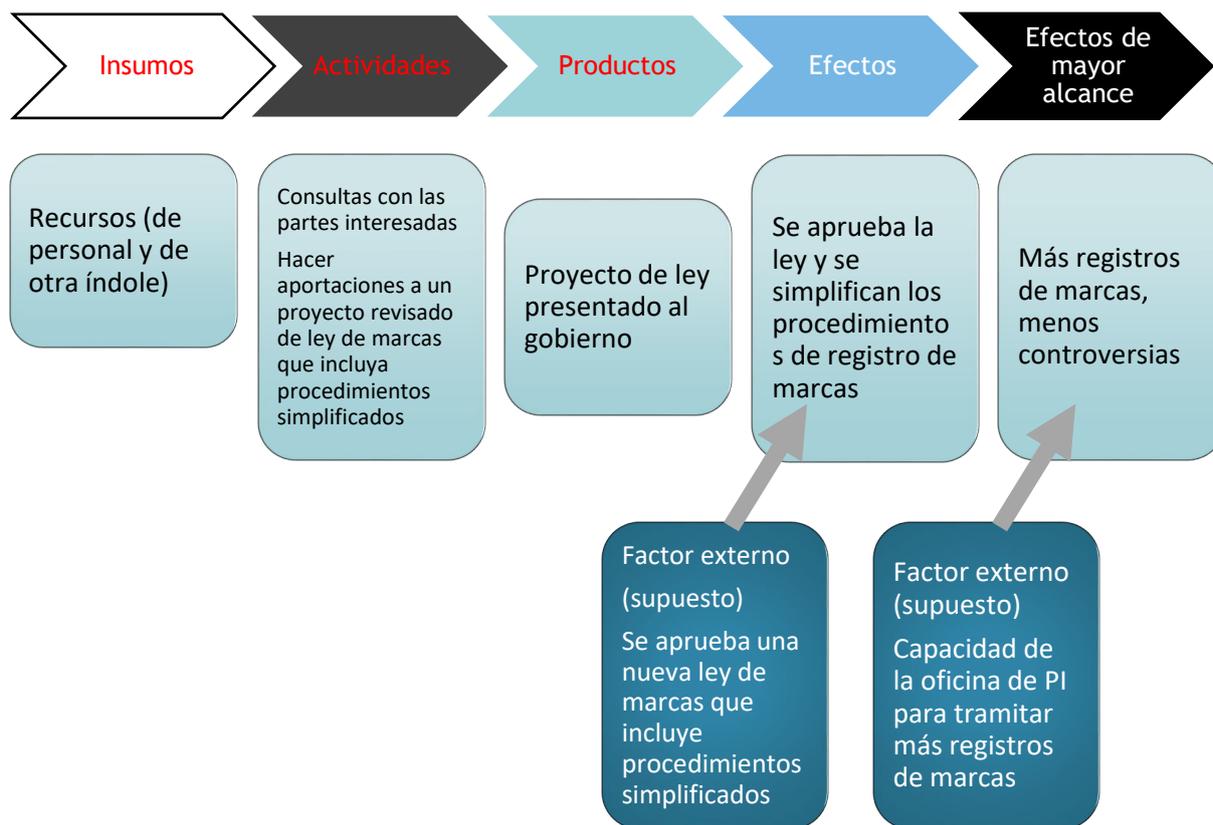
**Impacto:** Efectos primarios y secundarios a largo plazo producidos por el proyecto, que a menudo pueden contribuir a la vida de las personas. El impacto puede ser positivo o negativo, directo o indirecto, intencionado o no.

**Supuestos:** Factores externos necesarios para que los productos se transformen en efectos o los efectos en impacto.

**Importante:** Los proyectos de la AD no suelen centrarse en el impacto, ya que generalmente se consideran de pequeño alcance.

### **Ejemplo 5: Estrategia de ejecución (incluidos los factores externos y los supuestos)**

En este ejemplo se presenta un proyecto encaminado a reducir el número de controversias relacionadas con el uso de las marcas. La principal causa identificada en la fase I son los engorrosos procedimientos previstos en la legislación sobre PI (ley de marcas), que disuaden a muchas empresas de registrar sus marcas. El proyecto brinda apoyo para modificar la legislación. El principal supuesto es que las leyes se aprobarán y que la oficina de PI tiene capacidad para gestionar el mayor número de registros de marcas.



## CAPÍTULO 4: DEL CONCEPTO DE PROYECTO DE LA AD AL BORRADOR DE PROYECTO DE LA AD

Como se menciona en la descripción del proceso del proyecto de la AD (diagrama II), una vez que los Estados miembros proponentes presentan un concepto de proyecto de la AD, la DACD se encarga de revisarlo y de aportar sus comentarios. Las partes deliberan y llegan a un acuerdo sobre el concepto de proyecto. A continuación, la DACD ayuda a los Estados miembros a elaborar un borrador del proyecto de la AD, y otras áreas de la OMPI pueden contribuir a la elaboración del borrador. Los Estados miembros pueden elegir si prefieren desarrollar el concepto del proyecto de la AD para convertirlo en un borrador de forma independiente o con la participación/asistencia de la DACD.

Como se ha indicado, el concepto de proyecto de la AD requiere:

- ✓ Título del proyecto
- ✓ Descripción de la justificación del proyecto
- ✓ Identificación de las partes interesadas
- ✓ 1 a 2 objetivos del proyecto
- ✓ Estrategia de ejecución / lógica de intervención

El borrador del proyecto de la AD debería incluir además:

- Estrategia de sostenibilidad
- Lista de resultados previstos y medios para cuantificarlos
- Descripción de cómo evaluar el avance y de cómo verificarlo
- Evaluación de riesgos y posibles estrategias de mitigación
- Calendario de ejecución del proyecto
- Presupuesto estimado del proyecto

#### 4.1 Estrategia de sostenibilidad

La sostenibilidad de los resultados (no del proyecto) es un aspecto fundamental de todos los proyectos orientados al desarrollo.

En la estrategia de sostenibilidad se explica la propuesta de los Estados miembros para que los productos del proyecto de la AD puedan seguir beneficiando a las partes interesadas una vez finalizado el proyecto, así como los recursos y las medidas necesarias para lograrlo. En la gestión de proyectos, también se utiliza el término “estrategia de salida”.

Si bien los proyectos de la AD son proyectos de carácter específico y de desarrollo relativamente pequeños (en cuanto a presupuesto y plazo), los Estados miembros pueden plantearse diversas estrategias de sostenibilidad, tales como:

- **Mayor utilización de los productos del proyecto por parte de los Estados miembros:** Velar por que los servicios, productos o resultados desarrollados y experimentados por un proyecto de la AD sigan siendo ofrecidos o utilizados por los Estados miembros de la OMPI y las partes interesadas. En este caso, es importante elaborar un estudio de viabilidad que permita ilustrar cómo ampliar el uso de los servicios, productos o resultados.
- **Aprovechar los resultados del proyecto:** Estudiar la manera en que los beneficiarios de los proyectos de la AD pueden ampliar y aprovechar los beneficios generados.
- **Garantizar el uso público de los productos del proyecto:** Velar por que los productos de los proyectos sigan siendo utilizados por partes interesadas ajenas a la OMPI (gobiernos, empresas, instituciones académicas, etc.) mediante su promoción y puesta a disposición (estudios, directrices prácticas, material didáctico, etc.). En ese caso, es importante explicar por qué los productos son de interés y para quién.

**Es posible que la estrategia de sostenibilidad requiera medidas de apoyo específicas durante la ejecución del proyecto de la AD:**

- Publicación de estudios
- Integración de cursos en un catálogo (por ejemplo, el de la Academia de la OMPI)
- Publicación de planes de estudio y material didáctico
- Apoyo a las posibles organizaciones asociadas para institucionalizar el servicio desarrollado por las distintas áreas de la OMPI (estudios de viabilidad, formación del personal, creación y puesta en marcha de los servicios, etc.).

Además de las estrategias mencionadas, los Estados miembros deberían considerar otras dos formas posibles de garantizar la continuidad de los proyectos de la AD y sus productos, siempre y cuando la ejecución de los proyectos sea satisfactoria y el CDIP tome una decisión al respecto:

- **Fase de seguimiento:** Considerar la posibilidad de ampliar el proyecto a productos adicionales y complementarios o a otros países interesados (consolidar, profundizar o ampliar los resultados).

- **Generalizar** la actividad o el servicio que ha sido puesto a prueba por el proyecto de la AD: Una entidad institucional específica de la OMPI debería prever la posibilidad de seguir ofreciendo la actividad o el servicio (para complementar la oferta habitual de las áreas de trabajo). Algunos ejemplos son los servicios a los Estados miembros que encajan en los sectores existentes de la OMPI y responden a los objetivos estratégicos de la Organización.

### ***Puntos clave***

La **sostenibilidad de los resultados** es un aspecto importante de todos los proyectos orientados al desarrollo. Los proyectos de la AD a menudo ponen a prueba ideas y metodologías, por lo que sus productos deberían:

- Poderse aplicar a gran escala
- Ser utilizados por otros Estados miembros
- Ser integrados por la OMPI

## **4.2 Establecimiento y medición de los resultados**

Los indicadores para medir los resultados son fundamentales para el éxito de los proyectos de la AD, ya que dirigen todas las actividades y productos del proyecto. Estos indicadores deben cumplir las características SMART, es decir, deben:

Ser específicos	¿El indicador es claro e inequívoco?
Ser mensurables	¿Puede medirse el indicador?
Ser realizables	¿Es el objetivo realista, práctico y alcanzable dadas las limitaciones del proyecto (por ejemplo, los recursos, los conocimientos y el calendario)?
Ser pertinentes	¿Existen pruebas de que se ha alcanzado el objetivo? ¿Se ajusta al objetivo del proyecto?
Estar sujetos a plazos	¿Existe un plazo definido para la conclusión satisfactoria y oportuna?

### ***Indicadores cuantitativos:***

Los indicadores cuantitativos miden con valores numéricos el cambio a lo largo del tiempo.

- **Números:** número de marcas registradas
- **Porcentaje:** porcentaje de solicitudes de patente en trámite durante más de dos años
- **Proporción:** proporción de solicitudes de patente de residentes y no residentes
- **Índice:** número de patentes por millón de adultos

### ***Indicadores cualitativos:***

Los indicadores cualitativos reflejan la valoración, opinión, percepción y actitud de las personas ante una situación o tema determinado. Pueden indicar cambios en la sensibilidad, actitud, satisfacción, nivel de confianza, comprensión y concienciación.

- Porcentaje de participantes satisfechos con la calidad de un curso impartido por la Academia de PI.

- Porcentaje de estudiantes que pueden enumerar al menos tres criterios para la concesión de una patente.

Los indicadores cualitativos pueden convertirse en datos cuantitativos si se categorizan las respuestas y se codifican correctamente (por ejemplo, en el porcentaje de participantes que consideran útil la formación, el grado de satisfacción se expresa en forma de número o porcentaje).

### 4.3 Medición de los avances: referencia y objetivo

La referencia es el valor de un indicador de rendimiento antes de la ejecución de un proyecto. El objetivo es el resultado que debe alcanzarse en un plazo determinado. La comparación de la referencia con el objetivo permite medir el grado de cambio que se ha producido en cada nivel de resultados. La referencia y los objetivos suelen determinarse una vez que se conocen los detalles de la ejecución (países piloto, actividades).

*Ejemplos de indicadores SMART para los productos:*

- Curso de enseñanza a distancia desarrollado, probado y puesto a disposición del público.
- Programa informático desarrollado, instalado, probado y puesto en funcionamiento.
- Proyecto de política de PI para el país X preparado, debatido y acordado con la oficina de PI.
- Estudio sobre el uso de las expresiones culturales tradicionales en las películas producidas en el país X, completado y presentado a la oficina de derecho de autor (o equivalente).

*Ejemplos de indicadores SMART para los efectos:*

- La utilización de los servicios desarrollados por un proyecto de la AD; por ejemplo, el número de marcas registradas en línea mediante un programa informático determinado. Medio de verificación/fuente: información de la oficina de PI beneficiaria.
- Uso de herramientas/cursos: número de estudiantes que aprueban el examen final del curso en línea desarrollado por un proyecto de la AD (indicador cuantitativo, datos extraídos de la base de datos de participantes) o el porcentaje de participantes que están muy satisfechos, satisfechos o no satisfechos con el curso (datos recopilados mediante una encuesta en línea).
- Uso del asesoramiento en materia de políticas: La política ha sido aprobada, lo que se demuestra con la publicación oficial de la política o la ley. Un indicador cualitativo adicional podría ser el grado de implantación del asesoramiento proporcionado.

*Ejemplos de indicadores SMART para el impacto:*

- Beneficios generados por los servicios desarrollados por un proyecto de la AD; por ejemplo, cuántos estudiantes registraron empresas después de participar en un curso de emprendimiento desarrollado por el proyecto de la AD e impartido por una universidad técnica.
- Cambios más amplios observados tras la aprobación de una nueva ley que facilita el registro de patentes. Por ejemplo: el número de solicitudes de patente registradas ha aumentado.

### 4.4 Medios de verificación

Los **medios de verificación**, o las fuentes, indican **cómo se recopilarán los datos y quién lo hará** (por ejemplo, el proyecto de la AD, a disposición del público o los recopilará un tercero).

**Importante:** La recopilación de datos en el contexto de un proyecto de la AD constituye una actividad que debe ser presupuestada.

Ejemplos:

- Datos estadísticos aportados por la oficina de PI
- Encuesta realizada en el marco del proyecto
- Expertos contratados en el marco del proyecto (por ejemplo, para evaluar las políticas)
- Informes económicos
- Documentos
- Observaciones personales

### ***Puntos clave***

- ✓ Los indicadores deben ser específicos, mensurables, realizables, pertinentes y sujetos a plazos (**SMART**)
- ✓ Determinar una referencia para los resultados previstos antes de iniciar un proyecto
- ✓ Planificar cómo recopilar los datos necesarios para alcanzar los indicadores

## **4.5 Gestión de riesgos**

La gestión de riesgos comprende la determinación de posibles factores externos negativos (amenazas), la evaluación de su posible repercusión y la aplicación de estrategias de mitigación.

En el marco de los proyectos de la AD, el riesgo suele referirse a un fenómeno que repercute negativamente en la consecución de los objetivos del proyecto. En ocasiones, también constituye una amenaza que podría tener repercusiones negativas más amplias en la OMPI en tanto que Organización o en los países piloto.

En la evaluación de los riesgos se tienen en cuenta dos aspectos:

- La **probabilidad** de que se produzca una amenaza (baja, moderada, alta)
- La posible **repercusión** de la amenaza en la consecución de los resultados (pequeña, mediana, grande).

Los riesgos pueden clasificarse según el tipo de repercusión negativa que puedan producir. Por ejemplo, la repercusión puede incidir en la consecución de los objetivos del proyecto, en el plazo de obtención de los productos o en la reputación.

En general, los riesgos detectados en los proyectos de la AD suelen estar relacionados con los supuestos del marco lógico, y rara vez se materializan. Por ejemplo:

- Las decisiones políticas previstas no se toman en los países piloto.
- No se dan las condiciones marco previstas (por ejemplo, el acceso a la financiación para la creación de empresas, los procedimientos para registrar una empresa).
- Rotación de personal: El personal formado en los países beneficiarios deja su función y no puede aplicar los conocimientos adquiridos.
- Las instituciones beneficiarias no cuentan con el presupuesto necesario para seguir ofreciendo un servicio.
- Las instituciones beneficiarias no disponen de presupuesto para realizar aportaciones en especie (por ejemplo, la compra de equipos informáticos para utilizar el programa desarrollado en el marco del proyecto, la contratación del personal necesario, la organización de eventos, etc.).

- En algunos casos, la inestabilidad política y las amenazas a la seguridad en los países piloto.

### **Escala de riesgos de la OMPI para los proyectos<sup>12</sup>**

<b>Escala de riesgos de la OMPI para los proyectos de la AD</b>				
Probabilidad		Calificación del riesgo		
Alta	> 50%	MODERADO	ALTO	ALTO
Moderada	25% – 50%	BAJO	MODERADO	ALTO
Baja	< 25%	BAJO	BAJO	MODERADO
Incidencia y tipo de riesgo		Pequeño	Medio	Grande
Amenaza financiera		< 10% del presupuesto	10% a 30% del presupuesto	> 30% del presupuesto
La consecución de los efectos del proyecto está en juego		Hasta cierto punto	En gran medida	El proyecto no se puede llevar a cabo
Retraso en la obtención de los productos		Menos de 6 meses	6 a 12 meses	Más de 12 meses
Daño a la reputación		Solo ante un grupo de partes interesadas	Todo el proyecto (muchas partes interesadas)	A nivel de la OMPI

**Nota:** El proceso de gestión de riesgos se define en el Manual de Gestión de Riesgos y Control Interno de la OMPI, que está disponible para el personal de la Organización en la página de la intranet de la Oficina del Contralor. En la OMPI se distingue entre los riesgos institucionales (para la OMPI como Organización) y los riesgos a nivel de proyecto. Los riesgos a nivel de proyecto pueden convertirse en un riesgo institucional si la repercusión y la probabilidad son lo suficientemente graves (en particular, en el caso de los riesgos para la reputación).

#### **Estrategias para mitigar los riesgos:**

- Aceptar el riesgo
- Transferir el riesgo (por ejemplo, contratar un seguro)
- Reducir la probabilidad de que se produzca la amenaza o su grado de incidencia
- Evitar el riesgo (por ejemplo, adoptando una estrategia alternativa de ejecución)
- Plan de contingencia (para imprevistos)

Ejemplo:

- **Evaluación de riesgos:** La probabilidad de que la universidad técnica del país X no tenga presupuesto para seguir ofreciendo su curso de emprendimiento una vez finalizado el proyecto de la AD es baja (menos del 25%), pero la repercusión sería grande (100%, el curso dejaría de estar disponible para los estudiantes, los fondos desembolsados mediante el proyecto se perderían en su mayor parte). Por lo tanto, utilizando la escala de riesgos de la OMPI, se considera que el riesgo es moderado.

<sup>12</sup> Fuente: OMPI, Gestión de proyectos en un entorno basado en resultados (adaptada a los proyectos de la AD)

- **Posible estrategia de mitigación:** Colaborar con varias universidades técnicas (reducir la probabilidad) o utilizar un modelo económico de aprendizaje a distancia (estrategia de ejecución alternativa).

#### 4.6 Productos y calendario provisional

En el cuadro que figura a continuación (Calendario de ejecución provisional) figura el calendario del proyecto y los productos correspondientes. El calendario del proyecto es la referencia para medir el avance. En los proyectos de la AD, el calendario se presenta en forma de cuadro. Las barras verticales muestran la labor relativa a productos específicos en cada trimestre. Las barras horizontales muestran los productos según el marco lógico. En el ejemplo siguiente, la provisión del producto 2 comienza en el segundo trimestre del año 1 (abril) y la provisión del producto 2 debe efectuarse en diciembre del año 1 (cuarto trimestre).

CALENDARIO DE EJECUCIÓN PROVISIONAL								
Productos conforme al marco lógico (sección 3)	Trimestres							
	Año 1				Año 2			
	1.º	2.º	3.º	4.º	1.º	2.º	3.º	4.º
Producto 1	■	■						
Producto 2		■	■	■				
Producto 3			■	■	■	■	■	
Producto 4						■	■	■

**Nota:** Durante la fase de puesta en marcha del proyecto se establecerá la lista detallada de actividades y el calendario de ejecución.

Los plazos se basan en las consideraciones siguientes:

- Las competencias necesarias para llevar a cabo las actividades
- La duración del requisito
- El calendario y el plazo de ejecución
- El número de recursos necesarios para llevar a cabo la actividad
- Alternativas (contratación externa del servicio, contrato de servicios)

**Importante:** El calendario se denomina “provisional” en la fase de desarrollo y adopción del proyecto. El calendario y la estrategia de ejecución se detallarán junto con cada país beneficiario una vez que se apruebe el proyecto. Durante la ejecución del proyecto de la AD, el calendario evolucionará y deberá mantenerse actualizado.

#### 4.7 Presupuesto del proyecto

La propuesta de proyecto de la AD también debe incluir un presupuesto estimado basado en los productos del proyecto y clasificado por tipo de costos. El presupuesto del proyecto es preparado por la DACD en coordinación con la División de Presupuesto y Rendimiento de los Programas de la OMPI.

La OMPI clasifica los costos (tipo de costos) de la siguiente manera:<sup>13</sup>

Personal	No relativos al personal
Fijos (puestos)	Viajes
Temporales (plazas)	Servicios contractuales
	Gastos de operación
	Equipos y suministros
	Pasantías y becas de la OMPI

- Los costos de personal corresponden a los sueldos del personal de la OMPI dedicado al proyecto.
- Los costos no relativos al personal se refieren a los demás gastos del proyecto, incluso si están relacionados con el trabajo realizado por el personal de la OMPI (por ejemplo, viajes del personal).

#### Costos no relativos al personal:

- Requisitos de viaje
- Logística de reuniones y talleres
- Equipos
- Informática y telecomunicaciones
- Costos de impresión y publicación
- Contratación externa de recursos humanos
- Evaluaciones externas

#### Cuadro del total de recursos por producto

##### Recursos totales por producto

(en francos suizos)	Año 1		Año 2		Año 3		Total
	Personal	No relativos al personal	Personal	No relativos al personal	Personal	No relativos al personal	
Productos del proyecto							
<b>Total</b>	-	-	-	-	-	-	-

El documento del proyecto de la AD incluye un cuadro en el que se detalla el presupuesto por categoría de gasto.

<sup>13</sup> Fuente: OMPI, *Gestión de proyectos en un entorno basado en resultados*

## Recursos totales por categoría de gasto

(en francos suizos)	Viajes, formación y subvenciones			Servicios contractuales					Total
	Misiones del personal	Viajes de terceros	Subvenciones para formación y	Conferencias	Publicaciones	Servicios contractuales individuales	Becas de la OMPI	Otros servicios contractuales	
Actividades									
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## SEGUNDA PARTE: GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA AD

### CAPÍTULO 5: GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA AD

Una vez que el proyecto ha sido aprobado por el CDIP y se ha nombrado a un director de proyecto, la ejecución comienza con un proceso que consta de tres fases.



Las tres fases son esenciales para el éxito del proyecto, pero la más importante es la de *puesta en marcha*, ya que en ella se señalan y evalúan los países participantes, se planifican las actividades de forma más exhaustiva y se marca la pauta de la gestión. Esta fase abarca los primeros tres meses del proyecto, hasta un máximo de seis.

La *fase de ejecución* abarca todas las actividades del proyecto; el director del proyecto debe supervisar continuamente la ejecución para que no se produzcan desviaciones en el calendario y que cualquier riesgo que pueda surgir se resuelva a tiempo.

La *fase de supervisión y evaluación* es importante para velar por que la ejecución del proyecto vaya por buen camino y los recursos estén bien empleados. Ofrece la posibilidad de reaccionar y dirigir el proyecto en la dirección correcta y de garantizar que las enseñanzas extraídas sean útiles para futuros proyectos.

#### 5.1 Fase de puesta en marcha

FASE DE PUESTA EN MARCHA			
Plazo	Actividad	Descripción	Responsable
3 MESES	PONER EN FUNCIONAMIENTO EL PROYECTO DE LA AD. PREPARAR EL SUMINISTRO DE PRODUCTOS	Convocatoria de manifestaciones de interés de los países piloto (si en el documento del proyecto de la AD se prevé la realización de proyectos piloto a nivel nacional) mediante el formulario 5.	DACD (en consulta con el director del proyecto)
		Selección de los países piloto (si procede). Nota: Los países proponentes son automáticamente beneficiarios del proyecto.	DACD (en consulta con el director del proyecto)

		Por lo general, al presentar una solicitud de participación en un proyecto de la AD, los beneficiarios declaran su interés en participar en el proyecto, así como su compromiso.	
		Establecer una lista detallada de actividades para cada país beneficiario (plan de ejecución nacional) en estrecha colaboración con los países piloto	Director del proyecto (en estrecha colaboración con los países piloto)
		Detallar el marco lógico (formulario 4) (actividades, referencias, objetivos).	Director del proyecto (en estrecha colaboración con los países piloto)
		Establecer un equipo del proyecto y distribuir las responsabilidades a cada país beneficiario.	Director del proyecto (en consulta con los países piloto)
		Presentar un informe de puesta en marcha a la DACD.	Director del proyecto
		Aprobar el informe de puesta en marcha	DACD

## 5.2 Selección de los países participantes/beneficiarios

Una vez aprobado el proyecto de la AD por el CDIP, los Estados miembros interesados pueden presentar su manifestación de interés a la DACD. La expresión de interés debe ajustarse a los criterios de selección indicados en el documento del proyecto y presentarse relleno el formulario adjunto al documento del proyecto (formulario 5). Los países en desarrollo que proponen el proyecto pasan automáticamente a ser países participantes. No obstante, también se les recomienda encarecidamente que rellenen y envíen al DACD el formulario de expresión de interés.

Si no existen manifestaciones de interés, la DACD puede ponerse en contacto con los Estados miembros a través de los coordinadores de los grupos regionales para asegurarse de que los objetivos del proyecto estén claros y para despertar el interés. La DACD seleccionará los países en coordinación con el director del proyecto. Si los países interesados responden a los criterios de selección, la DACD y el director del proyecto examinarán y evaluarán las necesidades y la capacidad de absorción de los países interesados. La selección de los países también tendrá en cuenta la representación geográfica.

### *Puntos clave*

- ✓ La fase de puesta en marcha es fundamental para que el director dé comienzo a la ejecución del proyecto.
- ✓ También es una fase esencial para que los países participantes establezcan y definan sus prioridades y acuerden un plan de ejecución personalizado.
- ✓ Los países proponentes (en desarrollo o menos adelantados) pasan automáticamente a ser participantes/beneficiarios del proyecto. También deben expresar su compromiso relleno y enviando el formulario de participación.
- ✓ Los Estados miembros interesados deberán presentar el formulario de participación (5) a la DACD.
- ✓ El formulario de participación (5) permite obtener información sobre las principales instituciones que participarán en el proyecto y, sobre todo, sobre las principales personas de contacto.
- ✓ El director del proyecto, en coordinación con la DACD, realizará una evaluación de las necesidades de los países interesados.

### 5.3 Establecimiento de la estructura de gestión del proyecto

El director del proyecto de la AD tiene la responsabilidad general de gestionar el proyecto y responde ante la DACD.

El **director del proyecto**:

- Asume la responsabilidad general de velar por que un proyecto cumpla sus objetivos y aporte los beneficios previstos.
- Representa el proyecto ante las partes interesadas internas (OMPI) y externas.
- Es responsable de la obtención de los productos en los plazos previstos y de su calidad.
- Se encarga de la supervisión y los informes periódicos (para la DACD, el CDIP, etc.).

En función de la complejidad del proyecto de la AD, su estructura de gestión puede incluir:

- Un equipo de proyecto que depende del director del proyecto.
- Una junta de proyecto (compuesta por representantes de diferentes ámbitos de la OMPI) que se reúne periódicamente, supervisa y ayuda la ejecución del proyecto.

**Nota:** La estructura de gestión debe adaptarse a la naturaleza del proyecto. Un proyecto de la AD que produzca estudios económicos específicos requiere una configuración diferente a la de un proyecto con trabajo de campo en varios países piloto. Sea cual sea la estructura elegida, debe haber un responsable de la toma de decisiones (no un equipo) que rinda cuentas de los resultados.

### 5.4 Marcos de supervisión y evaluación para los directores de proyecto

La preparación y gestión de los proyectos de la AD se rigen por los principios de la OMPI relativos a la gestión por resultados. La gestión por resultados significa planificar los resultados y supervisarlos.

En los proyectos de la AD, la OMPI utiliza marcos lógicos para establecer marcos de planificación, supervisión y evaluación.

Los marcos lógicos son una herramienta de planificación sistemática y analítica para los proyectos de desarrollo centrados en los resultados. Esta herramienta es utilizada por varias organizaciones, en particular en el sistema de las Naciones Unidas, para la supervisión y evaluación de proyectos orientados al desarrollo. Se trata de una herramienta destinada principalmente a directores y evaluadores de proyectos.

Los marcos lógicos incluyen:

- La estrategia de intervención (cadena de resultados) desde las actividades hasta el impacto, así como los supuestos sobre los factores externos que se prevé que contribuyan a la consecución de los resultados.
- Indicadores (referencia, objetivos) para medir si se han alcanzado los productos, el efecto previsto y el impacto.
- Medios de verificación: herramientas para cuantificar los resultados.

Para definir una estrategia de intervención adecuada es necesario analizar a fondo el reto, el contexto y las partes interesadas (las fases I y II relativas al desarrollo del concepto del proyecto son importantes). Hay que entender bien el reto que hay que abordar y las partes interesadas que hay que involucrar. De lo contrario, el proyecto de la AD no proporcionará los elementos adecuados (productos) para generar los beneficios previstos (efectos).

Los marcos lógicos son útiles para plasmar la información clave del proyecto de manera concisa y sencilla.

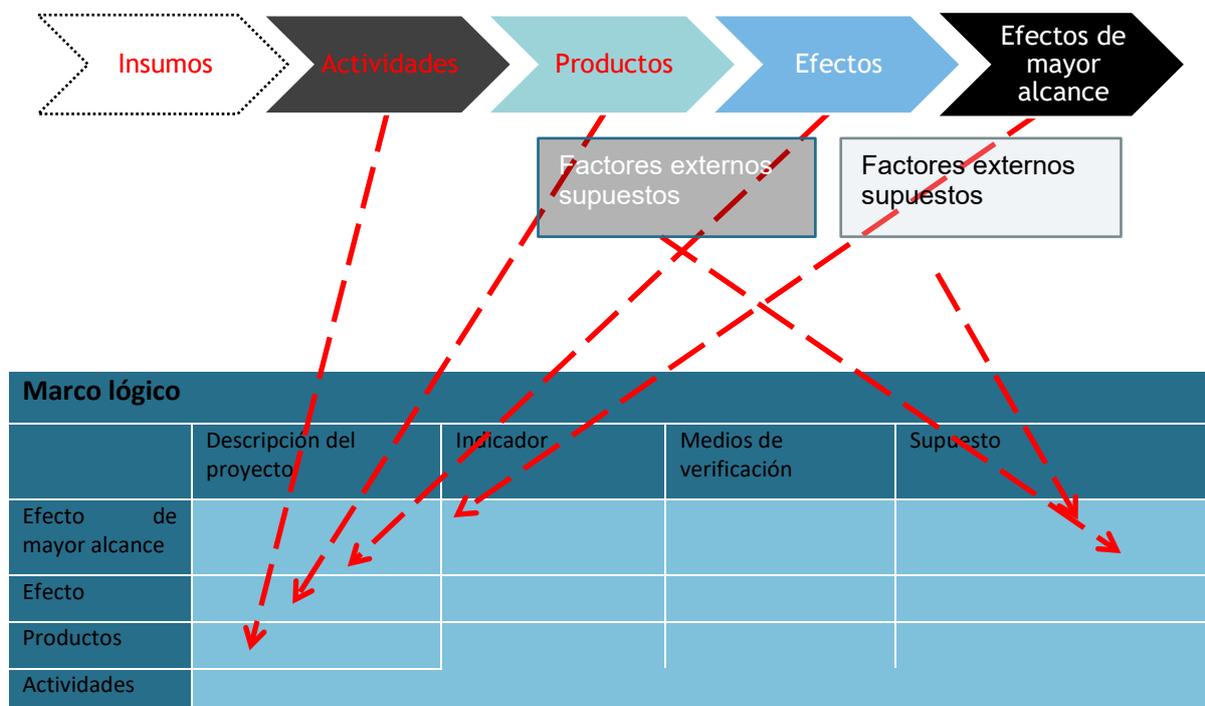
**Diagrama IV: Plantilla anotada para el marco lógico, elaborada en detalle por el director de proyecto en la fase de puesta en marcha conforme al documento de proyecto de la AD**

Marco lógico				
	Descripción del proyecto	Indicador	Medios de verificación	Supuesto
<b>Impacto</b> (Nota: Esta parte no siempre es pertinente para los proyectos de la AD)	Beneficios y efectos a largo plazo generados por los resultados	¿Cómo y con qué criterios se medirá la consecución del impacto a largo plazo?  Indicar la referencia  Indicar el objetivo	¿Cómo y quién recopilará la información?	Si los efectos se consiguen y los supuestos son correctos (a este nivel), el proyecto de la AD podrá contribuir a un impacto a más largo plazo.
	<b>Efecto</b>	Beneficios y efectos directos generados por los productos del proyecto de la AD	¿Cómo y con qué criterios se medirá la consecución de los efectos?  Indicar la referencia  Indicar el objetivo	¿Cómo y quién recopilará la información?  Si se obtienen los productos y los supuestos son correctos (a este nivel), se generarán los efectos previstos.
	<b>Productos</b>	Productos y servicios específicos proporcionados por los proyectos de la AD, también llamados aportes concretos	¿Cómo y con qué criterios se medirá la obtención de los productos?  Indicar el objetivo	¿Cómo y quién recopilará la información?  Si las actividades se llevan a cabo y los supuestos son correctos (a este nivel), se obtienen los productos.
	<b>Actividades</b>	Actividades necesarias para obtener los productos previstos del proyecto de la AD (deben rellenarse durante la puesta en marcha)		
<b>LÓGICA HORIZONTAL = Relación entre objetivos, indicadores y medios de verificación</b>				
Explicaciones				
	Se explica qué hará el proyecto de la AD en forma de cadena de resultados (fases III y IV).  La lógica de la intervención debe leerse de abajo hacia arriba.	Indicadores para medir el logro de los objetivos  Pueden ser cuantitativos (números) o cualitativos (valoraciones)		

LÓGICA VERTICAL = cadena de resultados

La mayor parte de la información necesaria para completar un marco lógico se ha recopilado en una fase anterior del desarrollo del proyecto. Por ejemplo, una cadena de resultados elaborada para el documento conceptual puede utilizarse para rellenar una parte del marco lógico, como se muestra en el diagrama IV.

**Cómo transformar una cadena de resultados en un marco lógico**



**5.5 Lista detallada de actividades y calendario**

El informe de puesta en marcha incluye un cuadro en el que se presentan las actividades de forma detallada (en orden cronológico) con un calendario de ejecución (la duración entre el inicio y el final está marcada en negro). En esta fase, el calendario es más detallado y está mejor definido que el calendario provisional incluido en el documento del proyecto.

**Importante:** Se recomienda encarecidamente a los directores de proyecto que realicen este trabajo en estrecha colaboración con los coordinadores de los países piloto, idealmente a través de un taller de planificación durante la puesta en marcha.

CALENDARIO DE EJECUCIÓN								
Productos y actividades según el marco lógico (apartado 5.2)	Trimestres							
	Año 1				Año 2			
	1.º	2.º	3.º	4.º	1.º	2.º	3.º	4.º
Producto 1	■	■						
Actividad 1.1		■	■	■				
Actividad 1.2			■	■	■	■	■	

Producto 2								
Actividad 2.1								
Actividad 2.2								

## CAPÍTULO 6: EJECUCIÓN DEL PROYECTO

La fase de ejecución del proyecto es muy importante, ya que proporciona los productos previstos y el efecto global del proyecto. Durante esta fase, es importante establecer una relación de cooperación con los coordinadores nacionales y las principales partes interesadas en el proyecto. Para ello, es fundamental una comunicación regular y abierta.

Además, la supervisión constante del avance en la ejecución del proyecto y la evaluación de los riesgos permitirán que el director dirija el proyecto en la dirección correcta (si es necesario) en el momento adecuado. Para facilitar este proceso, los directores de proyectos de la AD también informarán periódicamente a la DACD.



El siguiente cuadro muestra las principales tareas de la fase de ejecución de un proyecto.

FASE DE EJECUCIÓN			
SEGÚN EL DOCUMENTO DEL PROYECTO DE LA AD	SOLICITADOS DE LOS PRODUCTOS DE PRESENTACIÓN DE INFORMES	Ejecución puntual de las actividades según el informe de puesta en marcha aprobado	Director de proyecto (en curso)
		Supervisión de las <u>actividades</u> planificadas (según el informe de puesta en marcha), actualización periódica del estado de ejecución y de los plazos, supervisión periódica la obtención de los productos.	El director de proyecto a la DACD (proporciona regularmente información actualizada mediante el formulario 4) La DACD reacciona si la ejecución del proyecto se enfrenta a dificultades o retrasos
		Presentación de uno o varios informes anuales al CDIP durante la ejecución del proyecto <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe sobre el avance en la obtención de los <u>productos</u> utilizando los indicadores del marco lógico</li> <li>- Informe sobre el porcentaje del presupuesto utilizado</li> <li>- Cuadro actualizado de riesgos y medidas de mitigación</li> <li>- Señalización de los problemas que requieren atención inmediata</li> <li>- Calendario actualizado para la obtención de los productos (si es necesario)</li> <li>- En cuanto a los productos ya obtenidos, una evaluación del avance en la consecución de los efectos (utilizando los indicadores del marco lógico)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El director de proyecto debe preparar el informe (utilizando el formulario 6)</li> <li>- La DACD comprobará/validará el informe</li> </ul> <p>El CDIP toma nota del informe y examina los cambios propuestos (actividades, resultados previstos, duración/calendario del proyecto).</p>

		<p>Una vez finalizado el proyecto, se presentará al CDIP un informe de conclusión detallado, el cual, entre otras cosas, incluirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Una autoevaluación del avance hacia la consecución de los efectos previstos (según el marco lógico)</li> <li>- Una autoevaluación del avance hacia la consecución de efectos de mayor alcance (según el marco lógico)</li> <li>- Medidas que han de tomarse para garantizar la sostenibilidad de los beneficios generados por el proyecto de la AD</li> <li>- Enseñanzas extraídas que pueden aplicarse a mayor escala</li> <li>- Una nota de difusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El director de proyecto debe preparar el informe (utilizando el formulario 7)</li> <li>- La DACD comprobará/validará el informe</li> </ul>
--	--	---	---

## 6.1 Supervisión del proyecto

La supervisión del proyecto es una parte importante de su ejecución. La supervisión es necesaria porque permite evaluar los posibles riesgos que podrían afectar a la ejecución del proyecto y, por tanto, ofrece un entorno propicio para que el director de proyecto responda a esos riesgos con estrategias de mitigación.



Los proyectos de la AD son supervisados por el director de proyecto, que proporciona información periódica sobre la ejecución del proyecto a la DACD y presenta anualmente un informe de situación al CDIP.

### • Supervisión del proyecto por parte de la DACD

El director del proyecto también es responsable de informar periódicamente a la DACD sobre el estado de ejecución de las actividades, destacando lo siguiente:

- Actividades previstas según el informe de puesta en marcha
- Plazos según el informe de puesta en marcha
- Plazo revisado para la finalización de la actividad
- Estado de la actividad (aún no iniciada/en curso/concluida)
- Explicaciones relativas a los retrasos y otros problemas
- Medidas correctoras adoptadas

Este proceso facilitará la ejecución del proyecto y la presentación de informes al CDIP, en particular si en la ejecución se producen retrasos o dificultades. En ese caso, la DACD puede prestar apoyo para la ejecución del proyecto.

Como parte del proceso de supervisión, el director del proyecto informa anualmente al CDIP. Todo cambio significativo en la ejecución del proyecto (retraso en los plazos, necesidad de ampliar el proyecto, necesidad de adaptar determinadas actividades, etc.) deberá reflejarse en los informes y ser aprobado por el CDIP. El presupuesto asignado al proyecto no se puede volver a evaluar durante la ejecución del proyecto.

- **Informes periódicos de situación dirigidos al CDIP**

El director del proyecto es responsable de preparar un informe anual exhaustivo de la situación dirigido al CDIP (formulario 6), el cual debe incluir la información siguiente:

- Datos clave del proyecto de la AD (según el documento de proyecto de la AD)
- Lista actualizada de actividades y situación de la ejecución de esas actividades
- Avances en la obtención de productos, presupuestos
- Cuadro de riesgos actualizado
- Cuestiones que requieren atención inmediata
- Calendario actualizado del proyecto
- Una evaluación del avance en la consecución de los efectos (conforme a los productos ya obtenidos)

Una vez que el proyecto ha sido aprobado por el CDIP, el director del proyecto designado debe velar por su ejecución con arreglo a los objetivos, los productos y las actividades descritas en el documento de proyecto. No obstante, cualquier cambio que haya que introducir en los proyectos en curso, en particular en el calendario de ejecución, deberá presentarse al CDIP mediante un informe de situación. A continuación, el CDIP utilizará el informe de situación para tomar una decisión sobre los cambios propuestos por el director del proyecto.

## **6.2 Cierre del proyecto**

Antes de cerrar el proyecto, el director del proyecto debe presentar un informe de conclusión al CDIP (formulario 7), el cual debe incluir la información siguiente:

- Datos clave del proyecto de la AD (según el documento de proyecto de la AD)
- Informe sobre los productos obtenidos (según el marco lógico y los indicadores seleccionados)
- Informe sobre los efectos observados (según el marco lógico y los indicadores seleccionados)
- Un análisis de los motivos por los que no se han alcanzado los objetivos (si procede)
- Informe sobre la ejecución financiera (según los productos y el tipo de costos)
- Conclusión del proyecto (si el apoyo prestado por el proyecto de la AD sigue siendo pertinente, ¿cómo se garantizará la continuación o ampliación de los beneficios?)
- Nota de difusión que describa i) los puntos clave para la OMPI (por sector o para toda la Organización) y ii) los puntos clave para los Estados miembros (respecto a cada grupo de partes interesadas)

Si los productos o efectos del proyecto de la AD responden a una necesidad actual, se pueden proponer al CDIP posibles acciones de seguimiento. Si el proyecto ha cumplido por completo sus objetivos, los Estados miembros han aprovechado los beneficios o la ayuda proporcionada por el proyecto ha dejado de ser pertinente, es posible que no sea necesario proseguir con el seguimiento.

### ***Puntos clave***

- Es importante que el director del proyecto de la AD establezca una estructura de gestión del proyecto, que debería adaptarse a la naturaleza específica del proyecto.
- Los Estados miembros participantes deberían participar activamente en la fase de puesta en marcha.
- La supervisión periódica del proyecto es fundamental para que se ejecute de manera satisfactoria y oportuna. Ello también permitirá que los directores de proyecto señalen con antelación los posibles problemas en la ejecución del proyecto.
- Los directores de proyecto deberán presentar un informe anual al CDIP.
- Todo cambio en un proyecto en curso, en particular en el calendario, deberá ser presentado al CDIP mediante un informe de situación.
- Una vez finalizado el proyecto, incumbe a los directores de proyecto presentar al CDIP un informe de conclusión.
- El CDIP toma una decisión sobre el seguimiento basándose en los informes de conclusión y de evaluación.

# TERCERA PARTE: EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE LA AGENDA PARA EL DESARROLLO

## CAPÍTULO 7: EVALUACIONES

En este capítulo se describe la evaluación de los proyectos de la AD aplicando principios y buenas prácticas ampliamente reconocidos.<sup>14</sup>

### 7.1 Propósito de las evaluaciones

Las evaluaciones proporcionan pruebas creíbles y útiles para reforzar la rendición de cuentas sobre los resultados en materia de desarrollo y contribuir al aprendizaje institucional de la OMPI y sus Estados miembros. Permiten informar a la OMPI y al CDIP sobre si un proyecto de la AD ha prestado la ayuda adecuada de forma correcta.

En concreto, las evaluaciones de los proyectos de la AD tienen dos finalidades principales:

- Hacer que la OMPI rinda cuentas ante sus Estados miembros, y
- Aprovechar las enseñanzas extraídas para mejorar la ejecución de los proyectos de la AD.

Las evaluaciones se rigen por mandatos claros, que incluyen cuestiones clave de evaluación. Son realizadas por evaluadores independientes y gestionadas por la DACD.

**Importante:** El presupuesto para la evaluación debe estar previsto e incluido en el presupuesto del proyecto.

Los procesos de evaluación y supervisión son complementarios:

- La supervisión evalúa periódicamente los avances en la consecución de los objetivos previstos (productos, efectos, impacto) y la utilización del presupuesto. La supervisión es una función continua de la gestión. Su finalidad principal es fundamentar las decisiones de gestión para la ejecución eficaz y eficiente de un proyecto en curso.
- Las evaluaciones evalúan los proyectos una vez finalizados. Su finalidad es fundamentar la toma de decisiones del CDIP y generar enseñanzas para la OMPI. Para ello, en las evaluaciones no solo se tiene en cuenta la consecución de resultados, sino también otros factores que caracterizan a los proyectos de desarrollo satisfactorios (pertinencia, coherencia, eficacia, sostenibilidad de los resultados).

**Importante:** A partir de las consideraciones del informe de conclusión, así como de la evaluación independiente y de sus recomendaciones, el CDIP tomará una decisión sobre la conveniencia de prolongar el proyecto, integrarlo en la labor ordinaria de la Organización o cerrar el proyecto y aprovechar sus productos.

En el siguiente cuadro se indican los plazos y las etapas que conlleva la evaluación de un proyecto de la AD.

---

<sup>14</sup> Fuente: Principios de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD de la OCDE).

## 7.2 Medidas y responsabilidades de la evaluación

Plazo	Producto	Descripción	Responsabilidades
<b>DISEÑO DE LA EVALUACIÓN Y CONTRATACIÓN DEL EVALUADOR: EVALUADORES CONTRATADOS</b>			
1 MES	Mandato y contrato firmado	Definir el propósito y las cuestiones clave de evaluación	DACD (en consulta con el director del proyecto)
		Preparación del mandato	DACD (en consulta con el director del proyecto)
		Selección de los evaluadores	DACD (en consulta con el director del proyecto)
		Contratación del evaluador	DACD (en consulta con el director del proyecto)
<b>FASE DE PUESTA EN MARCHA DE LA EVALUACIÓN: APLICACIÓN DEL MANDATO</b>			
1 MES	Se aprueba el informe de puesta en marcha	Recopilación de documentos por parte del evaluador	Director del proyecto
		El evaluador realizará un estudio documental inicial	Evaluador
		Establecer una lista de personas que han de ser entrevistadas	Evaluador/director del proyecto
		El evaluador y la DACD acordarán las fechas de las entrevistas y las misiones sobre el terreno (si procede)	DACD
		Disposiciones administrativas para la misión sobre el terreno (si procede)	DACD
		El evaluador redactará el informe de puesta en marcha	Evaluador
		Comentarios de la DACD y del director del proyecto sobre el informe de puesta en marcha	Unificado por la DACD
		El evaluador modificará y finalizará el informe de puesta en marcha	Evaluador
2 SEMANAS	Recopilación de datos Análisis de los datos Borrador del informe	Misión sobre el terreno (si procede) y entrevistas	Evaluador
		Informe oral con los principales resultados, conclusiones y recomendaciones al final de la misión	Evaluador
		Estudio documental adicional y examen de la bibliografía (si procede)	Evaluador
		El borrador del informe se presentará a la DACD (plazo: 15 días tras el final de la misión sobre el terreno)	Evaluador
1 SEMANA	Verificación de los hechos	La DACD realizará la verificación de los hechos y transmitirá el informe al director del proyecto para su comprobación La DACD realizará un control de calidad del informe (lista de comprobación del formulario 8)	DACD (coordinación) y director del proyecto
		La DACD proporcionará correcciones y comentarios unificados sobre los hechos al evaluador (seguimiento de los cambios, comentarios electrónicos)	DACD
1 SEMANA	FINALIZAR INFORME SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA	El evaluador integrará las correcciones y corregirá las deficiencias de calidad del informe. Aceptará las correcciones y, en caso contrario, explicará el motivo.	Evaluador
		Presentar la versión final del informe (con los cambios marcados y los comentarios electrónicos contestados).	Evaluador
<b>DIFUSIÓN</b>			
PRÓXIMA SESIÓN DEL CDIP		El informe se distribuirá con el material del CDIP	DACD
		El evaluador presentará el informe al CDIP	Evaluador
		El CDIP examinará el informe	CDIP
		Otras actividades de difusión (si procede)	DACD, director del proyecto o CDIP

## 7.3 Selección de evaluadores independientes

Las evaluaciones de los proyectos de la AD son externas e independientes. Los evaluadores no deben haber participado en la preparación o gestión de los proyectos de la AD ni ser beneficiarios previstos.

La independencia también significa que los evaluadores no dependen económicamente de la OMPI ni de las organizaciones asociadas al proyecto de la AD en ninguno de los países piloto (en su caso). Los posibles conflictos de intereses deben abordarse de forma abierta y honesta.

Los evaluadores son seleccionados para llevar a cabo la evaluación mediante un proceso transparente basado en su capacidad y experiencia. Los evaluadores de los proyectos de la AD deben estar cualificados para su trabajo. Deben ser competentes en materia de evaluación y tener suficientes conocimientos de PI para comprender el contenido del proyecto de la AD que evalúan. La competencia en materia de evaluación se demuestra con un historial de experiencia satisfactoria en materia de evaluación en un contexto de desarrollo internacional.

Los evaluadores de los proyectos de la AD pueden trabajar libremente y sin injerencias. Reciben apoyo de la DACD y de los directores de proyectos, y deberían tener acceso a toda la información pertinente.

### ***Puntos clave***

- La evaluación de los proyectos de la AD es externa e independiente.
- La finalidad de las evaluaciones es:
  - Hacer que la OMPI rinda cuentas ante sus Estados miembros, y
  - Aprovechar las enseñanzas extraídas para mejorar la ejecución de los proyectos de la AD.

## **7.4 Recopilación y presentación de datos (información)**

Al recopilar y presentar datos, se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

- Deben tenerse en cuenta todos los documentos pertinentes y, como mínimo, el concepto de proyecto de la AD, el documento de proyecto de la AD, los informes de situación y los productos del proyecto.
- Todas las partes interesadas deben ser consultadas y tener la oportunidad de contribuir activamente a la evaluación. Los criterios para determinar cuáles son las partes interesadas deben estar claramente definidos. Los evaluadores deben utilizar un enfoque participativo que facilite el intercambio de información.
- En la evaluación se deben corroborar las fuentes de información y evaluar de manera crítica la validez y fiabilidad de los datos.
- Los resultados, las conclusiones y las recomendaciones deben presentarse por separado, con una clara distinción lógica entre ellos. Las conclusiones deben derivarse de los resultados y las recomendaciones de las conclusiones. El informe de evaluación debe contener un argumento claro.
- Protección de la confidencialidad: Se protege el anonimato de los informantes individuales y la confidencialidad de la información que reciben los evaluadores.

## **7.5 Criterios de evaluación**

- Las evaluaciones de los proyectos de la AD tienen por objeto ofrecer una valoración estandarizada de la calidad del diseño, la ejecución y los resultados de los proyectos de la AD de acuerdo con los cinco criterios siguientes:
  - **Pertinencia:** ¿Responde el proyecto a las recomendaciones de la AD en cuestión y a las necesidades de los beneficiarios?
  - **Coherencia:** La compatibilidad del proyecto de la AD con los programas de la OMPI, otros proyectos de la AD en curso o finalizados y las políticas de los países piloto.

- **Eficacia:** El grado en que el proyecto de la AD ha proporcionado sus productos y ha generado o es probable que genere los efectos previstos. Si es posible, hay que utilizar los indicadores del marco lógico (si no es así, hay que dar una explicación).
- **Eficiencia:** El grado en que el proyecto de la AD ha proporcionado sus productos de manera oportuna y económica.
- **Sostenibilidad:** El grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen.

Habida cuenta del alcance y la duración limitados de los proyectos de la AD, el impacto no suele ser evaluable en este momento. Si se dispone de pruebas claras, los evaluadores pueden optar por valorar la probabilidad de que los efectos se traduzcan en un impacto.

## 7.6 Informe de evaluación

Los informes de evaluación deben ser comprensibles para el lector destinatario (DACD, CDIP, personal de la OMPI, otros usuarios previstos). Deberán presentarse en un lenguaje breve y conciso (20 páginas como máximo). Cuando sea necesario, los términos técnicos deben explicarse de manera comprensible para los lectores que no estén familiarizados con la evaluación o la PI. Deben contener lo siguiente:

- Resumen: Ofrece una visión general del informe, destacando los principales resultados, conclusiones, recomendaciones y enseñanzas extraídas. El contenido del resumen es representativo del informe general y debe explicarse por sí mismo sin consultar el cuerpo del informe.
- Quién encargó la evaluación, su alcance, objetivos y preguntas clave.
- Nombre del evaluador, revelación de posibles conflictos de intereses (si los hay).
- Contexto y antecedentes del proyecto de la AD (por ejemplo, quién lo propuso, cuáles eran las intenciones y expectativas).
- La estrategia de intervención del proyecto de la AD, incluidas las hipótesis y los factores subyacentes que afectan al éxito de la iniciativa.
- La metodología, incluidas las fuentes de información utilizadas (estudio documental, entrevistas, revisión bibliográfica, observación personal, etc.). En el informe se describen los criterios de evaluación y cómo se ponderan en función de los objetivos de la evaluación.
- Limitaciones de la evaluación, es decir, factores que restringen la capacidad del evaluador para realizar la evaluación.
- Resultados y una evaluación del proyecto basada en criterios estándar de evaluación (véase más arriba).
- Conclusiones derivadas de los resultados y la evaluación.
- Recomendaciones claramente formuladas, que pueden aplicarse de forma realista y son prácticas. Las recomendaciones se estructuran en función de a quién se dirigen. Las recomendaciones solo deberán dirigirse a los destinatarios del informe.
- En un anexo del informe se incluyen las listas completas de los entrevistados y otras fuentes de información, de manera que pueda evaluarse la exactitud de la información contenida en el informe.

### ***Puntos clave***

- ✓ El evaluador externo presenta el informe de evaluación al CDIP.
- ✓ Debe reflejar claramente los principales resultados, recomendaciones y conclusiones de las evaluaciones.
- ✓ A partir del informe de evaluación, el CDIP puede optar por una segunda fase del proyecto (ampliar el alcance del proyecto o hacerlo extensivo a otros países), integrar el proyecto en la labor de la OMPI o cerrar el proyecto y aprovechar las enseñanzas extraídas.

## CONSEJOS PARA LA PREPARACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE LA AD

### Elaboración de una nota conceptual (Estados miembros)

- Consulte el catálogo de proyectos para familiarizarse con los trabajos anteriores de la AD. Asegúrese de que su proyecto se basa en el trabajo existente o lo complementa. No proponga un proyecto que se limite a repetir el trabajo realizado en proyectos anteriores de la AD.
- En primer lugar, determine el reto relacionado con la PI que su proyecto pretende abordar. Establezca las causas fundamentales del problema, que a menudo no solo están relacionadas con la PI. No diseñe su proyecto en torno a actividades como estudios, formaciones, talleres y publicaciones. A continuación, reflexione sobre la ayuda que pretende movilizar de la OMPI para abordar el problema.
- Establezca una lógica de intervención rigurosa que explique claramente cómo el apoyo de la OMPI (productos) conducirá a los cambios positivos previstos (efectos). Distinga claramente entre los productos (los aportes concretos del proyecto) y los efectos (sus resultados positivos previstos). Reflexione sobre los factores externos ajenos al control directo del proyecto que deben estar presentes para que los productos conduzcan al efecto previsto.
- Consulte a las principales partes interesadas que puedan estar afectadas antes de redactar la nota conceptual, entre ellas las oficinas nacionales de PI, los ministerios competentes, las asociaciones empresariales, el mundo académico, etc. Evite examinar las posibles soluciones solo desde el punto de vista de la PI y de los beneficiarios seleccionados.
- Asegúrese de que el proyecto aborda cuestiones relacionadas con la PI que son relevantes y de interés común para varios países. Evite proponer proyectos que tengan como objetivo beneficiar solo a un país o institución en particular.
- Aunque puede preparar directamente la propuesta de proyecto y presentarla al CDIP, prepare primero un borrador de la nota conceptual y examínelo con la División de Coordinación de la Agenda para el Desarrollo.

### Negociación de la propuesta en el CDIP (Estados miembros)

- Movilice el apoyo de los grupos que integran el CDIP a su propuesta antes de someterla formalmente a la consideración del Comité. Integre las sugerencias que reciba como considere oportuno.
- No presente propuestas al CDIP sin consultar previamente a los diferentes grupos.
- Utilice la ayuda de la DACD para modificar su propuesta en función de los comentarios de otros Estados miembros.

### Ejecución del proyecto (director del proyecto, países participantes)

- Utilice el marco lógico como instrumento de planificación, gestión y supervisión. Defina indicadores para cada uno de los productos y efectos previstos. Elija indicadores que sean específicos, mensurables, realizables, pertinentes y sujetos a plazos.
- Establezca una estructura de gestión del proyecto claramente acordada en cada uno de los países piloto/beneficiarios. Cuando haya varias instituciones implicadas, designe un coordinador y establezca un mecanismo de gestión de las consultas. La DACD le asesorará si lo necesita.
- No ejecute el proyecto en compartimentos estancos. Coordínesse con los colegas internos pertinentes e informe a la DACD de cualquier problema que pueda surgir en la ejecución.

### Determinación y difusión de las enseñanzas extraídas (DACD, director del proyecto, Estados miembros)

- A partir de los resultados, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación final del proyecto, determine los puntos clave para la nota de difusión, que estará disponible en el sitio web de la OMPI.

- Los Estados miembros pueden considerar otros canales para difundir los resultados a un público más amplio. Entre ellos, cabe mencionar los actos paralelos a la sesión del CDIP (para los participantes en el CDIP y el personal de la OMPI), los comunicados de prensa (para el público de los países piloto), la información sobre políticas (para los gobiernos de los países piloto) u otros medios para garantizar la visibilidad y la aceptación de los resultados del proyecto.
- No deje que los resultados de un proyecto se desaprovechen.

## **TÉRMINOS IMPORTANTES PARA LOS DOCUMENTOS DE PROYECTO DE LA AD**

Los **proyectos de la AD** son tareas temporales y no actividades permanentes. Al igual que todos los proyectos, los proyectos de la AD tienen una duración determinada (plazo) y recursos asignados (económicos, de personal, contribuciones en especie).

Los proyectos utilizan insumos para generar productos, de los que se espera conseguir efectos positivos que tengan un impacto a largo plazo.

- Los insumos incluyen tanto recursos de personal como de otra índole dedicados al proyecto.
- Las actividades se refieren al apoyo prestado por un proyecto de la AD, que suele comprender servicios como el fortalecimiento de capacidades, la formación, la puesta en común de conocimientos técnicos en diversas áreas, etc. Las actividades también pueden incluir la adquisición de bienes (por ejemplo, equipos, material). La actividad es un elemento de trabajo realizado durante la ejecución del proyecto para convertir los insumos en productos. Por lo general, tiene una duración prevista, un costo y unos recursos previstos.
- Los productos son el fruto, los bienes de equipo y los servicios resultantes de un proyecto. Describen los cambios operativos o los cambios en los conocimientos y habilidades. Se centran en los aportes concretos y no en un efecto.
- Los efectos son las repercusiones deseadas a corto o medio plazo de los productos del proyecto. Permiten definir un resultado positivo, dirigir las actividades y sentar las bases del marco de medición del rendimiento. Por lo general, conllevan cambios institucionales o conductuales.
- El impacto se refiere a los efectos primarios y secundarios a largo plazo del proyecto que suelen contribuir a la vida de las personas. El impacto puede ser positivo o negativo, directo o indirecto, intencionado o no. Además de generar productos específicos, los proyectos de la AD deben tener efectos en el desarrollo y, en última instancia, un impacto socioeconómico más amplio. Sin embargo, debido a su corto ciclo de vida, los proyectos de la AD no se centran en el impacto.
- La estrategia de intervención, también denominada lógica de intervención o teoría del cambio, explica cómo las actividades generan productos, cómo estos contribuyen a los efectos y cómo estos efectos contribuyen al impacto previsto. La estrategia de ejecución presenta la cadena de resultados (vínculo entre los insumos, las actividades, los productos, los efectos y las repercusiones más amplias en una secuencia lógica).
- En los supuestos se examina si la consecución de los objetivos del proyecto (efectos, impacto) depende de factores externos. Los supuestos deben ser definidos.
- Los indicadores son medidas utilizadas para determinar si se han alcanzado los objetivos. Los indicadores deben ser específicos, mensurables, realizables, pertinentes y sujetos a plazos (SMART).

- La referencia es el valor de un indicador de rendimiento antes de la ejecución de un proyecto. La referencia va seguida de un objetivo, que es el resultado previsto en un plazo explícito. La comparación de la referencia con el objetivo permite medir el grado de cambio que se ha producido en cada nivel de resultados.
- Los medios de verificación representan las herramientas utilizadas para medir el indicador, por ejemplo: encuestas, datos de acceso público, estudios, etc.
- El marco lógico presenta la estrategia de intervención, los supuestos, los indicadores (incluidos los de referencia y los objetivos) y los medios de verificación.
- En la evaluación de riesgos se determinan los posibles factores externos negativos (amenazas), se evalúa su repercusión potencial y se aplican estrategias de mitigación.

***Ejemplos de productos del proyecto (aportes concretos):***

- Un proyecto de ley de derecho de autor.
- Un sistema en línea para el registro de marcas.
- Estudios, guías, material didáctico.
- La preparación de un servicio de asesoramiento en PI para las empresas por parte de la oficina de PI. *Cabe señalar que la prestación regular del servicio de asesoramiento en materia de PI, una vez preparado, no forma parte del proyecto.*

***Los productos (aportes concretos) se generan mediante las actividades del proyecto, por ejemplo:***

- Talleres de consulta, aportaciones de expertos para redactar una nueva ley de derecho de autor.
- Diseño de un sistema en línea para el registro de marcas, la compra del diseño del programa informático, la migración de datos al nuevo sistema.
- Determinar el asesoramiento en materia de PI que necesitan las empresas (entrevistas, encuestas), definir el alcance del asesoramiento que debe prestar la oficina de PI, probar y poner en marcha el servicio de asesoramiento.

***Ejemplos de efectos (beneficios generados por los productos):***

- Una nueva ley de derecho de autor redactada con el apoyo del proyecto de la AD es aprobada y aplicada por el gobierno.
- Gracias a la nueva base de datos de marcas creada con el apoyo de la OMPI, aumenta el número de marcas tramitadas por la oficina de PI.

***Ejemplos de impacto:***

- Los aspectos relacionados con la PI se incorporan a las nuevas políticas nacionales.
- El mayor número de marcas registradas permite reducir las controversias sobre el uso de las marcas.