PRICEWATERHOUSECOOPERS

Evaluación caso por caso de los recursos humanos y financieros de la OMPI

Informe final

27 de junio de 2007

Este informe ha sido elaborado por *PricewaterhouseCoopers, Geneva SA* (PwC) en el marco de los servicios y condiciones establecidos en la propuesta presentada a la OMPI con fecha 20 de septiembre de 2006, así como en el contrato firmado el 6 de diciembre de 2006 entre la OMPI y PwC. No ha sido labor de PwC llevar a cabo una auditoría de acuerdo con las normas generalmente aceptadas en la materia, un examen de los controles internos, o cualquier otro servicio de certificación de acuerdo con las normas establecidas por la Junta Internacional de Normas de Contabilidad o cualquier otra junta reconocida de auditoría o de contabilidad. Por consiguiente, PwC no expresa opinión alguna u otra forma de convicción sobre el estado financiero o los controles internos de la OMPI.

Cualquier informe, producto o material elaborado por PwC está destinado exclusivamente a la OMPI y con la finalidad establecida en la propuesta de PwC y el contrato celebrado entre la OMPI y PwC mencionados anteriormente. Este material no podrá utilizarse con ningún propósito distinto del estipulado, y no deberá facilitarse o ponerse a disposición, publicarse, alterarse o modificarse sin el consentimiento previo por escrito de PwC. No obstante cualquier consentimiento que pudiere otorgar, PwC no se responsabiliza de los daños o perjuicios derivados del uso de este material o de la fundamentación en el mismo con otros fines o por parte de terceros, o como consecuencia de la publicación, alteración o modificación del mismo.

Índice

1. Introducción **5**
Objetivos del estudio *5*
Planteamientos y metodología *5*
Limitaciones de la evaluación *7*
Agradecimientos *7*
2. Resumen **8**
El contexto de la OMPI *8*
Oferta de recursos humanos en la OMPI *9*
Rendimiento de la OMPI *11*
Demanda *13*
Integración de las mejoras organizativas *15*
Decisiones fundamentales necesarias *21*
3. El contexto de la OMPI **23**
Cometido y estrategia *23*
Programas *23*
Estructura orgánica *24*
El régimen común de las Naciones Unidas: condiciones de empleo *26*
4. Análisis de la oferta **27**
Dotación de personal en la OMPI *27*
Procesos relacionados con los recursos humanos *41*
Estrategia de recursos humanos de la OMPI *44*
Rendimiento *47*
Descripción de los puestos *50*
Prácticas óptimas *51*
Familias profesionales *51*
5. Análisis de la demanda **56**
Introducción *56*
Nuestro análisis *56*
Crecimiento de la demanda *57*
Aumento de la eficiencia *57*
Análisis de supuestos *59*
Limitaciones al ritmo del cambio *62*
6. Requisitos futuros de dotación de personal: justificación del cambio **63**
Introducción *63*
Mejora organizativa: panorama general *63*
Condiciones del éxito *64*
Programa de mejora organizativa *65*
Liderazgo y gestión *65*
Gestión de recursos humanos *66*
Organización, procesos y sistemas *68*
Medidas necesarias *68*
Gestión de los riesgos *69*
Costos generales *72*
Anexo 1
Resumen de las recomendaciones
Anexo 2
Análisis de la demanda por programas

Anexo 3

Datos de referencia del análisis de la oferta

Anexo 4

Topografía y descripción de los procesos comerciales

1. Introducción

1. En este Informe Final presentamos las conclusiones y recomendaciones de la *Evaluación caso por caso de los recursos humanos y financieros de la OMPI*. En esta primera sección del informe final

- se presentan los objetivos del estudio;
- se describen el enfoque y la metodología utilizados; y
- se expresa nuestro agradecimiento por el apoyo recibido a lo largo del estudio.

Objetivos del estudio

2. En su convocatoria de licitación, la OMPI señala que la finalidad del proyecto es "*ayudar a la Organización a adaptar mejor sus recursos humanos a sus objetivos estratégicos, generar información para la creación de una estrategia de gestión de los recursos humanos, y ayudar a la OMPI a seguir cumpliendo efectivamente su mandato al tiempo que le permite responder con diligencia a la dinámica de su entorno externo*".

3. **En la convocatoria de licitación se establecen tres objetivos específicos, descritos a continuación:**

- **Evaluar los recursos y el volumen de trabajo -** A este respecto, se requiere determinar si los recursos humanos con que cuenta actualmente la OMPI son acordes a los niveles de trabajo y servicio necesarios para cumplir de manera costoeficaz con los programas aprobados. La OMPI presta servicios técnicos, a menudo muy sensibles a los aspectos jurídicos, a una comunidad de interesados diversa.
- **Elaborar recomendaciones acerca de la estructura y su adaptación estratégica** – La estrategia del OMPI viene determinada por la dimensión internacional de la propiedad intelectual y por las aspiraciones de los Estados miembros de la Organización. Los requisitos concretos con relación a la estructura y su adaptación atañen a lo siguiente:
    - El reposicionamiento de los recursos para adaptarse al cambio de necesidades o para cubrir necesidades nuevas;
    - Una reestructuración general con el fin de lograr una mayor adaptación a la estrategia y fomentar un mayor compromiso e identificación por parte de los recursos humanos con cuestiones estratégicas fundamentales;
    - El desarrollo de los recursos humanos en torno a la cultura de trabajo propuesta, posiblemente con estructuras menos jerarquizadas o con una dinámica de trabajo en los proyectos menos formalista;
    - Dar respuesta a las oportunidades y necesidades en materia de recursos; y
    - El establecimiento de una estructura capaz de responder a las necesidades actuales y futuras de la OMPI.
- **Determinar posibilidades de mejora** – El estudio ha de aportar un examen exhaustivo y sistemático de los recursos humanos de la OMPI con la confianza de que puedan estudiarse posibilidades de mejora que afiancen el logro de los objetivos estratégicos de la OMPI.

Planteamientos y metodología

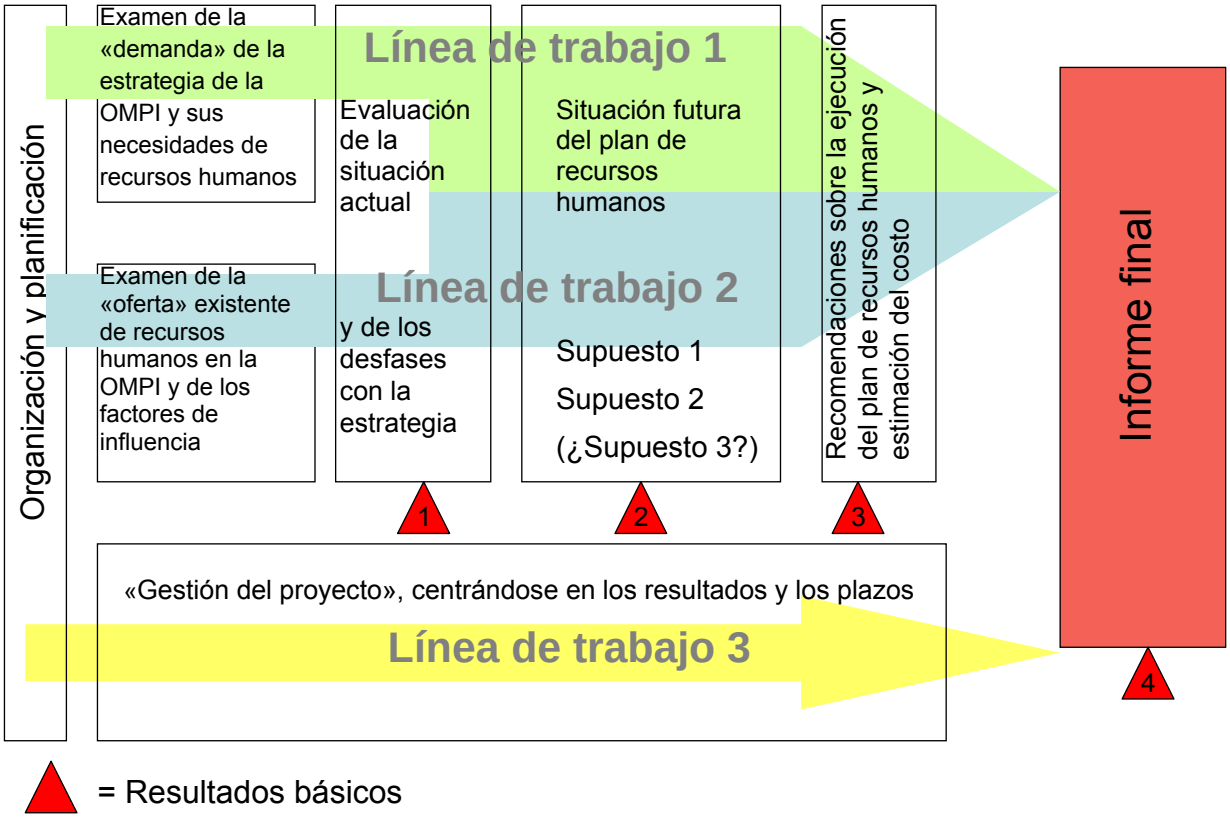
4. El estudio se ha planteado a través de tres líneas de trabajo estrechamente relacionadas, a saber:

- La demanda.
- La oferta.
- La gestión del proyecto de mejora.

5. Las fases fundamentales de las líneas de trabajo de la demanda y la oferta, mostradas en el modelo general que figura a continuación, son las siguientes:

- Iniciación del proyecto (organización y planificación);
- Investigación y examen de la situación y planes actuales;
- Estudio de los mecanismos vigentes;
- Evaluación de la capacidad de mejora de cara al futuro – justificación del cambio;
- Elaboración de recomendaciones – estudio de viabilidad;
- Preparación del informe final.

Estructura del proyecto



= Resultados básicos

6. La metodología del estudio ha englobado lo siguiente:

- Entrevistas estructuradas con más de 90 directores de la OMPI;
- Grupos de discusión con otro tipo de personal, que ha permitido a otras 250 personas de la OMPI contribuir al proceso de evaluación;
- Examen de la política, procesos y prácticas de la OMPI en materia de recursos humanos;
- Examen de otros procesos concretos con efectos importantes sobre el volumen de trabajo y las necesidades relacionadas con los recursos humanos;
- Reuniones regulares con el Comité Directivo Interno del Proyecto (IPSC);
- Reuniones con los representantes del Consejo de Personal de la OMPI;
- Reuniones con la Comisión de Auditoría de la OMPI; y
- Asistencia a las reuniones del personal de la OMPI.

7. En la elaboración de las conclusiones y recomendaciones se han tenido en cuenta las prácticas y evaluaciones comparativas pertinentes de las Naciones Unidas, así como otros puntos de referencia procedentes.

Limitaciones de la evaluación

8. Tal como se recalcó desde el principio del proyecto en las reuniones iniciales con el IPSC y el personal de la OMPI, este examen no supone una evaluación o investigación de las funciones, responsabilidades o rendimiento de ninguna persona en particular de la OMPI y, por tanto, no puede esperarse que en él se aborde ninguna queja, crítica o acusación particular.

Agradecimientos

9. Quisiéramos expresar nuestro agradecimiento a las fuentes de la OMPI mencionadas anteriormente por su colaboración y cooperación en el transcurso del proyecto.

2. Resumen

10. El estudio caso por caso de la OMPI se ha comisionado con el fin de "ayudar a la Organización a adaptar mejor sus recursos humanos a sus objetivos estratégicos, generar información para la creación de una estrategia de gestión de los recursos humanos y ayudar a la OMPI a seguir cumpliendo efectivamente su mandato al tiempo que le permite responder con diligencia a la dinámica de su entorno externo".

11. El estudio no tiene por objeto evaluar o investigar el volumen de trabajo o las capacidades a nivel de puestos individuales, sino más bien:

- presentar una apreciación de los recursos humanos y el volumen de trabajo;
- elaborar recomendaciones acerca de la estructura y su adaptación estratégica; y, en particular,
- ofrecer orientaciones sobre las posibilidades de mejora, de cara a reforzar los objetivos estratégicos de la OMPI.

12. La realización del estudio fue encomendada a PricewaterhouseCoopers, y un equipo se puso a trabajar en diciembre de 2006. Este informe final refleja las conclusiones y recomendaciones generales del mismo, que han sido objeto de debate y examen con representantes de la OMPI a lo largo de las fases pertinentes del estudio.

13. En este resumen se presentan las conclusiones y recomendaciones fundamentales. Los resultados y datos concretos en los que se basa la elaboración de recomendaciones se presentan en el cuerpo principal del informe final. En los anexos pueden encontrarse datos más concretos. Asimismo, el Anexo 1 contiene un resumen de las recomendaciones definitivas.

El contexto de la OMPI

14. La OMPI entiende que la propiedad intelectual es un elemento importante en el desarrollo económico, social y cultural de todos los países, y esta convicción determina su cometido de fomentar el uso y la protección efectivos de la propiedad intelectual en todo el mundo.

15. Sus objetivos estratégicos se establecen en un plan a mediano plazo que se elabora cada cuatro años, y se precisan en el Presupuesto por programas para el bienio correspondiente. Los objetivos estratégicos definidos en el Presupuesto por programas para el bienio 2006 – 2007 son los siguientes:

- Fomento de una cultura de la propiedad intelectual;
- Integración de la propiedad intelectual en las políticas y programas de desarrollo nacionales;
- Desarrollo progresivo del Derecho internacional de la propiedad intelectual;
- Prestación de servicios de calidad en sistemas mundiales de protección de la propiedad intelectual; y
- Aumento de la eficacia de los procesos de gestión y apoyo administrativo de la OMPI.

16. Los servicios que presta la OMPI se planifican y facilitan actualmente en función de los objetivos estratégicos a través de 31 programas. Existe una importante variación en las dimensiones de los programas (en cuanto al número de personas que trabaja en ellos). En total, en enero de 2007 trabajaban en la OMPI 1.249 personas. En lo tocante a los programas:

- El 50% del personal trabaja en dos programas, a saber:
  - El Programa 16 (Administración del Sistema PCT), con 451,5 empleados equivalentes a tiempo completo, lo que representa el 37,5 por ciento de la totalidad del personal de la OMPI; y

  - El Programa 18 (Sistemas de registro de Madrid, La Haya y Lisboa), con 138,6 empleados equivalentes a tiempo completo, lo que representa el 11,5 por ciento de la totalidad del personal de la OMPI.
- Hay 12 programas en los que el recuento de personal no supera las diez personas.

17. La cifra total de empleados de la OMPI ha disminuido ligeramente a lo largo de los últimos cinco años, pasando de 1.307 en 2002 y 1.353 en 2003 a 1.249 en enero de 2007. De estos empleados, el personal contratado a corto plazo ha ido disminuyendo desde 2002 hasta alcanzar la cifra de 359 en 2006. El recuento total de 1.249 empleados representa para la OMPI 1.204,8 empleos equivalentes a tiempo completo (EETC).

18. Es importante señalar que la demanda ha aumentado en áreas que pueden tener un efecto particular en la dotación de personal. Así, por ejemplo, la demanda sobre el Programa 16 (Administración del Sistema PCT) ha experimentado durante varios años un incremento medio anual del 6%. Este aumento en el volumen de trabajo se ha encauzado a través de una respuesta combinada que ha supuesto la revisión de los procesos y la incorporación de nuevas tecnologías, la contratación externa parcial y la redistribución de personal.

19. La OMPI, como organismo especializado de las Naciones Unidas, está sujeta al reglamento y directrices del régimen común de las Naciones Unidas en el área de los recursos humanos. La política y procesos de la OMPI se derivan del régimen común de las Naciones Unidas y son coherentes con éste, si bien su aplicación a la Organización varía de acuerdo con lo establecido en el Estatuto y Reglamento del personal, donde se dan orientaciones pormenorizadas sobre las órdenes de servicio.

Oferta de recursos humanos en la OMPI

20. Hasta donde sabemos, la OMPI es única en sus bajos niveles de **rotación de personal**, sólo del 2,6% en 2006 comparado con un valor de referencia en el sector público suizo de entre el 7,5% y el 10%. De los 23 empleados que dejaron la Organización, solamente cuatro presentaron su renuncia, 18 se jubilaron y uno fue transferido a otro organismo. Como consecuencia, la **permanencia en el puesto** es elevada: la duración media del servicio para todo el personal de la OMPI es de 10 años. Incluso el personal con contratos de corta duración tiende a permanecer en la OMPI durante períodos de tiempo relativamente largos, con una media de cinco años, y algunos contratistas siguen trabajando para la OMPI durante diez años o más.

21. La escasa rotación de personal y larga permanencia en el puesto de los empleados plantea problemas a la OMPI:

- Una baja rotación de personal:
  - puede dejar a la OMPI con una plantilla cuya competencia haya dejado de ser adecuada o ya no mantenga la altura necesaria para satisfacer los niveles y criterios de rendimiento requeridos; y
  - reduce las oportunidades de contratar a personal externo con nuevas capacidades y experiencia en formas distintas de trabajar.
- La larga permanencia:
  - aumenta los costos de personal, ya que los empleados avanzan a través de las escalas salariales, a menudo sin aumentos en la competencia y rendimiento personal que lo compense;
  - puede conllevar derechos adicionales;
  - aumentará las frustraciones del personal con relación a la falta de oportunidades de promoción y de reclasificación de los puestos, en particular debido a la forma en que funciona actualmente el sistema de gestión y evaluación del rendimiento del personal, ya que éste prácticamente no muestra diferencias en los niveles de rendimiento oficiales registrados, en el sentido de que todas las evaluaciones anuales del rendimiento muestreadas presentan el máximo nivel de rendimiento posible. Esto es

algo que, sencillamente, no tiene credibilidad y limita gravemente o incluso impide tratar con efectividad un rendimiento verdaderamente deficiente o excepcional.

22. También cabe señalar que ningún miembro del personal permanente ha sido despedido, al menos desde 2002. A partir de las entrevistas realizadas se ha visto que esto no se debe a que la OMPI no tenga **problemas de rendimiento o de disciplina** con su personal, sino más bien a que en el sistema vigente (que incluye el régimen común de las Naciones Unidas) se intentan evitar las acciones disciplinarias. En nuestra opinión, esto es una debilidad fundamental que debe subsanarse si se desea mejorar el rendimiento de la OMPI de manera justa y coherente en toda la Organización.

23. En el estudio se han examinado también las **competencias** que podrían faltar o estar insuficientemente representadas en la OMPI, y es algo que se ha abordado en el programa de entrevistas estructuradas con la dirección, así como en los grupos de discusión con la muestra de personal más amplia. Se han determinado cinco grupos generales de competencias que la OMPI ha de tratar como cuestión prioritaria. Éstas son las siguientes:

- aptitudes de dirección, en particular de dirección de personal;
- tecnologías de la información;
- idiomas;
- especialización en propiedad intelectual; y
- gestión administrativa.

Además, existen otras capacidades relacionadas específicamente con los programas.

24. Las conclusiones y recomendaciones del estudio se describen con detenimiento en el cuerpo principal del informe, si bien cabe **llamar especialmente la atención sobre la debilidad en cuanto a aptitudes y capacidades de dirección**, ya que actualmente esto tiene repercusiones fundamentales sobre cuestiones de rendimiento más generales para la OMPI y supondrá un obstáculo determinante para llevar a buen término cualquier programa futuro de la Organización.

25. El rápido crecimiento que ha experimentado la OMPI durante el decenio de 1990 y en los años 2001 y 2002 ha dado lugar a la creación de muchos “directores” nuevos, que a menudo sólo contaban con una experiencia limitada en los cometidos que iban a desempeñar. La atención inmediata se ha centrado en prestar los servicios de la OMPI a partes interesadas externas, mientras que paralelamente no se ha dispuesto de un programa estructurado de desarrollo de la gestión.

26. Debido a la insuficiencia del sistema de gestión y evaluación del rendimiento no es posible cuantificar la escala y naturaleza exactas de la carencia actual de competencias, si bien los datos obtenidos de nuestras entrevistas y grupos de discusión, apoyados por los análisis de los procesos y las tendencias relativas a unos niveles de absentismo excepcionales, indican que se trata de un problema substancial. Esta conclusión se ve confirmada por la importancia que se ha otorgado al perfeccionamiento de las capacidades de gestión en la última estrategia de recursos humanos propuesta por el Departamento de Gestión de Recursos Humanos.

27. Anteriormente se ha mencionado en este resumen que la OMPI tiene en este momento a 359 personas bajo **contratos de corta duración, incluidos servicios de consultoría**. Hemos entrevistado a casi 100 directores de la OMPI y analizado las más de 500 descripciones de puestos de la OMPI de que se dispone, y no hemos encontrado ninguna diferencia importante entre las funciones y responsabilidades del personal permanente y del personal temporal. El argumento habitual en favor de los contratos de corta duración es que las personas son contratadas para proyectos de duración limitada y a menudo especializados. La realidad de la OMPI es que los contratos anuales de corta duración finalizan y se firman nuevos contratos anuales de corta duración con personas que hacen el mismo trabajo que colegas que trabajan con contratos permanentes. Más de 100 titulares de contratos de corta duración llevan trabajando en la OMPI más de siete años.

28. La conclusión es que existen argumentos suficientes para que muchos de los puestos existentes sujetos a contratos de corta duración se incorporen en la estructura permanente. Ahora bien, no abogamos por un plan general de "reestructuración e integración" de todo el personal bajo contrato de corta duración en puestos permanentes, ya que:

- No existen datos derivados de análisis sistemáticos y rigurosos sobre el rendimiento del personal bajo contrato de corta duración o similar que permitan determinar quiénes merecen la oferta de un nuevo contrato permanente.
- Los planes de mejora y automatización de procesos, y posiblemente los de ampliar el ámbito de la contratación externa, reducirán la necesidad de la OMPI de contratar a personal a corto plazo, en particular el relativo al escalafón de Servicios Generales.

29. Se ha llevado a cabo un análisis de las **ausencias de personal** como indicación de la disponibilidad para trabajar. Basándose solamente en datos registrados como "ausencia por enfermedad con o sin certificado", el promedio de días de ausencia del personal de la OMPI es de 12,5 días. Esto representó para la OMPI una pérdida total de más de 15.000 días en 2006, lo que corresponde a 75 empleados equivalentes a tiempo completo. Según nuestros datos, se trata de un elevado nivel fuera de lo corriente.

30. En cualquier organización es inevitable que exista un cierto grado de ausencia por enfermedad, pero la media de 12,5 días de la OMPI duplica con creces la media actual de Suiza, de cinco días. Este nivel significativamente mayor de ausencia por enfermedad en la OMPI es, por tanto, un motivo de preocupación al que habrá de prestarse más atención.

31. En las recomendaciones se han determinado varias áreas donde resulta decisivo actuar para mejorar la gestión y el rendimiento del personal de la OMPI.

Rendimiento de la OMPI

32. En esta sección se resumen los comentarios y conclusiones relativos a:

- Los objetivos estratégicos de la OMPI;
- La cultura institucional;
- Los procesos relacionados con los recursos humanos; y
- La estrategia de recursos humanos.

33. Los **objetivos estratégicos** de la OMPI pueden conocerse a través del Presupuesto por programas, el sitio web de la OMPI y otros materiales. El personal superior entiende bien y defiende positivamente los objetivos estratégicos, en tanto que otros miembros del personal parecen estar menos familiarizados con ellos.

34. Existe claramente una relación entre los objetivos estratégicos de la OMPI y varios de los programas, lo que brinda la oportunidad de relacionar los objetivos con productos definidos y niveles necesarios de servicio. Debería ser posible traducir los objetivos estratégicos en objetivos e indicadores de rendimiento específicos y mensurables para todos los programas y ubicar los objetivos acordados en los programas en el nivel de unidad y empleado de la organización correspondientes, como fundamento de una organización orientada a los resultados. Ello contribuirá a ajustar los recursos humanos a los planes y necesidades y permitirá también a los directores centrarse en el rendimiento de su personal y mejorarlo.

35. Ahora bien, basándonos en nuestra experiencia y los resultados del estudio, no puede decirse que la **cultura institucional** de la OMPI sea una cultura orientada a los resultados, sino más bien una cultura que se caracteriza por lo siguiente:

- *Derechos adquiridos.* Esto se pone de manifiesto en los elevados niveles habituales de ausencia por enfermedad; en los casos de personas que solicitan la promoción y la

reclasificación del puesto basándose en el tiempo de servicio en el puesto, en lugar de los méritos o en que hayan aumentado sus responsabilidades; en las acusaciones de abuso del horario flexible y de otras estipulaciones sobre ausencias; y en que la norma es que el personal espera recibir la máxima calificación en el análisis anual de su rendimiento.

- *Ausencia de un sentimiento de orgullo hacia la OMPI como empleador*: Entre las cuestiones planteadas figuran las siguientes: los directores se ven como faltos de competencia; se percibe una aceptación del abuso de los sistemas de la OMPI por parte de otras personas; existe una preocupación por ser discriminado injustamente si se "da la opinión"; y prácticas injustas de recursos humanos. En este tipo de estudio siempre cabe esperar que se den rienda suelta a los sentimientos, pero esta falta de orgullo ha sido un tema recurrente en los grupos de discusión de la OMPI que se ha visto confirmada por los comentarios de los directores y supervisores.

- *Planear y hablar en lugar de actuar*: Muchos de los puntos débiles que hemos señalado que deben subsanarse ya se conocen en la OMPI. Hay varios programas o iniciativas que están en fase de elaboración o a la espera de aprobación para ponerse en marcha. Sin embargo, hay muchas iniciativas que llevan dispuestas muchos meses y que todavía no se han llevado a la práctica de forma adecuada o completa.

- *La realidad que se impone:* Uno de los aspectos más positivos de la cultura institucional es la **aceptación de la necesidad de cambio**. Así, por ejemplo, una observación habitual en los grupos de discusión es que deberían plantearse medidas disciplinarias contra las personas que rinden deficientemente y en particular contra quienes abusan de los sistemas locales. Asimismo, existe el reconocimiento de la necesidad de diferenciar objetiva y justificadamente las calificaciones del rendimiento por parte de los directores.

36. Apoyamos sin reservas la postura del Departamento de Gestión de Recursos Humanos de la OMPI de que resulta decisivo fomentar y desarrollar una cultura orientada hacia los resultados en la Organización. Si no se produce un cambio significativo y positivo, cabe prever lo siguiente: puede que personas fundamentales para la organización la abandonen, y cada vez será más difícil atraer sustitutos igualmente competentes; los miembros del personal seguirán presionando por la promoción y la reclasificación, absorbiendo el tiempo de los directores y posiblemente aumentando los costos laborales; y los niveles de ausencias (por cualquier causa) seguirán aumentando. A la OMPI le resultará cada vez más difícil ofrecer servicios costoeficaces y efectivos, y no podrá responder con rapidez a los cambios en la demanda o las prioridades.

37. Hemos analizado varios **procesos de recursos humanos** de la OMPI y examinado las condiciones de contratación y dotación de personal del Departamento de Gestión de Recursos Humanos. En resumen:

- Los procesos vigentes en materia de recursos humanos son muy detallados y claros, pero extensos y laboriosos. A menudo se basan en lápiz y papel y dependen de una extensa cadena de autoridad y aprobación. Apoyamos la iniciativa del Departamento de Gestión de Recursos Humanos de crear procesos asistidos tecnológicamente y recomendamos que se delegue más autoridad en el Director de recursos humanos.
- Fundamentalmente, las actividades del Departamento de Gestión de Recursos Humanos son de carácter transaccional, rutinario y con frecuencia administrativo. Caben grandes posibilidades de cambiar la forma de funcionamiento de este Departamento. Esto supondrá un cambio orgánico, una reducción neta del personal del Departamento y la contratación de personas con nuevas capacidades, más estratégicas.

38. El Departamento de Gestión de Recursos Humanos ha preparado tras las consultas oportunas una **estrategia de recursos humanos de la OMPI**. El proyecto de documento:

- examina las tendencias de contratación en la OMPI, y observa que la OMPI ha entrado ahora en una "fase de consolidación", en la que se hace hincapié en la contratación cualitativa de recursos frente a la contratación cuantitativa; y

- se centra en el cometido de la OMPI, su ámbito de actividad y los elementos básicos y propulsores de la estrategia de recursos humanos propuesta para el quinquenio de 2007 a 2011.

39. La estrategia otorga atención particular a los elementos fundamentales del proyecto de estrategia que siguen a continuación:

- Evolución profesional bien orientada y perfeccionamiento del personal;
- Gestión integrada de la actuación profesional:
- Adecuación óptima del personal a las metas estratégicas de la OMPI;
- Arreglos contractuales flexibles; y
- Un ambiente de trabajo estimulante y alentador.

40. Apoyamos la orientación general de la estrategia de recursos humanos y recomendamos su rápido examen y adopción por parte de la OMPI.

Demanda

41. No cabe duda de que el futuro Programa de la OMPI para el Desarrollo planteará nuevas e importantes demandas a la Organización, si bien las iniciativas que habrán de emprenderse están todavía por determinarse y cuantificarse. Por consiguiente, la demanda vinculada al Programa para el Desarrollo no puede, y no ha podido, evaluarse como parte de este estudio.

42. La demanda de los servicios que actualmente presta la OMPI sigue aumentando, y esto plantea mayores exigencias a los directores y demás personal. Sin embargo, consideramos que existen importantes **posibilidades de mejorar el rendimiento, eliminar la incompetencia y, en general, reducir la cifra de personal o liberar recursos para que atiendan nuevas demandas**. Estas posibilidades se describen con detenimiento en el Anexo 2 de este informe con relación a cada uno de los programas.

43. La elección y puesta en práctica de estas posibilidades requiere las medidas siguientes:

- La simplificación y automatización del trabajo, con una mayor delegación y una menor dependencia de sistemas basados en lápiz y papel;
- La implantación de tecnologías de la información de apoyo (incluido el sistema *Enterprise Resource Planning* propuesto – ERP, planificación de los recursos empresariales);
- Una mayor actividad y efectividad de los directores con relación al rendimiento del personal bajo su cargo;
- Sustitución del personal con rendimiento deficiente; y
- Examen de la justificación económica de contratar externamente parte o la totalidad de determinadas funciones.

44. Hemos llevado a cabo un análisis y debatido un posible ahorro neto de personal, con relación al volumen de trabajo y la cifra de personal actual, de unos 200 puestos. A continuación sigue una orientación general de dónde consideramos que la OMPI puede conseguir este ahorro:

- Reorganización de los procesos y reestructuración orgánica, vinculadas a la implantación del sistema ERP de planificación de los recursos, *de 48 a 55 puestos;*

- Ganancias en la eficiencia gracias a otras posibilidades tecnológicas, por ejemplo, en el caso del Sistema PCT, en el Departamento de Gestión de Recursos Humanos y en los servicios de traducción, *de 40 a 55 puestos;*

- Mejora en la gestión del rendimiento, en particular para ocuparse de los elevados niveles de ausencia por enfermedad y por otras causas y el rendimiento deficiente. Existen muchos datos a favor que permiten asegurar entre un 10% y un 15% de aumento en el rendimiento, y esta cifra orientativa parece verse apoyada por nuestros debates con los directores, siempre

y cuando éstos sean capaces de desprenderse del personal que rinde sistemáticamente de forma deficiente y sustituirlo con empleados competentes y comprometidos. Teniendo en cuenta el efecto limitador del tamaño del programa:

- La mejora en la eficiencia debe ser del orden de *80 puestos;*
- La mejora en las ausencias por enfermedad puede llevar a la disponibilidad de un equivalente a *20 puestos.*

45. Sin tener en cuenta posibles casos comerciales concretos que puedan surgir, estimamos que cabe contratar externamente el trabajo correspondiente a entre *80 y 100 puestos* más. *En las áreas que siguen a continuación puede plantearse también la contratación externa:*

- Imprenta y publicaciones, gestión de documentos, archivo, mensajeros y conductores;
- Administración de los locales;
- Tecnologías de la información;
- Academia Mundial;
- Contratación externa parcial, por ejemplo en situaciones de sobrecarga o exceso de trabajo, de traducciones o servicios especializados.

46. Es importante hacer dos puntualizaciones con relación a las ganancias en la cifra de personal. En primer lugar, muchas de las posibles ganancias dependen de mejoras en la OMPI en su conjunto, más que en programas o unidades orgánicas. En segundo lugar, las ganancias, particularmente las que conllevan requisitos de reducción en la cifra del personal, sólo pueden garantizarse durante un período de tiempo, en la mayoría de los casos de tres a cinco años.

47. Como indicación de las posibles ganancias, en el cuadro que figura a continuación se resume el efecto a largo plazo sobre tres programas (véanse los detalles en el Anexo 2, “Análisis de la demanda por programas”):

Programa	Ausencia por enfermedad	Otras mejoras en la eficiencia	Mejoras relacionadas con el sistema ERP	Total, a los cinco años
16 – Administración del sistema PCT	9	7		16
30 – Viajes y compras		2,8	3	5,8
18 - Sistemas de registro de Madrid, La Haya y Lisboa	1,5	38,2		39,7

Integración de las mejoras organizativas

48. La OMPI puede seguir trabajando perfectamente sin cambiar su forma de hacer las cosas con relación a la estructura, procesos y sistemas de la organización y a su forma de trabajar. Cualquier cambio importante abre posibilidades pero también plantea exigencias y riesgos. Por tanto, la opción de "seguir como siempre" normalmente merece ser sopesada y comparada con cualquier otra opción. Sin embargo, cada vez hay más señales que indican que es el momento de que la OMPI se plantee un cambio estructurado y en profundidad, tal como se indica en los párrafos que siguen a continuación y en el cuerpo principal del informe. Pensamos que la opción de mantener el estado actual de cosas no es válida para la OMPI.

49. Las importantes ganancias en eficiencia propuestas en el resumen anterior y las otras mejoras concretas recomendadas no podrán conseguirse sin un **programa de mejora organizativa bien estructurado, bien dirigido e integrado**. Nuestro programa de entrevistas y la retroalimentación recibida de los grupos de discusión indican que los directores y el personal de la OMPI están preparados para este importante cambio, y que algunos ven la decisión de la OMPI de llevar a cabo este estudio como una señal clara y satisfactoria de que los planes de la OMPI prevén un cambio fundamental. Por tanto, nuestros supuestos en cuanto a los requisitos de cifras de personal de la OMPI se basan en el compromiso de la Organización con un programa de mejora organizativa, tal como se describe en este informe.

50. La OMPI, aunque no es una organización de grandes dimensiones, sí que es una organización compleja, con más del 50% del personal empleado en dos programas. La OMPI debería ser capaz de funcionar sistemáticamente como empleador y responder con diligencia a los cambios en las necesidades externas e internas. Esta proposición suscita **objeciones** debido a varias razones, entre ellas las siguientes:

- El Director General ha tratado de distanciar a la OMPI del modelo de organización centralizada anterior y fomentar la responsabilización local, si bien los directores a diferentes niveles de la OMPI no siempre han aprovechado las oportunidades que se les han ofrecido y aceptado estas nuevas responsabilidades.
- Muchos procesos, particularmente los internos, son largos, lentos y requieren mucho trabajo.
- No se ha producido una inversión estructurada para perfeccionar y evaluar a los directores con el fin de que desempeñen una función completa y competente en la gestión del servicio y del personal.
- El número de programas y las tensiones percibidas (aunque no especialmente manifiestas) entre las actividades comerciales y de desarrollo pueden haber impedido pensar en la OMPI en general como organización.
- La gestión del rendimiento no se ha utilizado sistemáticamente para evaluar y fomentar el rendimiento individual en la OMPI.
- Muchos ven la OMPI como un lugar cómodo y, en general, seguro de trabajo.

51. Nuestra experiencia en cambios en profundidad, apoyada por los resultados de programas llevados a cabo recientemente en las Naciones Unidas (por ejemplo en el caso del PNUD o del UNRWA) y en las oficinas de patentes (por ejemplo, en el Reino Unido), confirma que para llevar a buen término un programa de mejora organizativa en la OMPI:

- Éste ha de plantearse y gestionarse como un programa integral;
- Se necesitarán de tres a cinco años para lograr e integrar los objetivos;
- Se precisará el apoyo pleno y el compromiso permanente de la dirección de la OMPI;
- Se necesitará el apoyo de los Estados miembros, en especial el apoyo financiero a iniciativas fundamentales de cambio; y
- Ha de reconocerse que se producirá un cierto grado de redistribución y supresión planificada de puestos con el fin de asegurar que todos los recursos humanos de la OMPI cuentan con los niveles de competencia, capacidad y compromiso requeridos.

52. A continuación se presenta un plan resumido de mejora integrada de la organización con indicadores temporales aproximados, seguido de un cuadro con las medidas necesarias recomendadas y referencias a los párrafos principales del informe principal donde se sustentan las recomendaciones:

Actividad del programa

Fase	Acción	T4 07	T1 08	T2 08	T3 08	T4 08	T1 09	T2 09	T3 09	T4 09	T1 10	T2 10	T3 10	T4 10	T1 11	T2 11	T3 11	T4 11
1. Liderazgo y dirección	1.1 Evaluación de la gestión											En curso						
	1.2. Programa de perfeccionamiento de la gestión											En curso						
2. Gestión de recursos humanos	2.1. Mejoras en el sistema de gestión del rendimiento											En curso						
	2.2 Procesos relativos al desarrollo profesional y perfeccionamiento del personal																	
	2.3 Reestructuración de los procesos de recursos humanos																	
	2.4 Reestructuración del Departamento de Gestión de Recursos Humanos																	
3. Organización, procesos y sistemas	3.1. Mejoras en otros procesos						En curso											
	3.2. Implantación del sistema ERP de planificación de los recursos y de otros tipos de tecnología												En curso					
	3.3 Modificaciones en el diseño de la organización												En curso					
	3.4. Revisión y aplicación de descripciones y clasificaciones de los puestos												En curso					
	3.5 Establecimiento de programas de supresión de puestos y despido de personal												En curso					

N⁰	Medidas recomendadas	calendario	Párrafos de referencia
1.1	**Evaluación de la gestión**		
1.1.1	Confirmar las capacidades de gestión requeridas (en la estrategia de recursos humanos de la OMPI)	T4, 07	223, 225, 230-238
1.1.2	Diseñar un centro de evaluación	T4, 07	Ídem
1.1.3	Capacitar evaluadores de la OMPI	T4, 07	Ídem
1.1.4	Poner el centro en marcha para los directores existentes, los directores con grandes posibilidades y los candidatos externos a los cuadros de dirección	T1, 08	Ídem
1.1.5	Continuar haciendo un seguimiento anual del desarrollo	T1, 09 en curso	Ídem
1.2	**Perfeccionamiento de la gestión**		
1.2.1	Definir las necesidades prioritarias de capacitación en gestión, en particular para el período 2007 - 2009 o Gestión del rendimiento o Gestión de las ausencias	T1, 08	165-175
1.2.2	Diseñar programas de capacitación y el enfoque de la evaluación	T1, 08	165-175
1.2.3	Llevar a cabo los programas de perfeccionamiento y capacitación de la dirección	T2, 08	165-175
1.2.4	Revisar y mantener los programas para satisfacer las exigencias derivadas de la actividad de evaluación	T2, 08 en curso	-
2.1	**Gestión del rendimiento**		
2.1.1	Confirmar el enfoque de la OMPI respecto del establecimiento de objetivos y la gestión del rendimiento individual y de equipo, que tenga en cuenta un método de la gestión del rendimiento que pueda utilizarse en toda la Organización	T1, 08	142-144, 151-154, 166-169
2.1.2	Difundir los objetivos de la OMPI y del programa de mejora y los criterios esperados de rendimiento	T1, 08	155-158, 166-169
2.1.3	Desglosar a nivel de objetivos personales y de programa - *vinculación al perfeccionamiento de la gestión*	T2, 08	155-158
2.1.4	Acordar objetivos y medidas de rendimiento para cada persona	T2, 08	151-154
2.1.5	Vigilar activamente el rendimiento a lo largo de 2008, tomar medidas contra el rendimiento deficiente	T2, 08 en curso	151-154

N⁰	Medidas recomendadas	calendario	Párrafos de referencia
2.1.6	Examinar el rendimiento y promover la justicia y precisión en la calificación	T1, 09	142-144, 151-154, 173-175
2.2	**Desarrollo profesional y perfeccionamiento del personal**		
2.2.1	Completar la matriz de competencias para todos los puestos y abordar la motivación del personal	T1/2, 08	89-102
2.2.2	Confirmar las trayectorias y oportunidades profesionales	T1/2, 08	148-150
2.2.3	Determinar y comunicar los requisitos de promoción para pasar a una nueva función o programa	T2, 08	148-150
2.2.4	Definir las necesidades de capacitación para los cinco grupos de competencias que se han determinado	T2,08	89-102
2.2.5	Elaborar y ejecutar un calendario de programas de capacitación	T2/4, 08	140-141
2.3	**Reestructuración de los procesos de recursos humanos**		
2.3.1	Revisar y desplegar una política y unos procesos de recursos humanos dirigidos a mejorar la contratación, reducir las cadenas de decisión, incrementar la transparencia y aumentar la coherencia en toda la OMPI. El calendario de esta actividad está vinculado a la implantación de nuevas tecnologías adecuadas.	T4, 08	131-139
2.4	**Reestructuración del Departamento de Gestión de Recursos Humanos**		
2.4.1	Desplegar la estrategia de recursos humanos de la OMPI	inmediato	239-243
2.4.2	Reestructurar el Departamento de Gestión de Recursos Humanos para hacer énfasis en la orientación y en las decisiones y alejarse de reglas y de la autoridad transaccional	T4, 08	239-243
3.1	**Mejora en los procesos**		
3.1.1	Examinar los procesos fundamentales, especialmente los que engloba el estudio caso por caso, con el fin de determinar posibilidades de mejora, alimentadas por: o la delegación o la responsabilización o la simplificación Posibilidades de automatizar o compartir servicios	T4, 08	195 – 199 Anexo 4
3.1.2	Aplicar las posibles revisiones, no ligadas a la automatización	T1, 08 en curso	Ídem

N⁰	Medidas recomendadas	calendario	Párrafos de referencia
3.1.3	Incluir las posibilidades de automatización en la justificación comercial de iniciativas como la del sistema ERP de planificación de los recursos y otras basadas en la tecnología	Inmediato	Ídem
3.2	**ERP y otros tipos de tecnología**		
3.2.1	Ultimar la fundamentación comercial del sistema ERP	T4, 08	62
3.2.2	Preparar un programa para la aplicación del sistema ERP	T4, 08	256
3.2.3	Seleccionar y contratar consultores y contratistas	T1, 09	Ídem
3.2.4	Gestión del programa	en curso	Ídem
3.3	**Diseño de la organización**		
3.3.1	Examinar la estructura superior de la organización, en particular: o Las dependencias directas del Director General o Las posibilidades de vincular o agrupar programas con fines de gestión	T3, 08	244-248
3.3.2	Determinar y aplicar las revisiones acordadas	T4, 08	Ídem
3.3.3	Examinar o revisar otras unidades orgánicas	T1, 09 en curso	Ídem
3.3.4	Estudiar la justificación comercial de ampliar la contratación externa en áreas esenciales	T1, 09	95, 101, 159, 194, 195, 200, 261-263
3.4	**Descripción y clasificación de puestos de trabajo**		
3.4.1	Revisar, dar una nueva perspectiva y racionalizar todas las descripciones de puestos de trabajo	Finalizado el T4, 08	156, 176-180, 184-186
3.4.2	Revisar las categorías laborales como resultado de la revisión de las descripciones de los puestos de trabajo	T4, 08 en curso	176-180
3.5	**Política de reducción de puestos y despidos**		
3.5.1	Confirmar una política que incluye la mejora en la eficiencia, la reestructuración de los cambios en los puestos de trabajo (vinculada al sistema ERP), cuestiones relativas a las ausencias y a otras cuestiones de rendimiento, y otros temas procedentes	T4, 08	195-200, 258-260
3.5.2	Aclarar y confirmar la situación de las personas con contratos de corta duración con la OMPI: o Confirmar las fechas de finalización de los contratos o Determinar si se recomienda ofrecer un nombramiento permanente, ampliar un contrato de corta duración o simplemente dejar que se extinga el contrato	T1/4, 08 T1/4, 08	108-114, 122-126
3.5.3	Incluir un presupuesto para despidos en el Presupuesto por programas para 2009 - 2010; otras ganancias de eficiencia se	T2, 08	157, 195-200, 258-

N⁰	Medidas recomendadas	calendario	Párrafos de referencia
	financiarán en función de las circunstancias particulares de cada caso		260
3.5.4	Examen anual del rendimiento deficiente y de las posibilidades de mejora del rendimiento	T4, 08 en curso	110, 115 – 121, 151, 154, 228 – 229, 258

53. Tal como hemos manifestado previamente, para que el programa de mejora organizativa de la OMPI llegue a buen término será preciso el apoyo y compromiso sin reservas de la dirección de la Organización, tanto a título individual como colectivo. Los cuadros de dirección tendrán que desempeñar un papel decisivo en la planificación y gestión de los cambios propuestos, comunicando la justificación del cambio y apoyando a sus directores y al personal a su cargo a lo largo del proceso de cambio.

54. Entendemos que cualquier recomendación no será examinada por los Estados miembros antes de septiembre del año en curso, y que no es probable que se inicie oficialmente ningún programa antes de principios de 2008, si bien pueden iniciarse algunos debates importantes y actividades de planificación antes de que finalice el año 2007.

55. El éxito en esta tarea requiere una mejora significativa en las competencias, capacidades y compromiso de la dirección. Anticipamos la necesidad de un programa de perfeccionamiento de la gestión de tres años de duración en la OMPI, si bien recomendamos que el programa se centre en la gestión del rendimiento y en la asistencia como los factores que tienen una mayor repercusión sobre la cifra de personal, así como iniciar la andadura hacia una cultura institucional más positiva en la Organización. El programa de perfeccionamiento de la gestión se iniciaría en 2008, aunque la obtención de resultados básicos, por ejemplo en términos de aumento del rendimiento de una unidad o un programa, es poco probable que tenga un efecto significativo antes del bienio 2010-2011. Asimismo, es preciso tomar decisiones con relación al sistema de planificación de los recursos empresariales. Las ganancias en cifras de trabajadores vinculadas a la implantación de nuevas tecnologías de la información podrían incluirse para el bienio 2010 - 2011. Pese a que estos plazos pueden parecer de algún modo estar en el futuro lejano, no podrán cumplirse si no se emprende un debate fundamental y se toman decisiones en el futuro inmediato.

56. Uno de los requisitos determinantes será el compromiso con un programa de jubilación anticipada, reducción de puestos y ceses. Tradicionalmente, la OMPI ha tratado de cambiar de puesto, en lugar de disciplinar o despedir, a las personas que no eran capaces de rendir de forma efectiva en su puesto. Esta estrategia ha funcionado razonablemente bien para evitar un descontento profundo en la plantilla, pero hay un mensaje claro, que cada vez cobra más fuerza, en el sentido de que los programas y las unidades orgánicas son reacias a aceptar directores y personal reasignados. Debido a la debilidad del proceso actual de gestión del rendimiento y la falta de datos fiables acerca del mismo, es poco probable, salvo algunos casos muy excepcionales, que pueda plantearse justificar el despido disciplinario de cualquier empleado antes del bienio 2010 - 2011. Podrían darse casos en el bienio 2008 - 2009, por ejemplo, vinculados a la jubilación anticipada debido a enfermedad, pero el número de casos de este tipo debe ser relativamente pequeño.

57. Con el fin de contribuir a prever las acciones necesarias, recomendamos a la OMPI un programa integrado de mejora organizativa, planeado y estructurado con tres componentes principales, a saber:

- Liderazgo y gestión;
- Gestión de los recursos humanos;
- Organización, procesos y sistemas.

58. La necesidad de reforzar las capacidades de liderazgo y de gestión ha sido una preocupación recurrente que se ha planteado a lo largo del estudio. Esto supondrá prestar atención a lo siguiente:

- El papel de los directores a diferentes niveles de la estructura organizativa de la OMPI;
- La armonización de la autoridad con la responsabilidad y la responsabilización;
- El grado y naturaleza de la delegación; y
- La toma de decisiones y la responsabilización necesarias a los diferentes niveles.

59. El Departamento de Gestión de Recursos Humanos de la OMPI puede desempeñar un papel en la facilitación del cambio, si bien necesita en sí mismo cambiar y mejorar. La labor que acaba de ultimar con relación a la estrategia de recursos humanos y a las capacidades de gestión apuntan a que se tienen las ideas claras sobre las necesidades actuales y futuras de la OMPI en materia de recursos humanos. Sin embargo, la actividad relacionada con los recursos humanos tiene en la OMPI un gran carácter transaccional, los procedimientos requieren gran cantidad de personal y sus tecnologías de la información están obsoletas.

60. La estructura organizativa de la OMPI, junto con sus procesos y sistemas de apoyo, ha evolucionado a lo largo del tiempo y a menudo en respuesta a las demandas de las muy diferentes comunidades a que atiende la OMPI.

61. Hemos puesto en cuestión aspectos particulares de la estructura organizativa actual de la OMPI, en concreto los siguientes:

- El número de directores superiores y unidades orgánicas que rinden cuentas directamente al Director General, que es demasiado amplio, ya que éste cuenta con un total de 15 dependencias directas;
- La justificación de la amplia estructura de programas, cuando existen variaciones tan importantes en las dimensiones y efectos percibidos de los programas; y
- Áreas de duplicación aparente de servicios o de servicios comunes, por ejemplo de traducción.

62. El requisito más general en cuanto a procesos y sistemas es que la OMPI debería catalogar y analizar todos los procesos estructurales fundamentales, de forma que:

- se extiendan a toda la organización, resulten efectivos y sean fáciles de utilizar;
- contengan procesos de toma de decisión delegada claramente definidos, con los controles que sean estrictamente necesarios para proteger a la OMPI; y
- estén diseñados para formar parte del sistema ERP de la OMPI.

Decisiones fundamentales necesarias

63. En este estudio se han determinado varias áreas de mejora en la OMPI, y se ha propuesto un programa estructurado de mejora organizativa como forma de asegurar estas mejoras.

64. Somos conscientes de que los Estados miembros tendrán diferentes opiniones sobre los puntos fuertes y débiles actuales de la OMPI. Nuestras conversaciones con el Comité de Auditoria indican un gran interés por actuar cuanto antes. Sintonizamos con este mensaje, con la reserva de que la acción inmediata no siempre o no necesariamente lleva a resultados inmediatos. Sin embargo, sí que queremos hacer hincapié en que cualquier retraso en la autorización del programa de mejora organizativa propuesto retrasará los plazos de consecución de las mejoras y es probable que exacerbe los problemas actuales que atraviesa la OMPI.

65. Por consiguiente, recomendamos que este informe y, específicamente, el programa de acción resumido en la página 14:

- Reciba la aprobación por parte del Comité Directivo Interno del Proyecto y del Comité de Auditoria de la OMPI;
- Obtenga el apoyo por parte de la dirección superior de la OMPI y lo haga suyo;
- Obtenga la aprobación y la financiación adecuada por parte de los Estados miembros.

3. El contexto de la OMPI

66. Esta sección del informe final se dedica a describir el contexto actual de la OMPI en lo tocante a:

- Cometido y estrategia;
- Programas;
- Estructura orgánica; y
- El régimen común de las Naciones Unidas – condiciones de empleo.

67. En esta sección se ofrece una descripción de varias características importantes de la estructura actual de la OMPI y de su entorno de funcionamiento. Las conclusiones y recomendaciones pormenorizadas con relación a estas cuestiones se presentan en secciones posteriores del informe.

Cometido y estrategia

68. La OMPI entiende que la propiedad intelectual es un elemento importante en el desarrollo económico, social y cultural de todos los países, y esta convicción determina su cometido de fomentar el uso y la protección efectivos de la propiedad intelectual en todo el mundo.

69. La OMPI establece sus objetivos estratégicos en un plan a mediano plazo que se elabora cada cuatro años, y se precisan en el Presupuesto por programas para el bienio correspondiente. Los objetivos estratégicos estaban bajo examen y la OMPI los modificó en el transcurso del estudio. Los objetivos estratégicos iniciales definidos en el Presupuesto por programas para el bienio 2006 – 2007 eran los siguientes:

- Fomento de una cultura de la propiedad intelectual;
- Integración de la propiedad intelectual en las políticas y programas de desarrollo nacionales;
- Desarrollo progresivo del Derecho internacional de la propiedad intelectual;
- Desarrollo de leyes y normas internacionales en materia de propiedad intelectual;
- Prestación de servicios de calidad mediante los sistemas de protección de la propiedad intelectual; y
- Aumento de la eficacia de los procesos de gestión y apoyo administrativo de la OMPI.

70. Los objetivos estratégicos revisados para el Presupuesto por programas para el bienio 2008-2009 son los siguientes:

- Promover un sistema de propiedad intelectual equilibrado y explotar su potencial para el desarrollo;
- Reforzar las infraestructuras, instituciones y recursos humanos en el área de la propiedad intelectual;
- Desarrollar progresivamente el Derecho internacional de la propiedad intelectual;
- Prestar servicios de calidad mediante los sistemas de protección de la propiedad intelectual; y
- Aumentar la eficacia de los procesos de gestión y apoyo administrativo de la OMPI.

Programas

71. Los servicios que presta la OMPI se planifican y facilitan en función de los objetivos estratégicos a través de 31 programas. Para cada uno de los programas, en el Presupuesto por programas bianual se recoge lo siguiente:

- desafíos;
- objetivos, con resultados previstos y objetivos e indicadores de rendimiento;
- estrategias; y

- vinculaciones de los programas.

72. En lo tocante a este estudio, se hará referencia a importantes variaciones entre programas, por ejemplo con relación a sus dimensiones generales (en cuanto al número de personas que trabaja en ellos) y a la cuantificación de los resultados previstos y de los objetivos e indicadores de rendimiento.

73. Con relación a las variaciones en cuanto al número de personas que trabaja en cada uno de los programas:

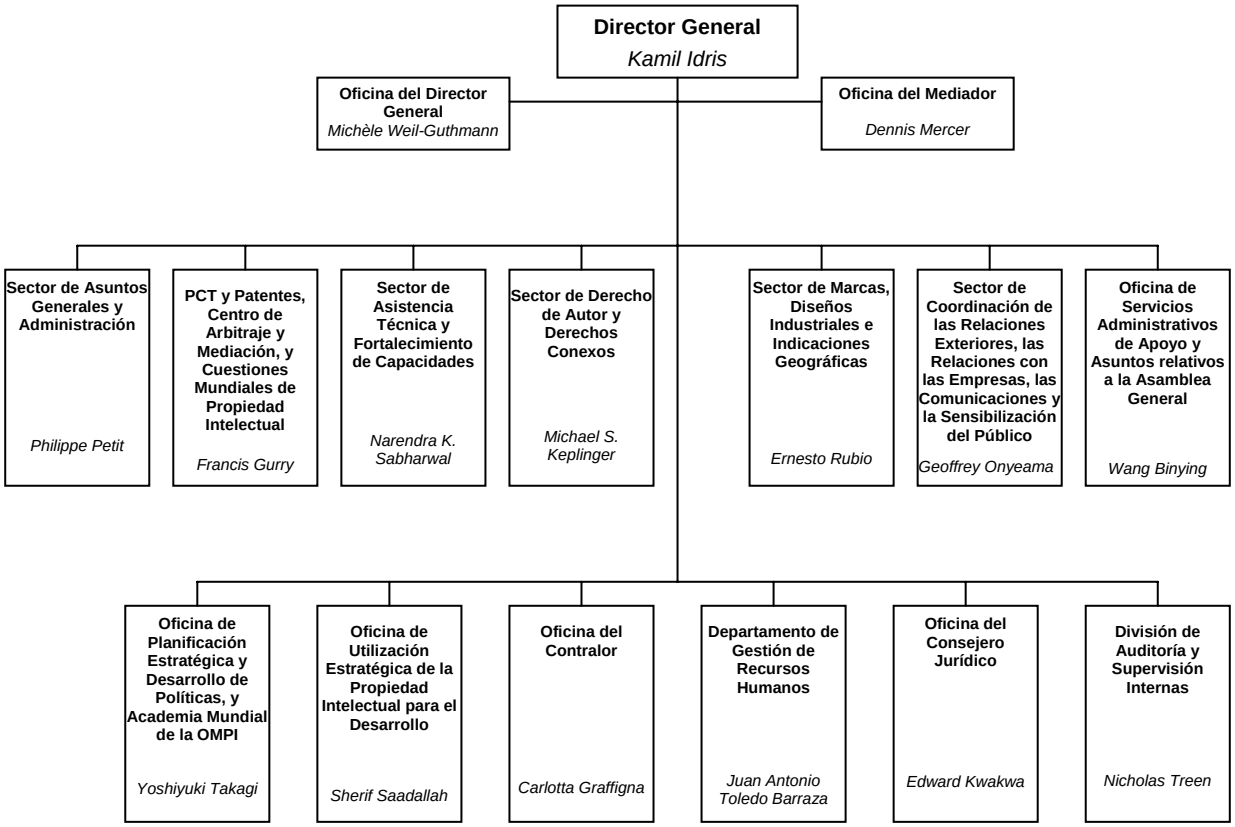
- Prácticamente el 50% del personal trabaja en dos programas, a saber:
  - el *Programa 16: Administración del Sistema PCT*, con 451,5 empleados equivalentes a tiempo completo, lo que representa el 37,5 por ciento de la totalidad del personal de la OMPI; y
  - el *Programa 18, Sistemas de registro de Madrid, La Haya y Lisboa*, con 138,6 empleados equivalentes a tiempo completo, lo que representa el 11,5 por ciento de la totalidad del personal de la OMPI.
- Hay 12 programas donde el recuento de personal no supera las diez personas.

74. Asimismo, existen diferencias en la naturaleza y los pormenores de los resultados previstos e indicadores y objetivos de rendimiento. En algunos programas existen medidas explícitas de volumen de trabajo, vinculadas por ejemplo al número de solicitudes o "disponibilidad de sistemas". En otros programas, las descripciones de los resultados previstos son más cualitativas, por ejemplo en términos de "sensibilización".

Estructura orgánica

Como la mayoría de las organizaciones, la OMPI está estructurada en unidades o departamentos funcionales. Los programas mencionados en la sección anterior utilizan recursos de estas unidades funcionales. A continuación se muestra la **estructura orgánica** funcional superior de la OMPI en la actualidad.

Estructura orgánica de la OMPI (12 de marzo de 2007)



75. Esta estructura está muy centralizada, ya que el Director General tiene un total de 15 dependencias directas. Al igual que sucede con los programas, las cifras de personal por divisiones varían de forma importante en su tamaño. Esta organización más pormenorizada que aparece en el organigrama es en gran medida el resultado de un ordenamiento orgánico más que de una estructuración organizativa planeada, que responda a las oportunidades y cambios progresivos. Las estructuras centralizadas:

- pueden producir retrasos en la adopción de decisiones, al ser necesario remitir las cuestiones a los niveles superiores para que se tomen las decisiones;
- pueden permitir, e incluso fomentar, que se evite la responsabilización necesaria por parte de los directores; y
- con frecuencia impiden promover la armonización de intereses y esfuerzos en la dirección superior.

76. La OMPI es una organización en proceso de cambio que tiene que responder a muchas exigencias externas. En el transcurso de este estudio, hemos tenido conocimiento de la formulación de propuestas para examinar la estructura organizativa de varios programas y unidades de la organización.

77. Parece que existen **descripciones de los puestos de trabajo** para todos los puestos de la OMPI. Hemos examinado más de 500 descripciones de puestos de la OMPI. Se trata de una infrecuente elevada cifra para una organización de las dimensiones de la OMPI: habíamos esperado no encontrar más de 200 descripciones de puestos. A menudo, las diferencias entre las descripciones son mínimas, y en ocasiones sólo se diferencian en la forma en que se describe una tarea. Éste es el resultado habitual cuando son los miembros del personal quienes realizan las descripciones de los puestos en lugar de ser los directores o los especialistas en recursos humanos.

78. Actualmente se está examinando la categoría laboral de un número importante de puestos. Esto ha requerido examinar las descripciones de los puestos, ya que las descripciones existentes con frecuencia no ofrecen una definición clara de las responsabilidades y la rendición de cuentas.

El régimen común de las Naciones Unidas: condiciones de empleo

79. La OMPI, como organismo especializado de las Naciones Unidas, está sujeta al reglamento y directrices del régimen común de las Naciones Unidas en el área de los recursos humanos. La política y procesos de la OMPI se derivan del régimen común de las Naciones Unidas y son coherentes con éste, si bien varía en su aplicación a la Organización de acuerdo con lo establecido en el Estatuto y Reglamento del personal, donde se dan orientaciones pormenorizadas sobre las órdenes de servicio.

80. Somos conscientes de que deben tenerse plenamente en cuenta los efectos del régimen común de las Naciones Unidas en las conclusiones y recomendaciones que se presentan más adelante en este informe. Hemos tenido en cuenta los planes y prácticas pertinentes del sistema de las Naciones Unidas, así como las prácticas óptimas más generales en materia de recursos humanos y su aplicabilidad a la OMPI.

4. Análisis de la oferta

81. En esta sección del informe final se ofrece un análisis de las cifras y cuestiones relativas al personal, así como las políticas y prácticas en materia de recursos humanos, bajo los epígrafes siguientes:

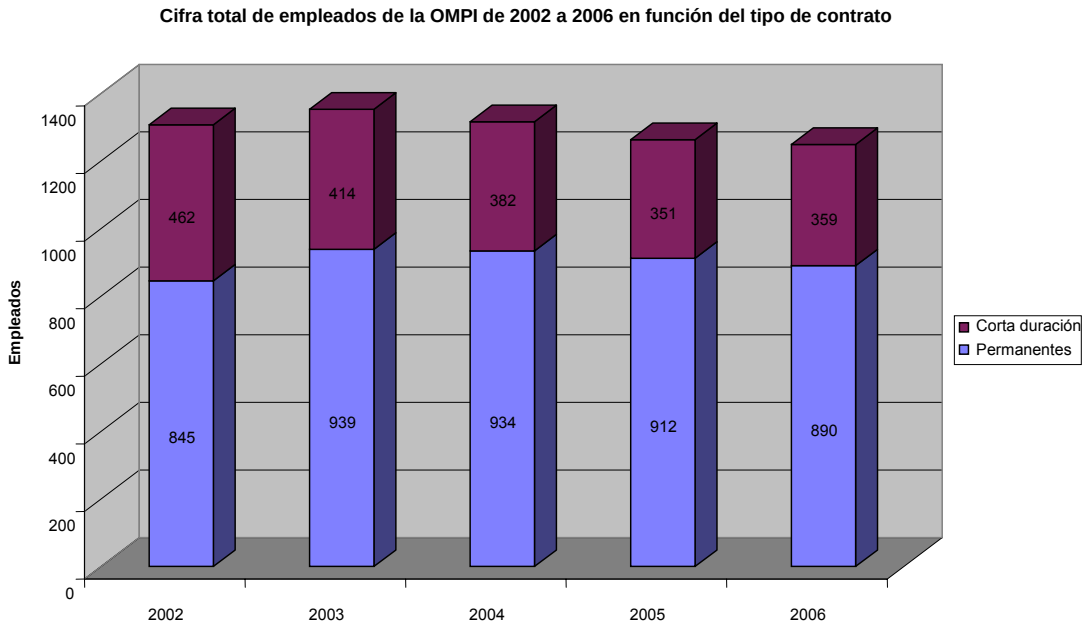
- Dotación de personal en la OMPI;
- Procesos relacionados con los recursos humanos;
- Rendimiento;
- Prácticas óptimas.

Dotación de personal en la OMPI

Asignación de recursos

Cifras de personal

82. En nuestro análisis se ha hallado que, tras un período de crecimiento rápido de la cifra de personal en 2001 y 2002, ésta ha experimentado una reducción pequeña pero sostenida, al tiempo que se ha mantenido razonablemente estable a lo largo de los últimos cinco años, tal como se muestra en la figura y el cuadro que siguen a continuación.



Personal	2002	2003	2004	2005	2006
Permanente	845	939	934	912	890
Contrato de corta duración	462	414	382	351	359
Total	**1307**	**1353**	**1316**	**1263**	**1249**

Fuente: Análisis de PwC del capital humano, febrero de 2007.

83. Los análisis se basan en datos sobre 1.249 empleados, obtenidos de fuentes de datos de recursos humanos de la OMPI en enero de 2007. Aunque esta cifra es ligeramente inferior al recuento de 1.257 empleados obtenido en diciembre 2006, no tiene ningún efecto significativo sobre los resultados.

84. La cifra de personal permanente aumentó en 2003, pero posteriormente se redujo a 890 en 2006. El personal contratado a corto plazo ha ido disminuyendo desde 2002 hasta alcanzar la cifra de 359 en 2006. El recuento total de 1.249 empleados representa para la OMPI 1.204,8 empleos equivalentes a tiempo completo (EETC). Los análisis que siguen a continuación se basan en el número de empleos equivalentes a tiempo completo.

85. De los 1.204,8 empleos equivalentes a tiempo completo de la OMPI, tal como se muestra en el cuadro que figura a continuación, más de la mitad corresponde a puestos de servicios generales, un tercio corresponde a profesionales y el cinco por ciento corresponde al nivel de director.

	EETC	Porcentaje
Directores	59	5%
Profesionales	364	30%
Servicios generales	649,5	54%
Otros / Temporeros	132,3	11%
Total	1.204,8	100%

86. Una cuestión importante a este respecto es que la OMPI ha sido capaz de gestionar un aumento regular en el volumen de trabajo (en torno al 6% anual en alguno de los programas más importantes) sin aumentar el número total de empleados. Esto se ha conseguido a través de varias medidas de aumento de la eficiencia, entre las que se encuentran las siguientes:

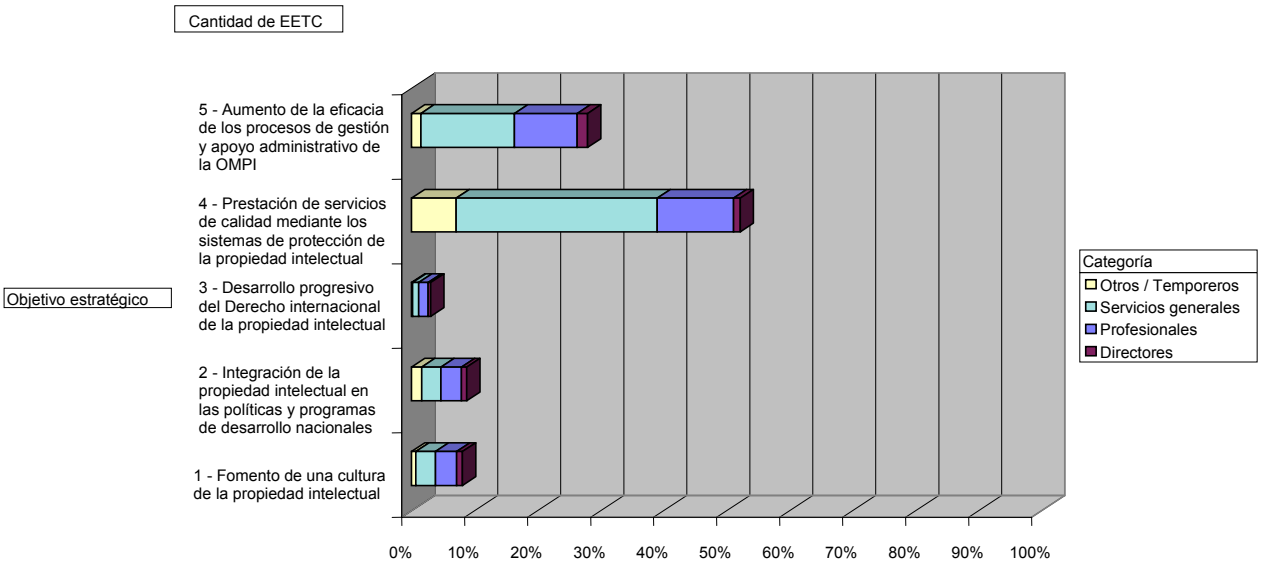
- Cambios en los procesos, a menudo reforzados por la adopción de tecnologías más adecuadas;
- Redistribución del personal cuyas capacidades han quedado obsoletas, que han dejado de ser adecuadas para las funciones que desempeñaban;
- Contratación externa de actividades no esenciales; y
- Aplazamiento de iniciativas no decisivas.

87. En otro lugar del informe se comentan las posibilidades de obtener más ganancias en eficiencia, aunque cabe hacer constar en este momento que la carga de trabajo adicional sin cambios significativos en la dotación de personal de la OMPI no se ha repartido uniformemente a lo largo de la Organización. Hay determinados programas, unidades orgánicas y personas que se encuentran ahora en el punto de que no podrán asumir más trabajo si no se producen cambios más profundos en la forma de trabajar.

Funciones

88. En la figura y resumen que siguen a continuación se ilustra la distribución de los empleos equivalentes a tiempo completo de la OMPI en función de los objetivos estratégicos y la categoría laboral.

Distribución de los empleos equivalentes a tiempo completo de la OMPI en función de los objetivos estratégicos y la categoría laboral.



Fuente: Análisis de PwC del capital humano, febrero de 2007.

Objetivo estratégico	Directores	Servicios generales	Otros / Temporeros	Profesionales	Total general
Fomento de una cultura de la propiedad intelectual	1%	3%	1%	3%	**8%**
Integración de la propiedad intelectual en las políticas y programas de desarrollo nacionales	1%	3%	2%	3%	**9%**
Desarrollo progresivo del Derecho internacional de la propiedad intelectual	0%	1%	0%	1%	**3%**
Prestación de servicios de calidad mediante los sistemas de protección de la propiedad intelectual	1%	32%	7%	12%	**52%**
Aumento de la eficacia de los procesos de gestión y apoyo administrativo de la OMPI	2%	15%	1%	10%	**28%**
Total	**5%**	**54%**	**11%**	**30%**	**100%**

En el cuadro anterior se ilustra la distribución de porcentajes de empleos equivalentes a tiempo completo entre los programas.

Competencias.

89. Hemos descubierto varias áreas donde existe un claro desfase de competencias entre las que existen actualmente en la OMPI y lo que se requiere en este momento y de cara al futuro.

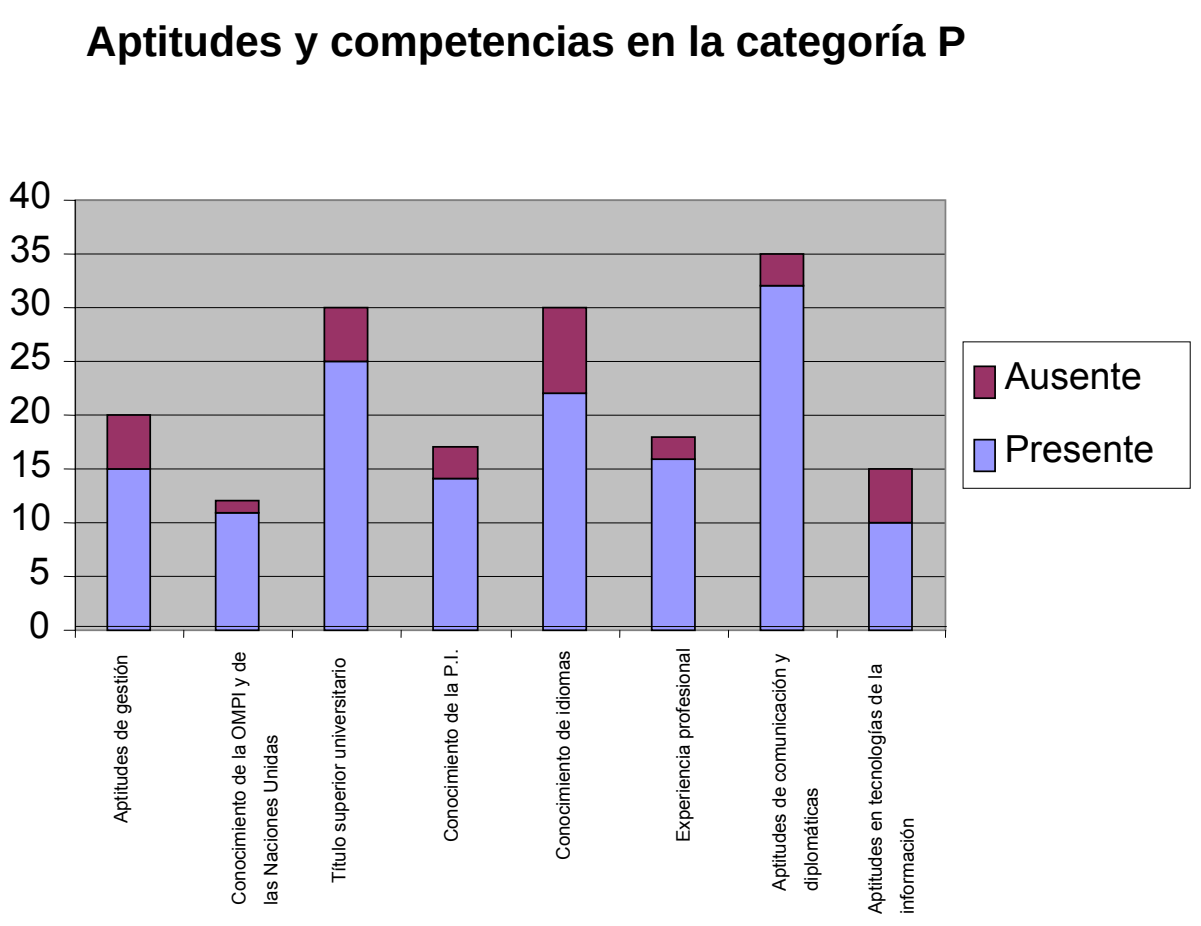
90. A partir de las entrevistas mantenidas con el personal directivo intermedio de la OMPI hemos establecido cinco grupos generales de competencias que debe abordar la OMPI. Estas son las siguientes:

- aptitudes de dirección
- tecnologías de la información;
- idiomas;
- especialización en propiedad intelectual; y
- gestión administrativa (incluidos conocimientos en tecnologías de información).

91. Las entrevistas que hemos mantenido con 76 directores intermedios de la OMPI han puesto de manifiesto que los cuadros medios consideran importantes determinadas aptitudes y competencias. En el gráfico que sigue a continuación se ilustran estas aptitudes y competencias diferentes y se ofrece una indicación de dónde se considera que faltan o escasean aptitudes fundamentales en la OMPI, especialmente aptitudes de gestión, idiomas y tecnologías de información para el personal de categoría P. La dirección intermedia considera deseable disponer de títulos universitarios superiores, especialmente en el área del derecho de la propiedad intelectual y en economía del desarrollo. La capacidad organizativa también debe mejorarse. Ahora bien, se ha visto que la dirección intermedia de la OMPI está por lo general satisfecha con las capacidades de comunicación y diplomáticas del personal a su cargo.

* Las cifras que aparecen en el eje *Y* del cuadro siguiente representan el número de directores intermedios de la OMPI que considera necesaria la aptitud correspondiente La parte azul muestra cuántos consideran que su personal posee suficientes capacidades en cada una de las categorías, y la parte roja muestra cuántos consideran que no tienen competencia suficiente en cada una de las categorías.

Gráfico: Aptitudes y competencias que los directores intermedios de la OMPI consideran que están presentes o faltan en la categoría P.



Fuente: Entrevistas de PwC con los cuadros medios de la OMPI, febrero de 2007.

92. A continuación se examinan con detenimiento cada una de estas competencias y se comentan algunas necesidades específicas de los programas y las unidades organizativas.

Tecnologías de la información

93. La OMPI es una organización que depende de la presencia **tecnologías de la información** efectivas para prestar servicios y para su propia gestión y administración. A los Estados miembros les preocupa en particular que los servicios que presta la OMPI ofrezcan a los solicitantes los medios más adecuados y fáciles de utilizar.

94. Las solicitudes existentes parecen estar bien soportadas, aunque se observa la falta de una estrategia robusta y clara en materia de tecnologías de la información, así como de capacidades adecuadas en el terreno del diseño y desarrollo, especialmente en lo que atañe a la capacidad de

aplicación a los requisitos de los programas. Actualmente está llevándose a cabo un examen independiente de la función de tecnologías de información por parte de una consultoría, si bien hemos encontrado deficiencias en las áreas que figuran a continuación:

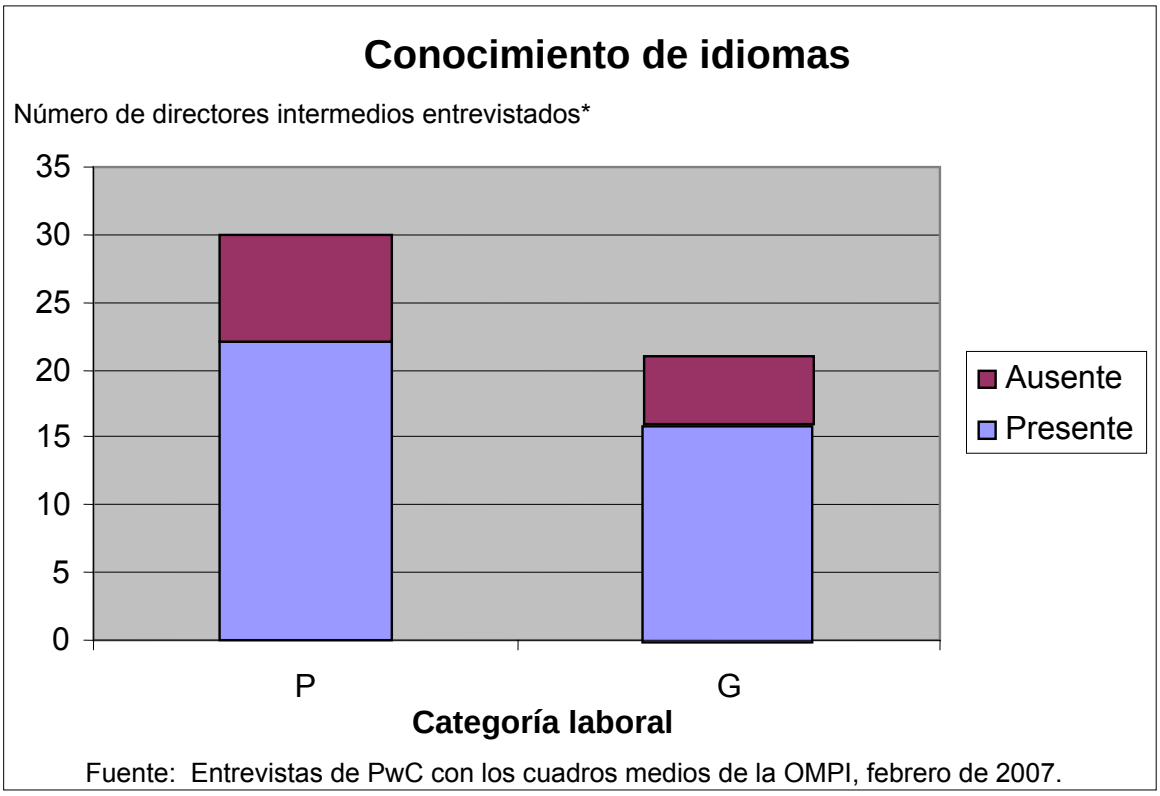
- Estrategia en materia de tecnologías de la información, que probablemente requiere una contribución a nivel del Director de los Sistemas de Información o de un Consejo de Dirección competente en materia de tecnologías de la información;
- Análisis comercial, que permita asistir a los equipos de programa a determinar y establecer los beneficios financieros o de funcionamiento de nuevos procesos basados en tecnologías de la información nuevas o mejoradas;
- Gestión las tecnologías de la información del proyecto de mejora, utilizando especialistas para asegurarse de que los nuevos cambios se aplican en plazo y dentro de presupuesto, y que se aseguran los resultados básicos de cada fase. La práctica general es que la mayoría de las actuaciones a gran escala en el área de las tecnologías de información las llevan a cabo equipos de contratistas u otros terceros. Esto aumenta aún más la responsabilidad si cabe sobre la dirección de tecnologías de información del proyecto.

Idiomas

95. la OMPI necesita un servicio de **apoyo técnico lingüístico** en muchos idiomas. Históricamente, los idiomas fundamentales necesarios para presentar solicitudes y acceder a otros servicios eran europeos, en particular el francés y el inglés, y la OMPI está bien dotada en este momento para responder a estos requisitos fundamentales. Ahora bien, existe una creciente demanda de conocimientos lingüísticos técnicos en japonés, chino, coreano, ruso y portugués, y la OMPI está aumentando su competencia en estos idiomas “nuevos” utilizando parte del personal existente, así como mediante la contratación externa y la subcontratación. Hemos determinado que la realización de cambios en sistemas y procesos dará lugar a un mayor rendimiento en la traducción y servicios afines, si bien estos cambios no eliminarán completamente la necesidad de apoyo técnico en los idiomas “nuevos”. Recomendamos a la OMPI que siga planteandose ampliar la capacitación en idiomas del personal existente y seguir con la contratación externa.

96. Prácticamente todos los directores intermedios de la OMPI consideran que el conocimiento de idiomas en general es importante para el personal de categoría P y G. No obstante, les preocupa el nivel de inglés de su personal, especialmente el de categoría G.

Gráfico: Respuesta de los directores intermedios de la OMPI sobre la presencia o ausencia de conocimiento de idiomas. Comparación entre el personal de las categorías P y G.



Especialización en propiedad intelectual

97. Entre otras cosas, larga permanencia en el puesto y la baja rotación del personal de la OMPI ha hecho que a la Organización le resulte difícil atraer y desarrollar competencias de primera línea en el área general de la **especialización en propiedad intelectual**. Entendemos que se trata de un aspecto que ha suscitado también comentarios por parte de determinados Estados miembros, preocupados por que la OMPI puede que no esté compensando la necesidad de mantenerse a la vanguardia en el área de la propiedad intelectual, en particular en las áreas más nuevas, con la contratación de personal superior que asuma funciones de dirección más amplias.

Dirección

98. La necesidad de llevar a efecto una mejora sustancial en las **aptitudes de dirección** en la OMPI ha sido un mensaje recurrente en nuestras entrevistas y análisis. La mejora en las aptitudes de dirección servirá de apoyo a la aceptación necesaria de la responsabilización de la gestión y permitirá desarrollar la competencia de los directores de las categorías P y D para gestionar el rendimiento de forma más efectiva. Esto es decisivo para la sostenibilidad de la OMPI de cara al futuro, y es un tema al que volveremos más adelante el informe.

Gestión administrativa

99. Varios directores de programa y otro personal superior han comentado la necesidad que el personal a su cargo o tenga o mejore los conocimientos básicos de **gestión administrativa**, por ejemplo en el uso de procesadores de texto como *Microsoft Office* y otras tecnologías locales, así como administrativos, de oficina y de secretaría. Los conocimientos generales en el terreno de las tecnologías de información (por ejemplo el uso de Microsoft Office) no sólo escasean en los

empleados de categoría G, sino también en los de categoría P, y han de mejorarse a través de programas de capacitación internos o externos.

100. Reconocemos que también existen áreas donde los programas y las unidades orgánicas tienen o tendrán la necesidad de contar con directores y personal con determinadas capacidades particulares. A continuación figuran algunos ejemplos:

- El Departamento de Gestión de Recursos Humanos tendrá que contratar o perfeccionar personal con aptitudes en la gestión estratégica de recursos humanos, más que en las actuales funciones transaccionales; y
- El Programa para el Desarrollo probablemente planteará exigencias complementarias de nuevas capacidades, como por ejemplo en materia de economía del desarrollo.

101. Estas necesidades, y otras necesidades más específicas, surgirán a lo largo de los próximos cinco años, y recomendamos que la OMPI:

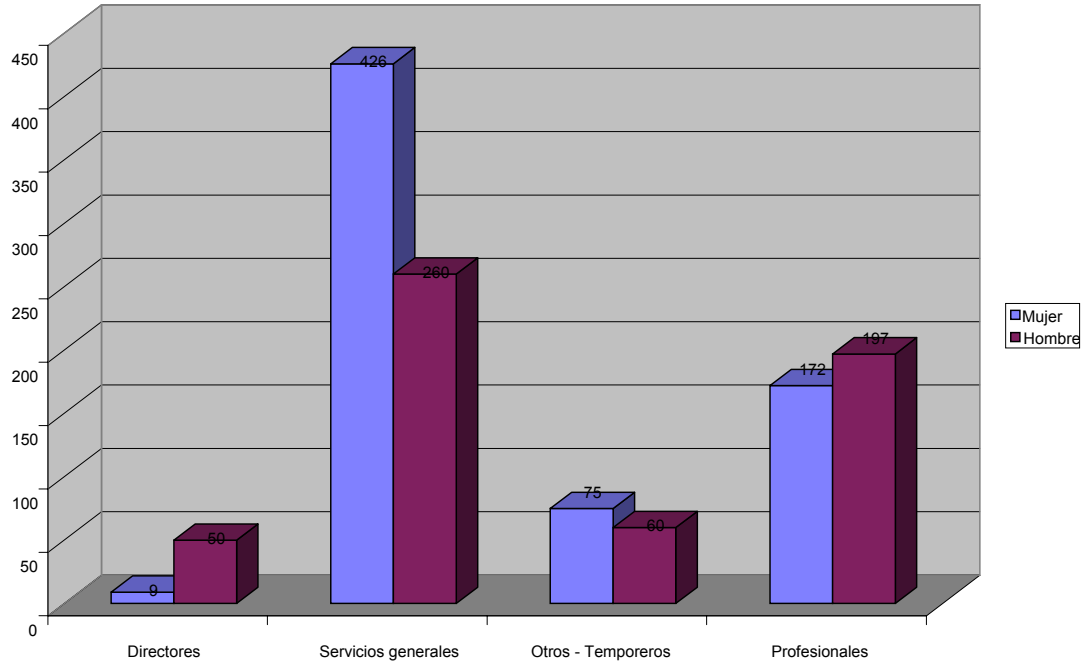
- Se centre en los cinco grupos generales de competencias señalados anteriormente, a través de programas de capacitación y perfeccionamiento y de la contratación selectiva o contratación externa o subcontratación;
- Aborde las necesidades a través de la contratación de personal nuevo a medida que vayan surgiendo y se cuantifiquen a través del proceso de elaboración del Presupuesto por programas.

102. Previamente hemos comentado la existencia de un desfase de competencias concretas entre lo que hay en este momento y lo que se necesita. La preocupación más habitual entre los directores de la OMPI es que los directores y otros empleados no tengan el nivel de aptitudes adecuado o no estén suficientemente motivados para utilizar completamente sus capacidades. Por consiguiente, la preocupación tiene que ver más con una carencia en el rendimiento que en las aptitudes. Por tanto, sigue estando muy justificada la utilización de programas de capacitación y perfeccionamiento para aumentar los niveles de competencia, por ejemplo en el terreno de los idiomas, y promover el uso efectivo de la tecnología existente. Sin embargo, la capacitación y perfeccionamiento sólo estarán justificados cuando se resuelvan los problemas de rendimiento. Pensamos que un liderazgo y dirección más efectivos son determinantes para mejorar el rendimiento y la sostenibilidad de la Organización.

Demografía del personal en plantilla - Género

103. La proporción general del personal de la OMPI es del 55% de mujeres y el 45% de hombres. En la figura que sigue a continuación se ilustra la distribución de hombres y mujeres por categorías.

Grafico: Distribución de hombres y mujeres en función de la categoría laboral (eje Y: número de empleados).



Fuente: Análisis de PwC del capital humano, febrero de 2007.

104. Los puntos más destacados son los siguientes:

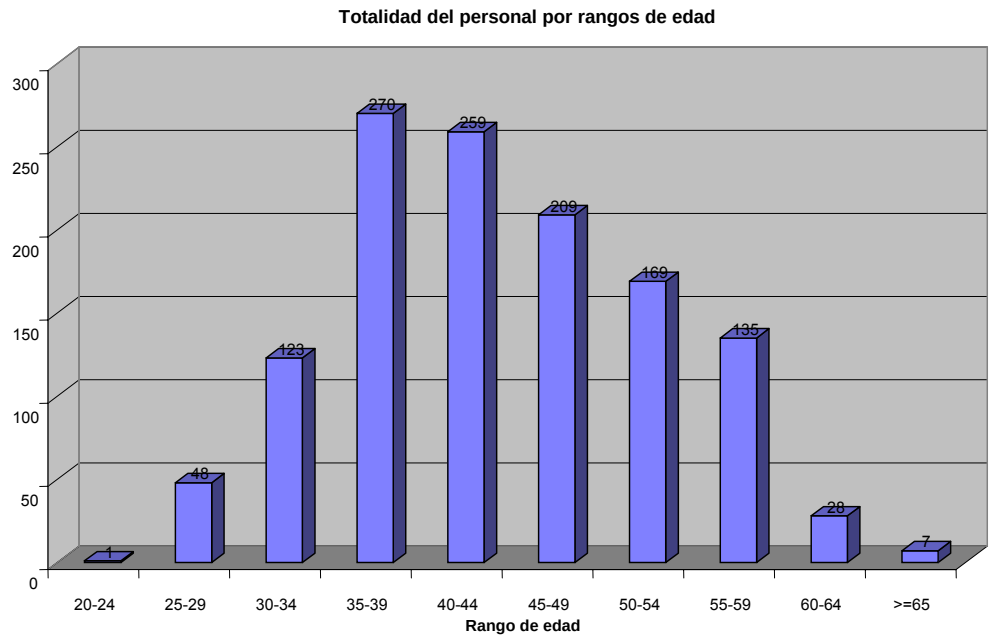
- A nivel de director hay 50 directores frente a 9 directoras. Ésta es un área a la que el Consejo de Personal ha prestado atención y en la que la OMPI tiene que reconocer las inquietudes legítimas de varias partes interesadas.
- Hay un 62% (426) de personal femenino en la categoría de servicios generales. Esto parece ser razonablemente coherente con las tendencias locales de empleo en la región.
- De las 142 personas que trabajan a tiempo parcial en la OMPI solo cinco son hombres. De nuevo, esto no se aparta de las tendencias locales de empleo.

Demografía del personal en plantilla – Edad

105. La edad media de los empleados de la OMPI es de 44 años. El miembro más joven del personal tiene 22 años y el de más edad 77.

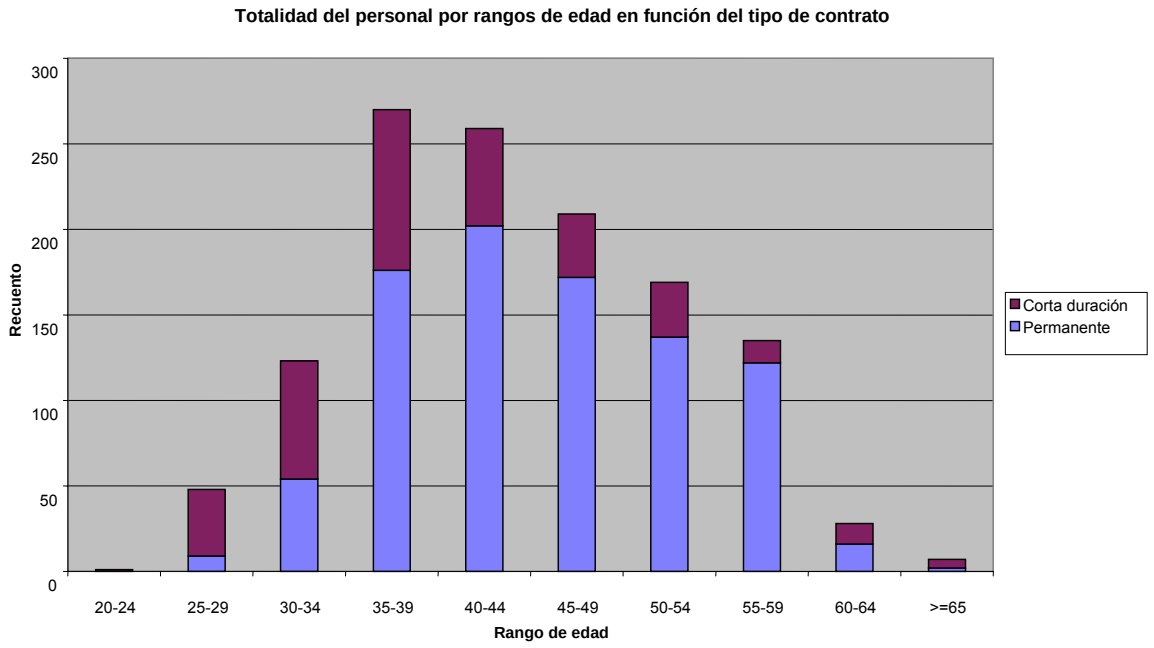
106. En la distribución que se muestra en el gráfico siguiente, el percentil 25 de edad corresponde a 37 años. Esto es coherente con el tamaño relativamente pequeño de la población de empleados por debajo de los 30 años. En el cuartil superior (percentil 75) la edad es de 50 años. La mitad del personal de la OMPI se encuentra entre los 37 y los 50 años de edad.

Gráfico: Desglose por edades de todo el personal de la OMPI. (Eje Y: número de empleados)



Fuente: Análisis de PwC del capital humano, febrero de 2007.

Gráfico: Distribución de edades en función del tipo de contrato



Fuente: Análisis de PwC del capital humano, febrero de 2007.

107. Es probable que durante los próximos cuatro años sigan produciéndose jubilaciones al mismo ritmo que en la actualidad, pero posteriormente la OMPI tendrá que enfrentarse a la perspectiva de un aumento anual importante en el número de jubilaciones:

- Esto creará oportunidades de contratar nuevos empleados con las aptitudes y experiencia en formas distintas de trabajar oportunas; si bien

- Con la perspectiva de un desfase en conocimientos y experiencia en determinadas áreas, salvo que se planifique y gestione la sucesión.

Rotación de personal

108. La OMPI tiene niveles excepcionalmente elevados de permanencia del personal. Desde 2003, la **rotación media del personal** permanente (bajas por renuncia, jubilación y traslado) ha sido de entre el 2,5% y el 3%, tal como se muestra en el cuadro siguiente.

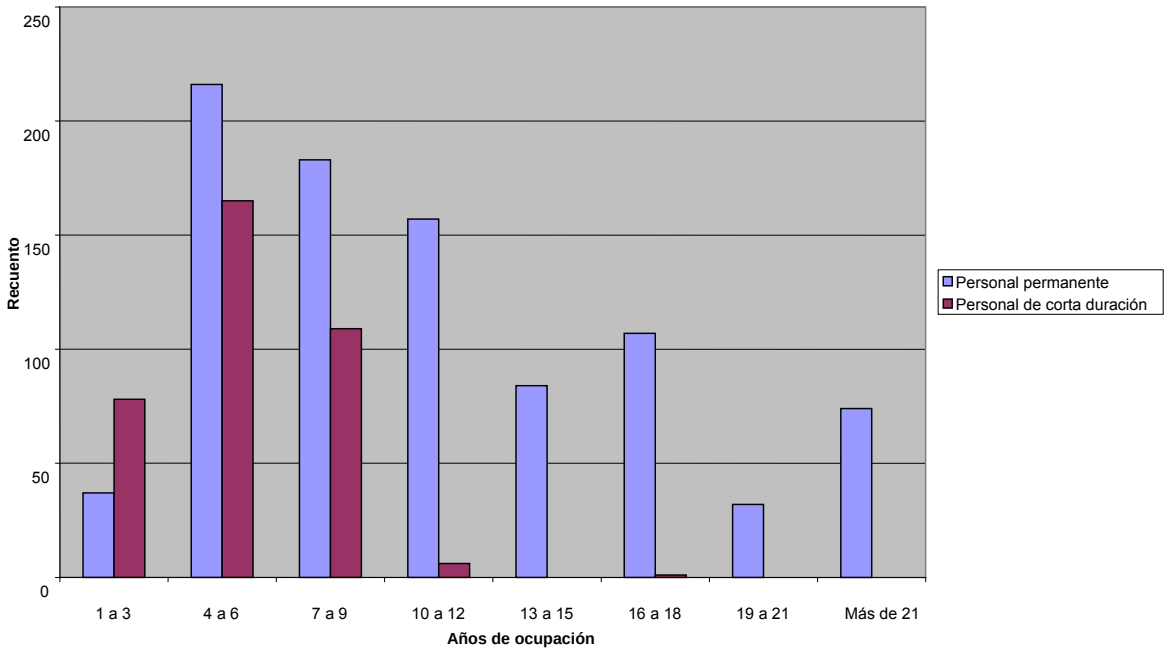
	2002	2003	2004	2005	2006
Fallecimiento	1	2		1	
Otros	4				
Renuncia	19	14	7	7	4
Jubilación	13	12	14	19	18
Comisión de servicio	1		2	1	
Traslado	1				1
Total	39	28	23	28	23
% rotación de personal	4,6%	3%	2,5%	3%	2,6%

109. Las cifras comparables del estudio realizado entre organizaciones suizas en 2006 indican una rotación de personal en el rango del 7,5% al 10%. Los datos comparativos del estudio suizo relativos exclusivamente a las renuncias se encuentran entre el 3% y el 5%, en tanto que en la OMPI la cifra es del 0,7%. Los datos son concluyentes en el sentido de que, al menos si se compara con la experiencia de otras organizaciones suizas, el personal ha tendido claramente a permanecer en la OMPI como empleador en lugar de buscar trabajo en otro lugar y dejar la Organización. En nuestro conocimiento, se trata de una característica muy excepcional.

110. También cabe señalar que ningún miembro del personal permanente ha sido despedido recientemente, al menos desde 2002. A partir de las entrevistas realizadas se ha visto que esto no se debe a que la OMPI no tenga problemas de rendimiento o de disciplina con su personal, sino más bien a que en el sistema vigente (que incluye el régimen común de las Naciones Unidas) se intentan evitar las acciones disciplinarias. En nuestra opinión, esto es una debilidad fundamental que debe subsanarse si se desea mejorar el rendimiento en la OMPI de manera justa y coherente en toda la Organización.

111. Asimismo, hemos estudiado los **años de ocupación del puesto**, es decir, los años de servicio, del personal de la OMPI. La duración media del servicio del personal de la OMPI es de 10 años. La permanencia media del personal permanente es de 11 años. Para el personal con contratos de corta duración la media es de cinco años. Cabría esperar que los contratos de corta duración se basaran en proyectos o para satisfacer la demanda de un volumen de trabajo determinado y transitorio. Por tanto, el “período de servicio” de corta duración es excepcionalmente largo.

Gráfico: Este gráfico ilustra la distribución del personal en función de los años de ocupación del puesto.



112. La distribución muestra que existe una población importante de personal permanente con una cantidad considerable de años de servicio (más de 10 años) en la OMPI. Asimismo, la distribución muestra que la mayoría del personal con contrato de corta duración lleva trabajando en la OMPI más de cuatro años, y que parte de los empleados de corta duración lleva trabajando en la OMPI más de 12 años.

113. Resulta habitual encontrarse con muchas otras organizaciones cuyo problema con las cuestiones de permanencia y rotación del personal suele ser que los niveles de rotación de personal son demasiado elevados. No cabe duda de que éste no es el caso de la OMPI. De hecho, la escasa rotación de personal y larga permanencia en el puesto de los empleados plantea problemas a la OMPI:

- Una baja rotación de personal:
  - puede dejar a la OMPI con una plantilla cuya competencia haya dejado de ser adecuada o ya no mantenga la altura necesaria para satisfacer los niveles y criterios de rendimiento requeridos; y
  - reduce las oportunidades de contratar a personal externo con nuevas capacidades y experiencia en formas distintas de trabajar.
- La larga permanencia:
  - aumenta los costos de personal, ya que los empleados avanzan a través de las escalas salariales, a menudo sin aumentos en la competencia y rendimiento personal que lo compense;
  - a menudo conlleva derechos adicionales, por ejemplo, el derecho a mayores vacaciones; y
  - aumentará las frustraciones del personal con relación a la falta de oportunidades de promoción y de reclasificación de los puestos.

114. Volveremos a la cuestión del personal con contratos de corta duración más adelante en este informe, si bien debe hacerse hincapié en que la realidad actual es que el personal con contrato de corta duración con frecuencia se retiene mediante la renovación del contrato durante muchos años. Esto no parece ser coherente con las prácticas óptimas, de acuerdo con las cuales los contratos de corta duración (y otros contratos especiales) se ofrecen solamente cuando la labor que debe llevarse

a cabo se relaciona con un proyecto limitado en el tiempo, más que permanente, o una actividad especial.

Ausencias

115. Hemos realizado un análisis de las ausencias del personal como indicación de la disponibilidad para trabajar. A partir de los datos registrados exclusivamente como "ausencia por enfermedad con o sin certificado", el promedio de días de ausencia del personal de la OMPI es de 12,5 días. Esto representa para la OMPI una pérdida total de más de 15.000 días, lo que corresponde a 75 empleados equivalentes a tiempo completo.

116. Hemos comparado las cifras de ausencia por enfermedad de la OMPI con los datos del estudio sobre organizaciones suizas. Con el fin de optimizar la comparabilidad, los datos del estudio provienen de 25 organizaciones, con un total de 25.650 empleados. El 80% de los participantes en el estudio proviene del sector público suizo (gobierno federal, cantonal y municipal) y el 60% de las organizaciones de la muestra está radicado en la zona francófona de Suiza. Los niveles de ausencia por enfermedad de las organizaciones de este estudio son inferiores a los registrados en la OMPI, con unos niveles medios de entre 4 y 6 días anuales, comparados con la media anual de la OMPI de 12,5 días. En una encuesta nacional realizada recientemente se ha determinado un nivel medio de ausencia por enfermedad de cinco días por año y por persona. Por consiguiente, este nivel significativamente superior de ausencia por enfermedad en la OMPI es un motivo de preocupación que merece más atención y la adopción de medidas.

117. Los aspectos particulares que cabe señalar sobre los datos relativos a este nivel de ausencia por enfermedad son los siguientes:

- La cuarta parte del personal de la OMPI se ausenta por enfermedad menos de dos días de media al año, y la mediana del nivel de ausencias es de seis días por año. Si la media es de 12,5 días, esto significa que existe un número muy importante de empleados con unos niveles de ausencia muy elevados.
- El 10% del personal de la OMPI tiene más de 27 días de ausencia por enfermedad anuales. De éstos, el 82,7% son empleados permanentes y el 17,3% corresponde a contratos de corta duración.
- Salvo que el personal directivo lo controle con el apoyo de especialistas del Departamento de Gestión de Recursos Humanos, la decisión tomada recientemente por la OMPI de ampliar y "mejorar" las disposiciones en materia de ausencia por enfermedad para el personal con contratos de corta duración parece probable, a nuestro entender, que llevará a un mayor aumento de las ausencias por enfermedad.

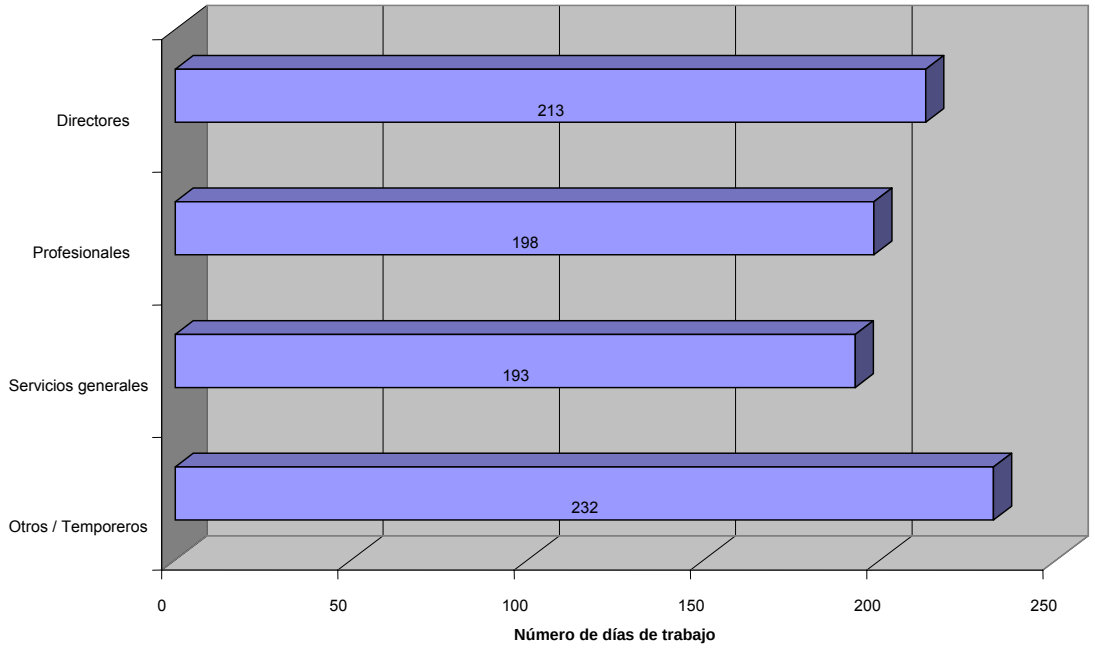
118. El Director del Departamento de Gestión de Recursos Humanos tiene la intención de reducir el número de días que pueden tomarse por enfermedad sin un certificado. Acogemos con satisfacción esta iniciativa, aunque entendemos que estos niveles de ausencia por enfermedad son con frecuencia una indicación de problemas más generales relacionados con la autoridad y la responsabilización de la dirección, así como con la moral y la motivación del personal.
Una cuestión relacionada con los niveles de ausencia es que existe una antigua preocupación en la OMPI con relación a:

- presuntos abusos del régimen de horario flexible; y
- el horario y la frecuencia de citas médicas en horas normales de trabajo.

119. Hemos investigado también la cuestión más general de la **asistencia** del personal de la OMPI, considerando el número medio de días de trabajo neto anual correspondiente a todos los tipos de licencia anual, licencia por méritos, fiestas oficiales, ausencias por enfermedad y todas las demás categorías de licencias o ausencias. La asistencia media al trabajo de todo el personal de la OMPI es de 200 días por año.

120. En el gráfico que sigue a continuación se presenta el número de días de trabajo en función de la categoría laboral del personal.

Gráfico: Número de días de trabajo en función de la categoría laboral del personal.



Fuente: Análisis de PwC del capital humano, febrero de 2007.

121. Las ideas fundamentales son las siguientes:

- El personal con contratos de corta duración (y con otros contratos especiales) tiene el mayor número de días de trabajo de media, con 232 días;
- el personal de servicios generales tiene de media 39 días menos que esta categoría, con una media de sólo 193 días de trabajo;
- un análisis más detallado pone de manifiesto que los niveles con la media más baja de días anuales trabajados son los siguientes:
    - G7: 189 días trabajados; y
    - P3: 189 días trabajados.
- El personal permanente trabaja de media 195 días al año, y el personal de corta duración trabaja 212 días por año.

Dotación de personal con contratos de corta duración

122. Tal como se muestra en el análisis anterior, actualmente la OMPI tiene contratadas a más de 130 personas mediante contratos de corta duración y otros contratos de especialistas. Una buena parte de este personal ha estado empleado con contratos prácticamente anuales que se han ido renovando a lo largo de varios años.

123. Los directores de programa y otros directores superiores han manifestado que muchas de las personas empleadas con contratos corta duración desempeñan idénticos cometidos a los del personal permanente de la misma unidad orgánica. En algunos programas y unidades orgánicas ha sido una práctica habitual utilizar contratos de corta duración o contratos de consultoría con el fin de evitar las restricciones relacionadas con la creación de nuevos puestos permanentes. Estos contratos también se han utilizado como contratos de prueba no oficiales.

124. Muchos de los empleados contratados en 2001 y 2002 a través de contratos de corta duración siguen trabajando en la OMPI. Un argumento que se utiliza para explicar esta situación es que existe la preocupación de que la no renovación de un contrato supondrá la pérdida de un recurso para la unidad.

125. En el análisis que hemos llevado a cabo de las descripciones de puestos de trabajo se ha hallado que las descripciones utilizadas para el personal permanente y el personal con contrato de corta duración son con frecuencia sustancialmente iguales. Esto ratifica los comentarios realizados por los directores de la OMPI.

126. Entre las recomendaciones para mejorar la organización que se presentan más adelante en el informe figura la recomendación de que la OMPI acometa un examen en profundidad de los contratos de corta duración. Entendemos que existen argumentos suficientes para que muchos de los puestos existentes sujetos a contratos de corta duración se incorporen en la estructura permanente. Ahora bien, no abogamos por un plan general de "reestructuración e integración" de todo el personal bajo contrato de corta duración en puestos permanentes, ya que:

- No existen datos derivados de análisis sistemáticos y rigurosos del rendimiento del personal bajo contrato de corta duración o similar que permitan determinar quiénes merecen la oferta de un nuevo contrato permanente.
- Los planes de mejora y automatización de procesos reducirán la necesidad de la OMPI de contratar personal a corto plazo, en particular el relativo al escalafón de servicios generales.

Procesos relacionados con los recursos humanos

127. Hemos analizado y revisado las políticas y procesos de la OMPI en materia de recursos humanos. La OMPI funciona con un conjunto de políticas de recursos humanos burocráticas pero, en general, claras. Estas políticas y procesos se derivan del régimen común de las Naciones Unidas y son coherentes con éste, si bien su aplicación a la OMPI varía de acuerdo con lo establecido en el Estatuto y Reglamento del personal, donde se dan orientaciones pormenorizadas sobre las órdenes de servicio.

128. Muchos de los procesos fundamentales:

- se basan en lápiz y papel, y han de distribuirse múltiples copias de documentos dentro y fuera del Departamento de Gestión de Recursos Humanos;
- incluyen el requisito de la aprobación y firma a través de varios niveles de dirección de la OMPI; así, por ejemplo, la contratación de una persona mediante un contrato de corta duración puede requerir la intervención del departamento de destino, del Departamento de Gestión de Recursos Humanos, de la Oficina del Verificador y de la Oficina del Director General; y
- responsabilizan de las acciones al Departamento de Gestión de Recursos Humanos en lugar de responsabilizar a los directores, por ejemplo, en la administración y gestión del horario flexible.

129. El Departamento de Gestión de Recursos Humanos funciona con dos sistemas básicos de gestión de recursos humanos (*Segagip* y *HR Access*) que han de sustituirse cuanto antes. No existe un sistema de acceso a documentos e informes para múltiples personas, así como tampoco un sistema de gestión del flujo de trabajo fácil de utilizar. La gestión eficiente y efectiva de los recursos humanos requiere un sistema automatizado robusto y efectivo de gestión de recursos humanos. Los procesos concebidos basándose en un sistema efectivo de gestión de recursos humanos ofrecerán niveles de servicio superiores a los usuarios, y deben dar lugar a la reducción de la necesidad de personal dedicado a actividades transaccionales dentro del Departamento de Gestión de Recursos Humanos.

130. Las políticas y prácticas fundamentales se examinarán con más detenimiento más adelante, donde comentaremos las propuestas de la estrategia de recursos humanos de la OMPI que ya están en marcha.

Contratación

131. Las actividades de contratación de la OMPI están centralizadas en el Departamento de Gestión de Recursos Humanos, donde las fases del proceso y los niveles de autoridad están muy bien definidos. La contratación alcanzó un punto álgido en la OMPI en 2001 y 2002, con más de 150 puestos anunciados y 7000 solicitudes, comparado con los cerca de 50 puestos anunciados y 2000 solicitudes de 2006.

132. El estudio que hemos efectuado sobre una muestra de casos de contratación confirma que el proceso de contratación puede necesitar tres meses o más desde que se notifica una vacante que debe cubrirse hasta la confirmación del nombramiento. Debido a que las aprobaciones también pueden sufrir demoras y que el candidato elegido normalmente tendrá que trabajar durante un período de preaviso con su empleador actual, esto supone que pueden pasar hasta seis meses antes de que un nuevo candidato pase a formar parte de la OMPI.

133. Estos períodos tan extensos pueden plantear problemas al departamento de destino que trata de cubrir la vacante y también abre la posibilidad de que los candidatos más firmes encuentren oportunidades con otros empleadores mientras prosigue el proceso en la OMPI.

134. Entre las opciones que existen para mejorar el proceso figuran las siguientes:

- Delegar la autoridad de los nombramientos en el director del Departamento de Gestión de Recursos Humanos;
- Fomentar las solicitudes en línea para los puestos anunciados;
- Reducir el periodo de tiempo durante el que está abierta una convocatoria;
- Comunicar las fechas previstas de las entrevistas y juntas consultivas en materia de nombramientos en los anuncios y en el material complementario;
- Citar a los miembros de la Junta Consultiva en materia de Nombramientos, y a los posibles suplentes, para reunirse determinados días; y
- Capacitar y acreditar a todos los entrevistadores y miembros de la Junta Consultiva en materia de Nombramientos.

135. Una cuestión fundamental atañe a las decisiones finales en el caso de que se convoque una Junta. Actualmente, las juntas formulan recomendaciones sobre nombramientos al Director General, quien es muy poco probable que haya visto el comportamiento de los candidatos ante la Junta. El Director General aprueba o cuestiona entonces la recomendación de la Junta.

136. La Junta está formada por directores principales de la OMPI y representantes del Consejo de Personal. Cuenta con un Presidente (cuyo voto es decisivo) y con la asistencia sin derecho a voto del Departamento de Gestión de Recursos Humanos y del departamento contratante. Durante el estudio nos han planteado preocupaciones con relación al papel del representante del departamento contratante, basándose principalmente en que alguna persona podría influir en las decisiones de la Junta, ya sea recomendando a un candidato en particular o indicando que un candidato en concreto no será aceptable.

137. Consideramos que de cara a la responsabilización es decisivo que los nombramientos sean claros. Recomendamos que la OMPI mantenga el modelo de la Junta pero que adopte cometidos complementarios. Contemplamos dos opciones principales, a saber:

- Que el departamento contratante proponga los candidatos que considere técnicamente competentes, con notas por escrito sobre los puntos fuertes y débiles que han percibido en los candidatos que se entrevistarán ante la Junta, pero que no haya representación del departamento en la reunión de la Junta.

- Que un director principal del departamento contratante adopte un papel destacado y presida la Junta, con representación del Departamento de Gestión de Recursos Humanos y otros representantes. La recomendación para el nombramiento será del departamento. La función de los otros miembros de la Junta será asegurarse de que:
    - se da a todos los candidatos la oportunidad de demostrar que sus aptitudes son las adecuadas para el puesto;
    - el candidato elegido es plenamente competente para desempeñar las responsabilidades del puesto, tal como se recogen en la descripción del puesto y en otros materiales de apoyo; y
    - el candidato recomendado para el nombramiento es el mejor candidato para el puesto de todos los que ha considerando la Junta.

138. Podemos entender que la OMPI tenga un interés particular en demostrar objetividad al utilizar miembros independientes en la Junta, pero la tendencia en las organizaciones del sector público y del privado es que el departamento contratante asuma una función rectora y se responsabilice de los nombramientos. Cualquiera de los planteamientos mencionados anteriormente puede ponerse en funcionamiento. El requisito es que se siga un proceso que se interprete y aplique de forma sistemática y que pueda demostrarse que es justo para todos los candidatos.

139. Asimismo, recomendamos que la autoridad para aprobar un nombramiento, al menos hasta el nivel de director, se delegue en el Director del Departamento de Gestión de Recursos Humanos.

Formación y desarrollo

140. Las actividades de formación y desarrollo de la OMPI ofrecen un conjunto de cursos básicos que abarcan la formación en idiomas, en desarrollo de destrezas en tecnologías de la información y gestión administrativa, y programas conexos de desarrollo personal. También se han financiado iniciativas excepcionales, como por ejemplo para la creación de equipos en unidades orgánicas.

141. Hasta la fecha, la oferta en materia de formación y desarrollo ha sido de carácter transaccional, en respuesta a las demandas, mediante programas básicos o programas encargados especialmente. Existen planes para centrar el interés en ofrecer un programa integrado de desarrollo de la gestión. Apoyamos este cambio de orientación y recomendamos que cualquier actividad relacionada con un nuevo programa sea coherente con el programa de mejora organizativa que recomendamos para la OMPI y que se describe en diferentes partes de este informe.

Gestión del rendimiento

142. La OMPI lleva a cabo un examen anual (periódico) del rendimiento de todo el personal. Este proceso se sigue con diferentes grados de atención y uniformidad a lo largo de la OMPI, pero nuestra conclusión general es que la forma en que se interpreta y aplica el proceso tiene graves defectos. El proceso contempla el establecimiento de objetivos, un juicio del rendimiento y la calificación del rendimiento. La información que nos ha llegado durante la recogida de datos es la siguiente:

- No siempre se establecen y consensúan objetivos, y los objetivos que se establecen pueden ser incoherentes con los objetivos del programa o de la unidad orgánica. Solamente en contadas partes de la estructura de la OMPI existe una cascada clara y sistemática de objetivos desde los programas o unidades orgánicas hasta los individuos.
- Las reuniones de formación de juicios deberían mantenerse entre el director y el sujeto en cuestión con el fin de discutir el rendimiento (frente a los objetivos), si bien entendemos que no es infrecuente que no se celebren estas reuniones oficiales de formación de juicios.
- El rendimiento normalmente recibirá la calificación máxima. Los directores han explicado que cuando se da una menor calificación a alguien, aunque esté justificada, se producen largas apelaciones que requieren mucho tiempo, y que sencillamente no merece la pena el esfuerzo de ser honesto y objetivo. A los directores también les preocupa el hecho de que no tendrán el apoyo de sus propios directores si adoptan una actitud más firme con su personal.

143. Hemos determinado que esta **debilidad en cuanto a la gestión del rendimiento** es uno de los principales problemas que deben abordarse si la OMPI desea poder llevar a cabo una mejora significativa del rendimiento.

144. La OMPI tiene en pruebas un nuevo régimen de gestión del rendimiento en la administración del PCT. Si bien apoyamos esta nueva iniciativa, entendemos que esto no solucionará las cuestiones más generales de la responsabilización de la dirección y de garantizar un método justo y sistemático. Nos ocuparemos de estas cuestiones más generales más adelante en esta sección bajo el epígrafe de *Rendimiento*, así como en nuestros planes de mejora en otras partes del informe.

Estrategia de recursos humanos de la OMPI

145. El Departamento de Gestión de Recursos Humanos ha preparado tras las consultas oportunas una estrategia de recursos humanos de la OMPI. El proyecto de documento:

- examina las tendencias de contratación en la OMPI, y observa que la OMPI ha entrado ahora en una "fase de consolidación", en la que se hace hincapié en la contratación cualitativa de recursos frente a la contratación cuantitativa; y
- se centra en el cometido de la OMPI, su ámbito de actividad y los elementos básicos y propulsores de la estrategia de recursos humanos propuesta para el quinquenio 2007 - 2011.

146. La estrategia propuesta otorga atención particular a los elementos fundamentales del proyecto de estrategia que siguen a continuación:

- Evolución profesional bien orientada y perfeccionamiento del personal;
- Gestión integrada de la actuación profesional:
- Adecuación óptima del personal a las metas estratégicas de la OMPI;
- Arreglos contractuales flexibles; y
- Un ambiente de trabajo estimulante y alentador.

147. Apoyamos la orientación general de la estrategia de recursos humanos y recomendamos su rápido examen y adopción por parte de la OMPI. A continuación examinamos y comentamos cada uno de estos elementos fundamentales del proyecto de estrategia.

Evolución profesional bien orientada y perfeccionamiento del personal

148. Suscribimos la opinión de que esto constituye un área prioritaria para la OMPI, tanto como práctica óptima de recursos humanos como en preparación de los nuevos recursos y los recursos complementarios que puedan necesitarse en conexión con el perfil de jubilaciones y el crecimiento previsto en los programas fundamentales.

149. La estrategia de recursos humanos otorga prioridad a la competencia en materia de dirección y de gestión. Esto es fundamental como elemento de la estrategia recursos humanos y actúa también como factor decisivo del éxito del programa de mejora organizativa que recomendamos en general para la OMPI.

150. Existe una propuesta para desarrollar una cultura de aprendizaje. Esto lo vemos como una dirección importante a largo plazo para la estrategia de recursos humanos, aunque pondríamos una nota de cautela en el caso de que los empleados interpreten esto en el sentido de que les da derecho a asistir a los programas de formación. La cultura de aprendizaje puede reflejarse en puntos establecidos en la estrategia, como por ejemplo en los programas de rotación y otros intercambios.

Gestión integrada de la actuación profesional

151. Como hemos mencionado previamente, se ha determinado que la gestión del rendimiento en la OMPI es una de las principales deficiencias de la Organización y es claramente un motivo de preocupación considerable para muchos directores y otros empleados. La gestión del rendimiento es un área que requiere atención prioritaria.

152. La estrategia recursos humanos propone "un nuevo sistema de gestión y de fomento del rendimiento". Hemos estudiado el nuevo régimen que está en pruebas y pensamos que puede ofrecer una base sólida para la gestión futura de la actuación profesional.

153. Asimismo compartimos el punto de vista de que existe la necesidad de un sistema que:

- ajuste los objetivos y el rendimiento personal a los objetivos estratégicos, los programas y los planes de la OMPI;
- promueva y exija el diálogo para corregir o confirmar el rendimiento;
- determine oportunidades de aprendizaje basado en aptitudes y de desarrollo de la carrera profesional para el personal; y
- vincule el rendimiento individual con determinadas consecuencias.

154. A nuestro entender, muchos de los problemas que existen con la situación actual son de comportamiento más que estar relacionados con el sistema. Hay tres puntos sobre los que quisiéramos hacer hincapié, a saber:

- En primer lugar, los directores necesitarán formación profesional para poder establecer objetivos y llevar a cabo evaluaciones del rendimiento. Una de las cuestiones fundamentales que deberá resolverse es el rendimiento deficiente, vinculado posiblemente a las ausencias o al posible abuso de los sistemas de la OMPI. Los directores tienen que confiar en que serán capaces de gestionar situaciones difíciles y dar una retroalimentación equilibrada, es decir, dar "malas noticias" y reconocer un buen rendimiento y comentar las necesidades y posibilidades desarrollo.
- En segundo lugar, las consecuencias de un rendimiento deficiente han de reflejarse en las calificaciones del rendimiento y podrían conllevar acciones disciplinarias. Éste no ha sido el caso en la OMPI, pero existe claramente la sensación entre los directores y otros empleados de que tienen que cambiar las cosas.
- En tercer lugar, los directores tienen que saber que si han actuado adecuadamente y de forma coherente con el sistema y la formación que han recibido, se verán secundados en sus acciones por sus propios directores.

Adecuación objetiva del personal a las metas estratégicas de la OMPI

155. En la estrategia se reconoce que existen problemas relacionados con:

- La duración del servicio de los directores y el personal de la OMPI, que lleva a una distribución sesgada hacia las categorías superiores;
- La práctica tradicional consistente en que los empleados se trasladan con sus puestos a nuevas unidades; y
- Los contratos mediante los que se emplea al personal, particularmente con relación al relativamente elevado número de personas con contratos de corta duración que llevan trabajando muchos años en la OMPI.

156. Apoyamos la solución que se defiende, que contempla:

- Nuevas descripciones de los puestos de trabajo, redactadas por los directores con un estilo compartido con el fin de facilitar la evaluación y clasificación de los puestos;
- La mejora de la gestión de los puestos, de manera que las unidades orgánicas participen en mayor medida y se responsabilicen respecto de las cuestiones de dotación de personal;

- El ajuste de los contratos laborales con las funciones, y la observancia de las estipulaciones, por ejemplo en el caso de los contratos de corta duración; y
- El ofrecimiento de posibilidades de cesar.

157. Somos conscientes de que un programa de cesantía de cualquier escala supondrá un acontecimiento que planteará un reto a la OMPI, pero entendemos que constituye un componente esencial de la mejora organizativa. Observar el cumplimiento de las estipulaciones contenidas en los contratos de corta duración representa en sí mismo un cambio importante para la OMPI.

158. Una posibilidad importante de mejora es la de establecer trayectorias profesionales paralelas de gestión y de especialización técnica o profesional. El sistema vigente de clasificación de los puestos y la práctica tradicional de la OMPI se han interpretado de forma tal que los profesionales con competencia e interés limitados en la dirección de personas y gestión de otros recursos han aceptado funciones de gestión con el fin de asegurarse mejoras salariales y de categoría laboral. Esto es algo que debe abordarse.

Arreglos contractuales flexibles

159. La estrategia prevé el establecimiento de acuerdos y alianzas, así como formas más flexibles de gestionar recursos, como por ejemplo la contratación externa y los contratos en prácticas.

160. Todos estos cambios son coherentes con las prácticas óptimas en la administración de personal. Hemos visto casos en los que una persona puede desarrollar mejor su carrera profesional si es trasladada en comisión de servicio a una organización "asociada" o en los que una comisión de servicio a plazo fijo en la OMPI puede dar a la Organización acceso a capacidades básicas.

Ambiente de trabajo estimulante y alentador

161. Sin lugar a dudas apoyamos el objetivo general de "ofrecer un entorno estable y gratificante que incite al aprendizaje, la creatividad, la innovación y el compromiso con el fin de que nuestro personal trabaje lo mejor posible". No obstante, pensamos que este planteamiento, tal como está redactado, podría interpretarse en el sentido de que hace hincapié en las ventajas que puede obtener el personal por trabajar lo mejor posible en beneficio de la OMPI como organización.

Por ejemplo:

- Hemos llevado a cabo un breve estudio para establecer puntos de referencia de los ingresos del personal de la OMPI respecto de los ingresos de puestos comparables en otras organizaciones de la región de Ginebra. El resultado general es que la OMPI paga al menos los salarios de mercado y que las condiciones especiales complementarias del sistema de las Naciones Unidas suponen que el personal disfruta en conjunto de una retribución superior.
- El posible abuso de las "medidas para encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal" existentes ha sido motivo de honda preocupación en la OMPI. Esta percepción, o realidad, tendrá que abordarse junto con cualquier otro cambio posterior.
- El sistema actual de orientación y consejo no parece tener un efecto particularmente beneficioso sobre la motivación y la asistencia al trabajo del personal.

El futuro del Departamento de Gestión de Recursos Humanos

162. La estrategia de recursos humanos ha de estar apoyada por una plataforma tecnológica robusta. La estrategia propone un sistema integrado y exhaustivo de gestión de los recursos humanos que sustituya a los sistemas existentes. Entendemos que ésta es una condición fundamental para llevar a buen término la estrategia. El nuevo sistema debe permitir crear procesos sustentados en la tecnología en el ámbito de los recursos humanos, y ha de delegarse mayor autoridad en la dirección del Departamento de Gestión de Recursos Humanos.

163. La nueva estrategia de gestión recursos humanos permitirá al personal y a los directores atender por sí mismos sus necesidades, lo que mejorará los niveles de servicio y reducirá la demanda sobre los recursos del Departamento de Gestión de Recursos Humanos de prestación de asistencia en cuestiones transaccionales. Vinculada al sistema financiero y a otros sistemas, deberá haber una fuente integrada de datos y de información, que de nuevo permitirá ahorrar tiempo y fomentar una toma de decisiones más eficiente y efectiva. Esto permitirá una reducción neta en la actividad transaccional del Departamento de Gestión de Recursos Humanos y dará la oportunidad de acercarse a las normas de referencia en materia de dotación de personal, con la contratación de personas con nuevas aptitudes en el campo de los recursos humanos, más estratégicas.

164. Junto con la nueva estrategia de gestión de recursos humanos, que puede ponerse en marcha a través de la iniciativa ERP de planificación de los recursos, se puede prever lo siguiente:

- La reestructuración del Departamento de Gestión de Recursos Humanos con el fin de:
  - facilitar un enfoque más estratégico de la gestión de los recursos humanos en la OMPI;
  - ofrecer centros de excelencia en torno a actividades como las de contratación y retribución;
  - alentar a los directores a que cumplan su cometido correspondiente en la gestión de personal, apoyados por profesionales con dedicación exclusiva del Departamento de Gestión de Recursos Humanos; y
  - promover la eficiencia y la efectividad mediante la vinculación de actividades transaccionales, posiblemente a través de la contratación parcial externa.
- Reorganización y simplificación de los procesos básicos, en particular con un aumento de la delegación y de la aceptación de la responsabilización.

Rendimiento

165. Hemos determinado la existencia de varias áreas donde debe ser posible mejorar el rendimiento a nivel organizativo y personal en la OMPI.

Objetivos estratégicos

166. Los objetivos estratégicos de la OMPI pueden conocerse a través del Presupuesto por programas, el sitio web de la OMPI y otros materiales. El personal superior entiende bien y defiende positivamente los objetivos estratégicos, en tanto que otros miembros del personal parecen estar menos familiarizados con los objetivos en su conjunto, por ejemplo al no estar al corriente de los cambios recientes a pesar de haberse comunicado.

167. Además existe una clara relación entre los objetivos estratégicos de la OMPI y varios de los programas, lo que brinda la oportunidad de relacionar los objetivos con productos definidos y niveles necesarios de servicio. Por tanto, los objetivos estratégicos ofrecen una guía importante para la dirección estratégica de la OMPI y deben influir en las formas de trabajar.

168. Debería ser posible traducir los objetivos estratégicos en objetivos e indicadores de rendimiento específicos y mensurables de todos los programas. No obstante, reconocemos que existen diferentes niveles de madurez orgánica en la estructura de programas.

169. Los objetivos acordados en los programas deberían poder ubicarse en el nivel de unidad y empleado de la organización correspondientes, como fundamento de una organización orientada a los resultados. Ello contribuirá a ajustar los recursos humanos a los planes y necesidades y permitirá también a los directores centrarse en el rendimiento de su personal y mejorarlo.

Cultura institucional

170. Nuestras conclusiones sobre la cultura de la OMPI, fundamentalmente cómo se comporta el personal, se resumen a continuación, y en general el tono es negativo. No obstante, es preciso matizar esto diciendo claramente que hemos conocido personas y unidades orgánicas que están centradas en las necesidades de la OMPI y muy comprometidas con un elevado nivel de rendimiento en el trabajo. Ahora bien, a partir de los grupos de discusión y de las entrevistas mantenidas con los directores han surgido de forma recurrente varios temas que nos llevan a caracterizar estos "temas culturales" del modo siguiente:

- **Derechos adquiridos:** Hemos visto pruebas y muchos ejemplos de la existencia de una cultura de derechos adquiridos en la OMPI. Por ejemplo, los niveles de ausencia por enfermedad son habitualmente elevados; hay casos de personas que solicitan la promoción y la reclasificación del puesto basándose en el tiempo de servicio, en lugar de los méritos o en que hayan aumentado sus responsabilidades; nos han informado (los directores y el personal) de que se abusa del horario flexible y de otras estipulaciones sobre ausencias; y la norma es que el personal espera recibir la máxima calificación en el análisis anual de su rendimiento. Entre los argumentos en favor del cambio en las condiciones de los contratos del personal de corta duración figura el punto de que este personal debe tener el mismo derecho a ausentarse por enfermedad que sus colegas en puestos permanentes. La ausencia por enfermedad no es un "derecho adquirido", sino que es una consecuencia que se acepta de una verdadera, y se espera que temporal, incapacidad para trabajar.

- **Ausencia de un sentimiento de orgullo hacia la OMPI como empleador:** Los participantes en los grupos de discusión con frecuencia se han manifestado críticos con la OMPI como organización, en particular como empleador. Entre las cuestiones planteadas figuran las siguientes: los directores se ven como faltos de competencia; se percibe una aceptación del abuso de los sistemas de la OMPI por parte de otras personas; existe la preocupación de ser discriminado injustamente por "dar la opinión; y practicas injustas de recursos humanos, por ejemplo que dan lugar al nombramiento de candidatos que no se perciben como los mejores o incluso adecuados para el puesto. Debido al nivel de este sentimiento en algunos grupos de discusión, hemos preguntado por qué la gente se queda, y la respuesta más citada es una variante de "debido al salario y en particular a las prestaciones y condiciones". En este tipo de estudio siempre cabe esperar que se den rienda suelta a los sentimientos, pero esta falta del orgullo ha sido un tema recurrente en los grupos de discusión de la OMPI que se ha visto confirmada por los comentarios de los directores y supervisores.

- **Planear y hablar en lugar de actuar:** Muchos de los puntos débiles que hemos señalado que deben subsanarse ya se conocen en la OMPI. Nos han mencionado la existencia de varios programas o iniciativas que están en fase de elaboración o a la espera de aprobación para ponerse en marcha. Esto parece positivo, pero hay muchas iniciativas que están dispuestas desde hace muchos meses. Hemos de cuestionar la motivación y persistencia del hecho de que soluciones aparentemente factibles tengan que esperar tanto tiempo para su aprobación y adopción. Existen claramente argumentos para culpar de ello a los procesos de consulta de la OMPI, pero estos procesos no parecen dar lugar a retrasos importantes. La estrategia propuesta de recursos humanos de la OMPI está concebida para promover una cultura donde sea aceptable iniciar acciones bien planificadas y disculparse a posteriori si el personal no está satisfecho con la actuación. La cultura vigente en la OMPI se encuentra, a nuestro entender, muy lejos de este estado preferido.

- **La realidad que se impone:** Uno de los aspectos más positivos de la cultura institucional, al menos para las personas con las que hemos hablado, es la aceptación de la necesidad de cambio. Así, por ejemplo, una observación habitual en los grupos de discusión es que deberían plantearse medidas disciplinarias contra las personas con un rendimiento deficiente y en particular contra quienes abusan de los sistemas locales. Asimismo, existe el reconocimiento de la necesidad de diferenciar objetiva y justificadamente las calificaciones del rendimiento por parte de los directores.

171. Apoyamos la postura del Departamento de Gestión de Recursos Humanos de la OMPI de que resulta decisivo fomentar una cultura del rendimiento en la Organización. Si no se produce un cambio significativo y positivo, cabe prever lo siguiente

- personas fundamentales para la Organización pueden abandonarla, y cada vez será más difícil atraer sustitutos igualmente competentes;
- los miembros del personal seguirán presionando por la promoción y la reclasificación, absorbiendo el tiempo de la dirección y posiblemente aumentando los costos de contratación;
- los niveles de ausencias (por cualquier causa) seguirán aumentando.

172. A la OMPI le resultará cada vez más difícil ofrecer servicios costoeficaces y efectivos, y no podrá responder con rapidez a los cambios en la demanda o las prioridades.

Estilo de gestión

173. Varias de las áreas en las que hemos determinado que existen puntos débiles y deficiencias deberían haberse abordado por parte de los directores de la OMPI. Entre éstas áreas se encuentran las siguientes:

- Los elevados niveles de ausencia por enfermedad;
- El abuso del horario flexible y los sistemas conexos;
- Un examen justo y honesto del rendimiento del personal; y
- Comunicación de la estrategia y los objetivos de la OMPI.

174. Parecen existir varias razones por las que los directores no siempre cumplen estas áreas. Entre estas razones se encuentran las siguientes:

- El rápido crecimiento en el número de contrataciones en la OMPI ha dado lugar a la promoción de un cuadro de directores con poca o ninguna experiencia en esta función; y con un número limitado de posibles modelos efectivos.
- No se ha producido una inversión en el aprendizaje y desarrollo de capacidades y aptitudes de gestión durante varios años.
- La percepción por parte de los directores de que cualquier intento de adoptar una actitud firme con un sujeto, por ejemplo al calificar el rendimiento por debajo del nivel máximo, dará lugar inevitablemente a apelaciones y a trabajo adicional para el director.
- La percepción conexa de los directores de que no siempre pueden confiar en el apoyo de sus propios directores si se cuestiona la acción que han emprendido.
- Hay personas que ocupan puestos de dirección que no desean dirigir a otros y que han aceptado esos puestos porque es la única forma de ser promocionados o de recibir una retribución superior.

175. Estas cuestiones plantean un problema considerable de cara a la aceptación de la responsabilización y la iniciativa. Los directores intermedios pueden parecer reticentes a responsabilizarse plenamente de la gestión del personal que supervisan, ya que no creen que cuenten con la confianza y el apoyo de los directores principales. A su vez, los directores principales no están convencidos de la competencia y aptitud de sus colegas subordinados, y puede que los excluyan de las labores de planificación y toma de decisiones, lo que añade preocupaciones a los cuadros intermedios sobre la falta de apoyo. Ha de romperse este ciclo de pérdida de poder efectivo.

Descripción de los puestos

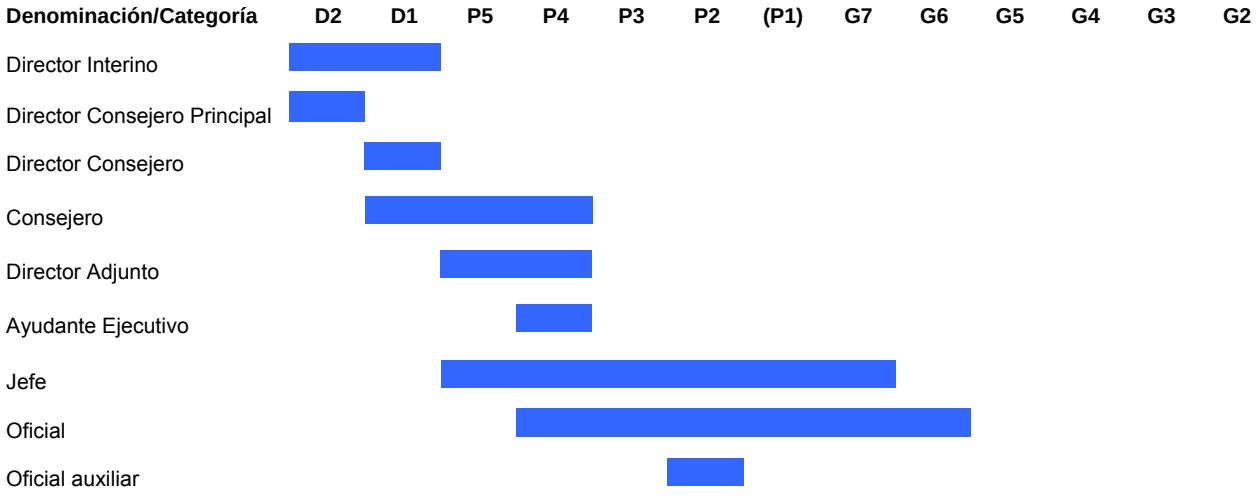
176. Las descripciones de los puestos de trabajo del personal profesional de la OMPI son acordes al régimen común de clasificación de las Naciones Unidas establecido por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI). En lo tocante a las categorías de personal de servicios generales, las descripciones de los puestos se basan en la norma común de clasificación de puestos para el cuadro de servicios generales en Ginebra.

Conclusiones

177. Entendemos que existen **descripciones de los puestos de trabajo** para todos los puestos de la OMPI. En total hay 780 descripciones de puestos diferenciadas que engloban a 891 empleados permanentes, y la diferencia se debe principalmente a que hay descripciones que abarcan varios puestos. En nuestro conocimiento, la existencia de un número elevado de descripciones de puestos es el resultado habitual que se produce cuando son los miembros del personal quienes realizan las descripciones de los puestos en lugar de ser los directores o los especialistas en recursos humanos quienes dirigen el proceso. Hay un gran número de duplicaciones y de versiones revisadas, y no todas las descripciones están disponibles en inglés y francés. Asimismo, hemos hallado que existen descripciones idénticas de los cometidos principales de diferentes puestos que corresponden a diferentes categorías laborales o tienen denominaciones distintas. En consecuencia, hay empleados con descripciones idénticas que perciben salarios diferentes. Este hecho ha resultado ser una fuente considerable de tensiones entre el personal de la OMPI que genera un deterioro constante de la motivación.

178. En general, las categorías laborales varían en gran medida para puestos que tienen títulos idénticos en sus descripciones. Así, por ejemplo, la descripción de "jefe" abarca desde puestos de nivel G5 hasta D1, como puede verse en el cuadro siguiente. Sería importante aplicar en toda la Organización el mismo título y la misma categoría laboral a descripciones de puestos idénticas. Un sistema de denominación y clasificación así de claro podría mejorar también de forma significativa el programa de desarrollo de la carrera profesional y por tanto aumentar la motivación de los recursos humanos de la OMPI.

Existen responsabilidades específicas que engloban un amplio conjunto de categorías laborales:



179. Además, hay personas con diferentes categorías laborales que realizan idénticos trabajos debido a que las descripciones de los puestos son iguales. Este hecho repercute de forma considerable en el costo de los recursos humanos. Hemos observado que este fenómeno es especialmente evidente en la familia de puestos que denominamos "Examen".

180. Actualmente se está examinando la categoría laboral de un número importante de puestos. Esto ha requerido revisar las descripciones de los puestos, ya que las descripciones existentes con frecuencia no ofrecen una definición clara de las responsabilidades y la rendición de cuentas.

Prácticas óptimas

181. Hemos fundamentado nuestras conclusiones y recomendaciones a partir de datos pertinentes sobre prácticas óptimas en diversas organizaciones, basándonos por ejemplo en:

- ejemplos de nuestra base de datos *PwC Saratoga* de prácticas de gestión de personal en más de 10.500 organizaciones; y
- la experiencia de otras organizaciones y organismos de las Naciones Unidas.

182. La experiencia reciente de otros organismos de las Naciones Unidas puede venir especialmente al caso, ya que varios de ellos se han comprometido con programas muy importantes de mejora organizativa para abordar cuestiones de rendimiento y de personal. Este tipo de programas hacen hincapié en la función de los directores para suscitar y mantener el cambio, y la realidad es que puede ser estrictamente necesario que se produzca un cierto grado de reducción de puestos o despidos con el fin de eliminar la carga de personas que rinden deficientemente en organizaciones con menos personal y un ámbito de acción más delimitado. En los debates mantenidos con la dirección superior de la OMPI se nos sugirió también la posibilidad de considerar la introducción en la OMPI de alguna forma de gratificación relacionada con el rendimiento. Las gratificaciones vinculadas al rendimiento están bajo examen en varios organismos de las Naciones Unidas y ya existen proyectos piloto en algunos de ellos.

183. Somos conscientes de que las gratificaciones constituyen un factor fundamental del rendimiento y podríamos ser partidarios de las gratificaciones vinculadas al rendimiento en la OMPI como una iniciativa a más largo plazo, si bien habría que sopesarlo con el hecho de que la introducción de cualquier régimen de este tipo es probable que no sea costoeficaz hasta que la OMPI haya instaurado una cultura más sólida de gestión objetiva del rendimiento. Se corre el riesgo de que aumenten las expectativas individuales y los costos per cápita. Es probable que la mayoría del personal o todo el personal siga obteniendo una calificación elevada y reciba gratificaciones complementarias y que incluso los empleados con rendimiento deficiente no sean calificados como tales y no sufran la pérfida de gratificaciones.

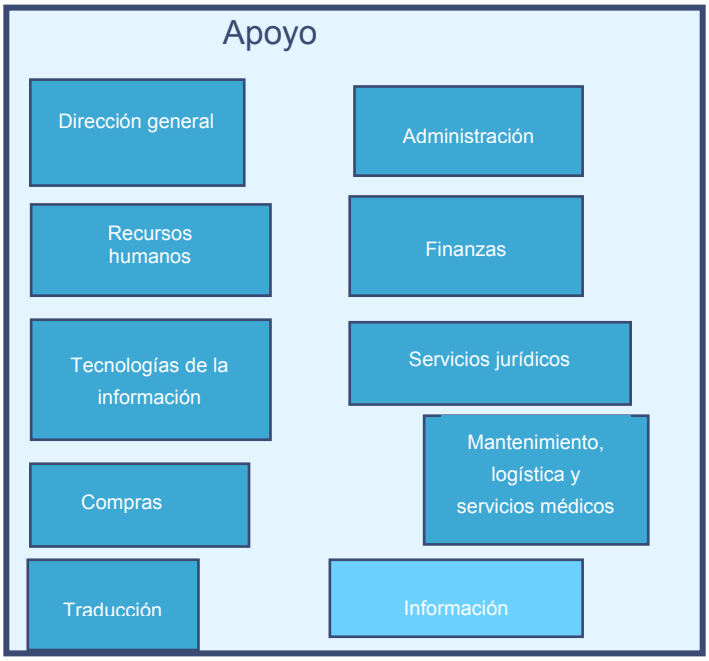
Familias profesionales

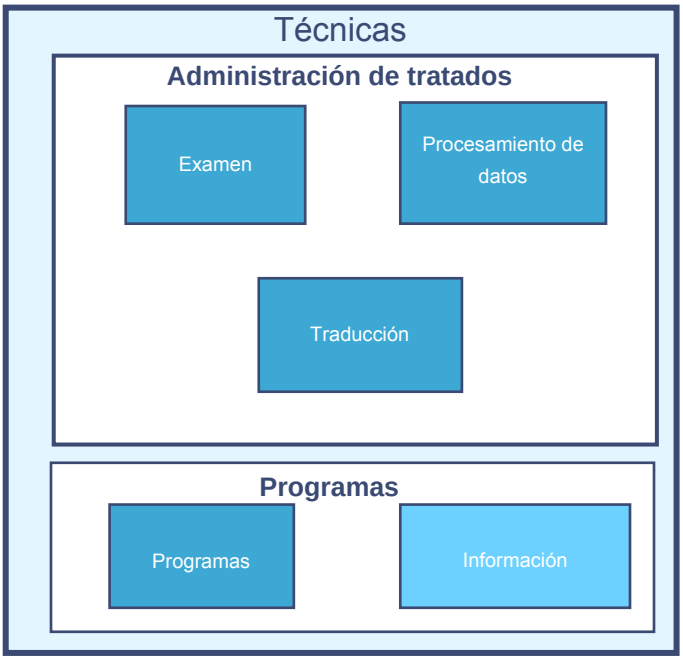
184. No hemos encontrado familias profesionales en la OMPI y, por tanto, recomendamos que el Departamento de Gestión de Recursos Humanos se plantee la introducción de un sistema estructurado de familias profesionales. Los grupos profesionales podrían reducirse a 13 categorías que abarquen funciones técnicas y funciones de apoyo, tal como se ilustra a continuación.

- Funciones de apoyo:
  - Recursos humanos
  - Finanzas
  - Tecnologías de la información
  - Administración
  - Mantenimiento, logística y servicios médicos
  - Compras
  - Información
  - Servicios jurídicos
  - Dirección general

- Funciones técnicas:
  - Examen

- Procesamiento de datos
- Programas
- Traducción





185. A continuación, cada una de las descripciones de puestos deberá asignarse a una familia profesional determinada.

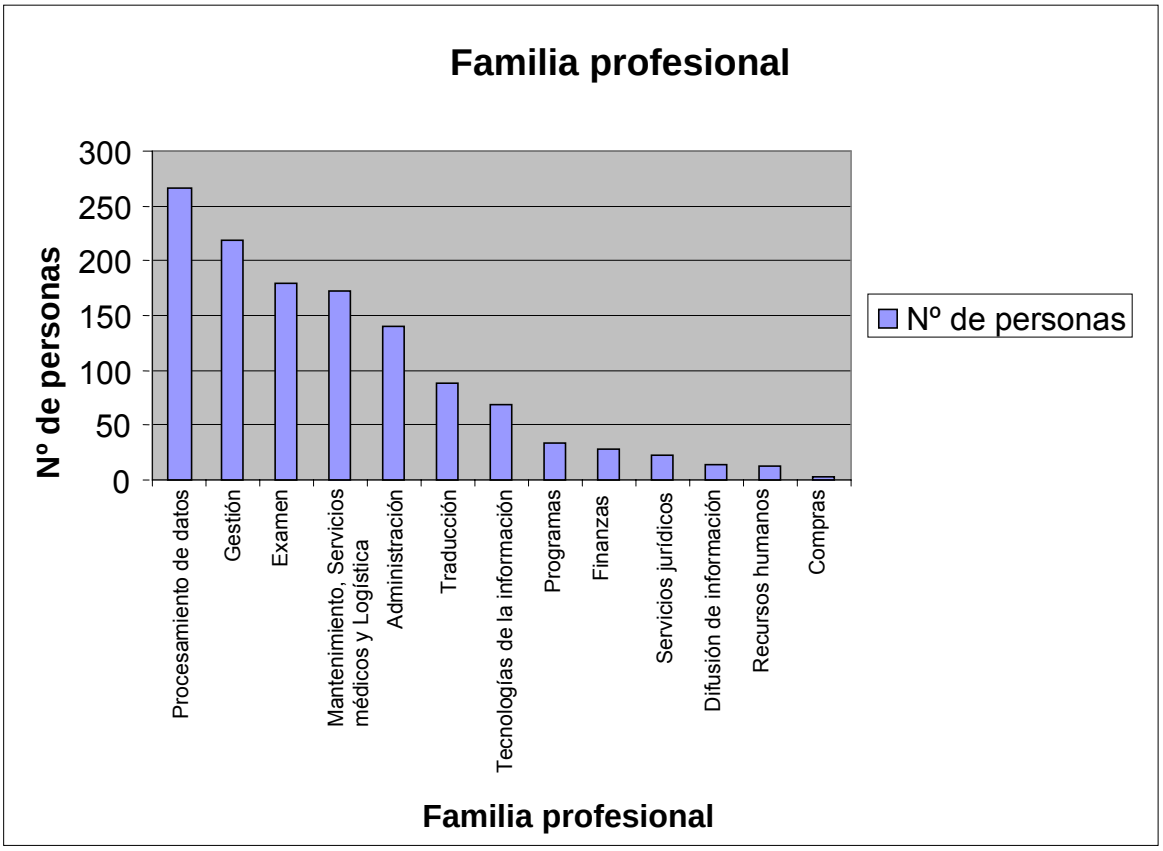
Funciones técnicas	Familia profesional	Puesto
	Examen	Oficial de apoyo a operaciones
		Ayudante de oficial de apoyo a operaciones
		Coordinador
		Coordinador auxiliar
		Oficial de exámenes
		Examinador I
		Examinador II
		Empleado de exámenes
	Procesamiento de datos	Jefe de solicitudes
		Editor principal
		Editor
		Ayudante de editor
		Asistente editorial
		Empleado de procesamiento de datos
		Empleado principal de introducción de datos
		Empleado de introducción de datos
		Escaneador
		Empleado de registro
		Empleado de correos y de preparación de archivos
		Asistente de documentos
		Empleado de documentos
		Asistente de procesamiento de datos
		Administrador principal de clasificación de

Funciones técnicas	Familia profesional	Puesto
		patentes
		Administrador de clasificación de patentes
		Oficial principal de evaluación
		Auxiliar principal
		Auxiliar subalterno
	Programas	Coordinador de proyectos
		Administrador principal de programas
		Administrador de programas
		Administrador auxiliar de programas
		Auxiliar principal de programas
		Auxiliar de programas
Funciones de apoyo	**Familia profesional**	**Puesto**
	Recursos humanos	Administrador principal recursos humanos
		Administrador de recursos humanos
		Administrador auxiliar de recursos humanos
		Auxiliar principal de recursos humanos
		Auxiliar de recursos humanos
	Finanzas	Verificador
		Administrador principal de finanzas
		Administrador de finanzas
		Administrador adjunto de finanzas
		Auxiliar de contabilidad
		Empleado de contabilidad
		Oficial de presupuesto
		Oficial auxiliar de presupuesto
	Tecnologías de la información	Administrador de redes
		Oficial de publicaciones de tecnologías de la información
		Analista programador principal
		Analista programador
		Administrador principal de tecnologías de la información
		Administrador de tecnologías de la información
		Técnico de tecnologías de la información
		Administrador de bases de datos
		Administrador de la aplicación de base de datos
		Oficial de enlace de tecnologías de la información
		Oficial de gestión de los conocimientos
	Administración	Oficial administrativo superior
		Oficial administrativo
		Oficial auxiliar administrativo
		Auxiliar administrativo
		Empleado administrativo
		Secretario principal

Funciones técnicas	Familia profesional	Puesto
		Secretario II
		Secretario I
	Mantenimiento, logística y servicio médico	
		Recepcionista/Telefonista/Ayuda al usuario/Oficinista guardalmacén
		Verificador de folletos
		Asistente de verificador de folletos
		Técnico
		Conductor principal
		Conductor
	Traducción	Traductor revisor
		Traductor principal
		Traductor ayudante
		Auxiliar de traducción
	Compras	Oficial principal de compras
		Oficial de compras
		Oficial auxiliar de compras
	Información	Oficial de seguridad de la información
		Oficial de sistemas de información
		Auxiliar de sistemas de información (coordinador)
	Servicio jurídico	Consejero jurídico
		Jurisconsulto
		Jurista principal
		Jurista
		Administrador de casos parajurídicos
		Mediador
	Dirección	Director General
		Director General Adjunto
		Subdirector General
		Director Interino
		Director Consejero Principal
		Director Consejero
		Jefe
		Consejero
		Oficial
		Oficial auxiliar
		Auxiliar ejecutivo

186. Hemos hallado que las familias profesionales denominadas "procesamiento de datos" y "examen", que clasificamos como funciones técnicas, comprenden en total 450 empleados. Estas personas desempeñan funciones básicas de procesamiento en la OMPI, fundamentalmente relacionadas con el PCT y el Sistema de Madrid. Cuentan con diversas funciones de apoyo, como "administración" y "tecnologías de la información" para poder funcionar adecuadamente. La Organización en sí misma está administrada y dirigida por la familia profesional denominada "dirección", que engloba a un asombroso número elevado de personas.

Gráfico: Número de personas por cada familia profesional.



5. Análisis de la demanda

187. En esta sección se presenta el análisis de la demanda de recursos humanos en la OMPI, que engloba las necesidades actuales y los cambios previstos de la demanda en el futuro. Se examina la posibilidad de gestionar la demanda a través de la adopción de nuevas formas de trabajar, para terminar con un análisis de las posibles consecuencias de distintas situaciones en función de la demanda y la eficiencia.

Introducción

188. Hay varios programas de la OMPI en los que resulta fácil observar y registrar elementos importantes del volumen de trabajo. Podremos encontrar un ejemplo en el programa de mayores dimensiones, el Programa 16, dedicado a las solicitudes de patentes en la administración del PCT. En este tipo de áreas ha sido norma habitual mantener un registro detallado del volumen de trabajo y del rendimiento.

189. En otros programas, el volumen de trabajo es mucho menos previsible, ya que depende de demandas externas, con frecuencia no planeadas, por ejemplo de los Estados miembros. La atención que recibe actualmente el Programa para el Desarrollo supone un buen ejemplo de los retos a los que hay que enfrentarse a la hora de evaluar los requisitos de personal y llevar a cabo una planificación para satisfacer estas nuevas necesidades. Los Estados miembros han examinado varias iniciativas posibles y se les solicitará que confirmen sus prioridades y los planes más detallados.

190. La OMPI no podrá llevar a cabo una evaluación completa y cabal de las nuevas demandas hasta que no se confirmen estas prioridades y se elaboren y concreten planes de acción. Es de prever que el proceso de aprobación y planificación requerirá al menos varios meses más. Por tanto, es posible que el nuevo personal contratado para los nuevos puestos del programa para el desarrollo no pueda ocupar estos puestos en la OMPI antes de finales de 2008 o incluso en 2009.

Nuestro análisis

191. Hemos utilizado varios instrumentos y técnicas en el estudio con el fin de obtener un panorama razonablemente consistente de las necesidades actuales y futuras de contratación en la OMPI. En resumen, éstos son los siguientes:

- **Análisis documental**: hemos reunido y analizado la información disponible sobre el historial del volumen de trabajo, el rendimiento, los planes y las tendencias.
- **Entrevistas estructuradas con los directores**: estas entrevistas se han utilizado para obtener los puntos de vista de los directores sobre las fuentes de datos y su fiabilidad, el volumen de trabajo actual y futuro, la competencia y calidad general del personal a su cargo y las posibilidades de aumentar la eficiencia.
- **Examen y análisis de procesos**: hemos llevado a cabo una catalogación y examen más exhaustivos de 11 procesos que nos permita puntualizar y cuantificar las posibilidades de mejora de la eficiencia. Estos procesos se han seleccionado con la OMPI bajo la premisa de que se utilizan con frecuencia o que resultan decisivos para el cometido de la OMPI. En el Anexo 4 se adjuntan la topografía y descripción de los procesos correspondientes.
- **Medidas de rendimiento y valores de referencia**: Siempre que ha sido posible, hemos comparado las medidas de rendimiento de la OMPI con el rendimiento de otras organizaciones. Esto atañe particularmente a servicios comunes, como por ejemplo finanzas, gestión de recursos humanos y tecnologías de la información. Decidimos que no sería válido comparar la OMPI como organización con otras oficinas y organizaciones de patentes, ya que

sus cometidos son diferentes. No obstante, nos hemos inspirado en la experiencia de esas organizaciones en la mejora de su rendimiento.

192. Antes de presentar el análisis de la demanda de la OMPI, es preciso hacer hincapié en dos puntos importantes:

- En primer lugar, nuestra labor no ha consistido en llevar a cabo una auditoría individual de la dirección ejecutiva o del personal. Ni se ha exigido ni se esperaba que entrevistáramos a todos los directores o al resto del personal o que los observáramos durante su trabajo.
- En segundo lugar, tal como hemos manifestado en nuestra propuesta del estudio (que ha sido distribuida entre los Estados miembros) y en nuestras presentaciones, hemos trabajado con la información disponible y no podemos garantizar una exactitud puesto por puesto. Ahora bien, estamos seguros de nuestras conclusiones y recomendaciones y de la diferencia positiva que pueden suponer para la OMPI.

Crecimiento de la demanda

193. Existen pruebas firmes del crecimiento constante de la demanda de los servicios de la OMPI, en particular respecto de los programas más importantes, a saber:

- Administración del Sistema del PCT (Programa 16), con un crecimiento anual del 6%;
- Sistemas de registro de Madrid, La Haya y Lisboa (Programa 18), con un historial de crecimiento anual de entre el 3% y el 7%;
- Servicios de conferencias, lingüístico, imprenta y archivos (Programa 28), con un crecimiento de entre el 15% y el 30%.

194. En algunos casos, estos aumentos deberán cubrirse con personal permanente, aunque recomendamos que se considere la contratación externa, particularmente de los servicios de traducción, imprenta y gestión de archivos.

Aumento de la eficiencia

195. Consideramos que existen importantes posibilidades de mejorar el rendimiento, eliminar la incompetencia y, en general, reducir la cifra de personal o liberar recursos para que atiendan nuevas demandas. La elección y puesta en práctica de estas posibilidades requiere lo siguiente:

- La simplificación y automatización del trabajo, con una mayor delegación y una menor dependencia de sistemas basados en lápiz y papel;
- La implantación de tecnologías de la información de apoyo (incluido el sistema ERP de planificación de los recursos propuesto);
- Una mayor efectividad de los directores con relación al rendimiento del personal a su cargo;
- Sustitución del personal con rendimiento deficiente; y
- Examen de la justificación comercial de contratar externamente parte o la totalidad de determinadas funciones.

196. Hemos llevado a cabo un análisis y debatido un posible ahorro absoluto de personal, con relación al volumen de trabajo y la cifra de personal actual, de unos 200 puestos. A continuación sigue una orientación general de dónde consideramos que la OMPI puede conseguir este ahorro:

- Reorganización de los procesos y reestructuración orgánica, vinculadas a la implantación del sistema ERP de planificación de los recursos, de 48 a 55 puestos;

- Ganancias en la eficiencia gracias a otras posibilidades tecnológicas, por ejemplo, en el caso del Sistema PCT, en el Departamento de Gestión de Recursos Humanos y en los servicios de traducción, de 40 a 55 puestos;

- Mejora en la gestión del rendimiento, en particular para ocuparse de los elevados niveles de ausencia por enfermedad y por otras causas y el rendimiento deficiente. Existen muchos datos a favor que permiten garantizar entre un 10% y un 15% de aumento en el rendimiento, y esta cifra orientativa parece verse apoyada por nuestros debates con los directores, siempre y cuando éstos sean capaces de deshacerse del personal que rinde sistemáticamente de forma deficiente y sustituirlo con empleados competentes y comprometidos. Teniendo en cuenta el efecto limitador del tamaño del programa:

    - La mejora en la eficiencia debe ser del orden de 80 puestos;

    - La mejora en las ausencias por enfermedad puede equivaler a 20 puestos.

197. Es preciso hacer otra puntualización con relación a las ganancias en la cifra de personal. En primer lugar, muchas de las posibles ganancias dependen de mejoras en la OMPI en su conjunto, más que de mejoras en los programas o las unidades orgánicas. Por ejemplo, la reducción de las ausencias por enfermedad y por otras causas en un programa o unidad en los que haya menos de 20 personas es poco probable que dé lugar al ahorro de un puesto equivalente a tiempo completo en ese programa o unidad.

198. Siguiendo con nuestra presentación de un plan de recursos humanos, a continuación ofrecemos orientaciones más concretas sobre dónde pueden obtenerse ganancias de personal. En el Anexo 2 se ofrecen ejemplos de los análisis y recomendaciones pormenorizadas en lo tocante a cada uno de los programas, partiendo de la base de que no habrá cambios en el volumen de trabajo. En los análisis se presenta nuestro dictamen sobre el personal requerido por programa a partir del volumen de trabajo existente, junto con las posibilidades de aumentar la eficiencia de forma escalonada a lo largo de los próximos cinco años.

199. Como indicación de las posibles ganancias, en el cuadro que figura a continuación se resume el efecto a largo plazo sobre tres programas (*véase* el Anexo 2).

Programa	Ausencia por enfermedad	Otras mejoras en la eficiencia	Mejoras relacionadas con el sistema ERP	Total, a los cinco años
16 – Administración del sistema PCT	9	7		16
30 – Viajes y compras		2,8	3	5,8
18 - Sistemas de registro de Madrid, La Haya y Lisboa	1,5	38,2		39,7

200. Entendemos que la OMPI está cada vez más interesada en la contratación externa, y esto es algo que también apoyamos y que hemos incluido en los cálculos de posibles ganancias de personal en la OMPI. Las decisiones finales sobre las posibilidades de contratación externa se adoptarán tanto en función de consideraciones estratégicas como de servicio o financieras, aunque entre los ejemplos del alcance de la contratación externa en la OMPI pueden encontrarse los siguientes:

- Contratación externa completa o en gran parte de servicios como los de:

    - imprenta y publicaciones, gestión de documentos, archivo, mensajeros y conductores a empresas especializadas que ofrecerán un servicio en la sede, con un ahorro potencial de 60 puestos.

    - administración de los locales a una empresa especializada, al tiempo que se mantiene un equipo básico de especialistas para cubrir el servicio en Ginebra y en los edificios internacionales y coordinar la seguridad y los servicios conexos, si bien eliminando la necesidad de puestos adicionales cuando entre en funcionamiento el nuevo edificio;

- tecnologías de la información:
  - mantener una función básica para elaborar la estrategia de tecnologías de la información, seguir dando apoyo a servicios especializados, llevar a cabo análisis comerciales y gestionar proyectos; y
  - utilizar a terceros para iniciativas específicas de desarrollo y mejora;
  - pueden ahorrarse 20 puestos.
- la Academia Mundial a una facultad de administración de empresas o empresa de organización de conferencias (o a un consorcio de ambos) dirigido por una persona de la OMPI, que puede permitir ahorrar hasta 16 puestos; y

- Contratación externa parcial, por ejemplo en situaciones de sobrecarga o exceso de trabajo, de traducciones o servicios especializados.

Análisis de supuestos

201. Como parte del análisis de sensibilidad de nuestras recomendaciones, hemos preparado unas cifras de personal a partir de unos supuestos generales para la OMPI. Hemos considerado tres supuestos principales de demanda: crecimiento, mantenimiento y reducción. En cada uno de los supuestos de demanda hay a su vez dos posibles situaciones, a saber:

- El supuesto de que no se producen cambios en la eficiencia; y
- El supuesto de la aplicación de la propuesta de aumento de la eficiencia.

202. A partir de los análisis de los movimientos de las cifras de personal a lo largo del tiempo, hemos determinado tres niveles de alcance de los efectos del programa de mejora:

- Crecimiento directo: cuando es posible hacer un seguimiento de los cambios en el volumen de trabajo y vincularlos a la cifra de personal;
- Efecto menor: cuando el aumento de la demanda en los programas de crecimiento directo tendrá al menos un efecto limitado; y
- Programas en los que no se producirán efectos o éstos no serán significativos.

203. En el análisis de supuestos no hemos incluido el importante crecimiento previsto con el Programa para el Desarrollo.

Programas con un efecto de crecimiento directo

204. Hemos determinado que hay cinco programas que pertenecen a esta categoría, a saber:

- Programa 16, Administración del Sistema del PCT (6%)
- Programa 18, Sistemas de registro de Madrid, La Haya y Lisboa (15%)
- Programa 19, Información sobre patentes, clasificación y normas de propiedad intelectual (15%)
- Programa 21- Servicios de arbitraje y mediación (10%)
- Programa 28, Servicios de conferencias, lingüístico, imprenta y archivos (20%).

205. En cada uno de los casos hemos previsto un nivel de crecimiento y una reducción compensadora. Esto se justifica normalmente por las pautas históricas de crecimiento.

Efecto menor

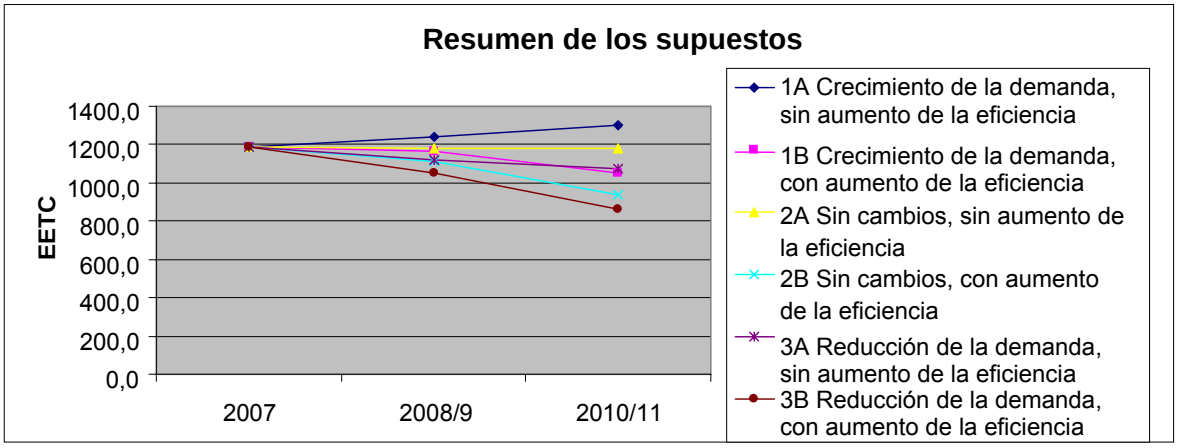
206. En esta categoría se encuentran los programas siguientes:

- Programa 22, Dirección y gestión ejecutiva
- Programa 23, Control presupuestario y movilización de recursos
- Programa 24, Supervisión interna
- Programa 25, Gestión de recursos humanos
- Programa 26, Operaciones financieras
- Programa 27, Tecnologías de la información
- Programa 29, Gestión de locales
- Programa 30, Viajes y compras.

207. El motor de la cifra personal para estos programas se considera que es el nivel de crecimiento de los programas con efectos directos; así por ejemplo el volumen de trabajo en la gestión de recursos humanos y en viajes aumentará si aumenta la cifra de personal en los principales programas que contratan personal.

Panorama general

208. La figura siguiente muestra un resumen general de la sensibilidad asociada a las diversas opciones, y se basa en la cifra de 1.186,2 directores y personal equivalentes a tiempo completo. Las cifras reales de personal siguen cambiando, y esta cifra de empleos equivalentes a tiempo completo es la que ha utilizado el equipo de la OMPI encargado de elaborar el Presupuesto por programas. Hemos usado esta cifra ya que es la que se relaciona más estrechamente con el Presupuesto por programas que está elaborando la OMPI.



209. Las consecuencias son las siguientes:

- El efecto sobre la cifra de personal controlable derivado del crecimiento o reducción de la demanda es comparativamente pequeño entre 2007 y 2008/9, con unas cifras que oscilan entre:
  - 1.122 y 1.240, si no se producen ganancias en la eficiencia; o
  - 1.050 y 1.168, si se producen ganancias en la eficiencia; aunque
- las diferencias se vuelven más importantes hacia 2010/11, con unas cifras que oscilan entre:
  - 1.072 y 1.303, si no se producen ganancias en la eficiencia; o
  - 864 y 1.053, si se producen ganancias en la eficiencia.

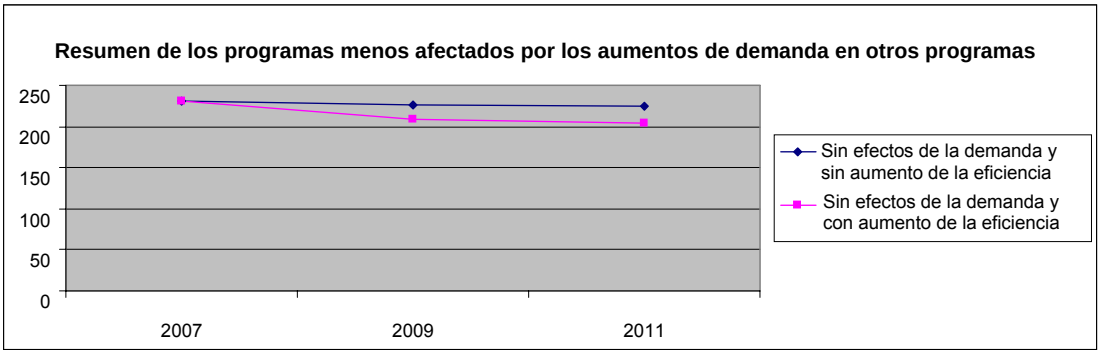
210. El mensaje general y la previsión es que pasarán tres o cuatro años antes de que se obtengan beneficios significativos de los aumentos en la eficiencia, con independencia de la situación de la demanda.

Sensibilidad

211. Hay 17 programas, en los que actualmente trabajan un total de 231 directores y personal de otro tipo en los que un cambio en la demanda prevista tendrá poco o ningún efecto sobre la cifra de personal. Esta lista incluye por ejemplo:

- Programa 31: Construcción del nuevo edificio (1 empleo equivalente a tiempo completo);
- Programa 4: Utilización del derecho de autor en el entorno digital (3 empleos equivalentes a tiempo completo); y
- Programa 6: Países africanos, árabes, de América Latina y el Caribe, de Asia y el Pacífico y PMA (64 empleos equivalentes a tiempo completo en total).

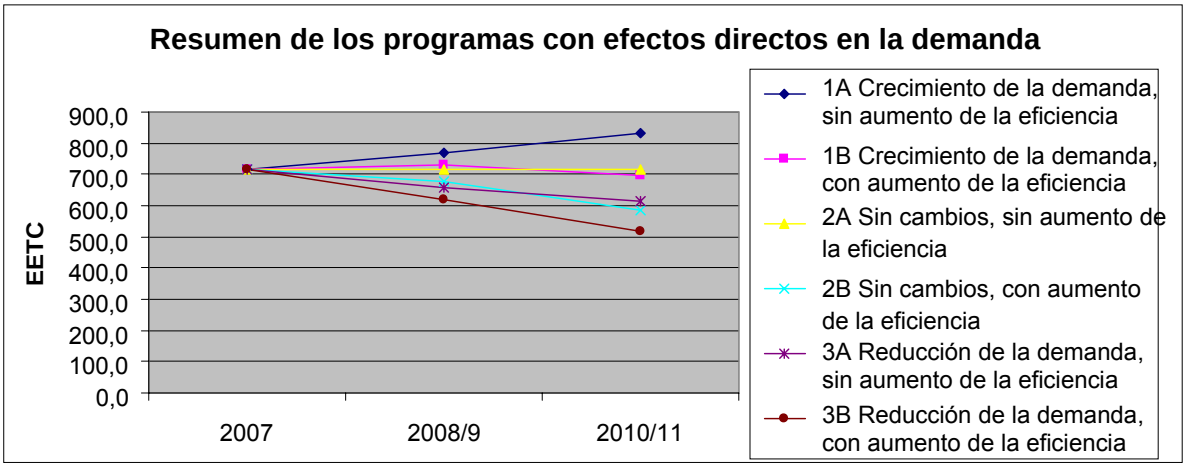
212. Los efectos del crecimiento o la reducción de la demanda sobre la cifra de personal en estos programas se resumen en la figura siguiente.



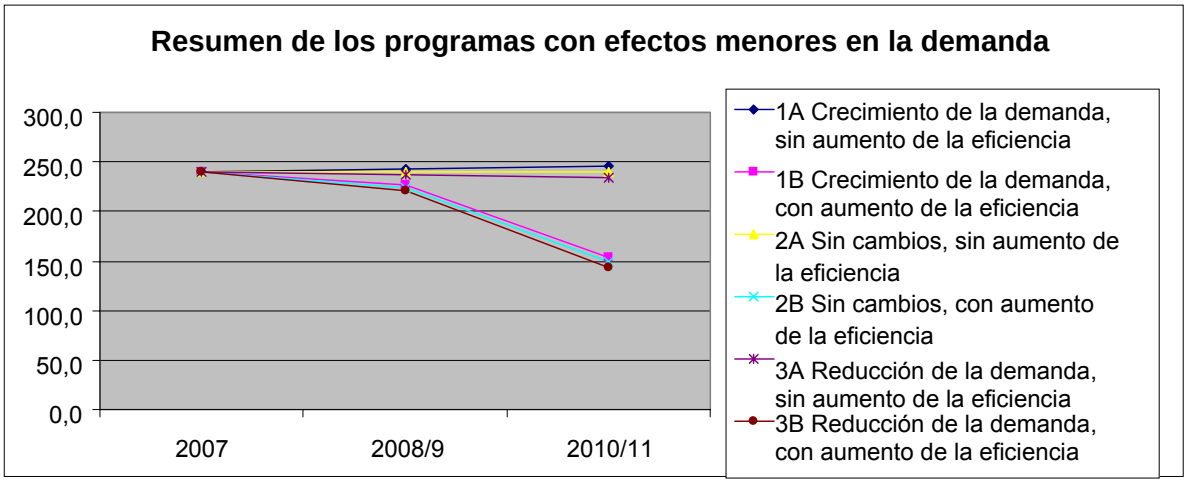
213. Los efectos sobre los programas con un efecto de crecimiento directo son más importantes:

- a corto plazo, en el caso de crecimiento de la demanda; y
- a lo largo de un período de tiempo más largo en los casos de aplicación del programa de mejora de la eficiencia y de reducción de la demanda;

tal como se muestra en la figura que sigue a continuación:



214. Los efectos del supuesto sobre cambios en los programas con efectos menores brindan el ejemplo más claro del resultado potencial de introducir el programa propuesto de mejora organizativa, con ganancias en la eficiencia. En particular, indican el efecto potencial de la mejora en los procesos y el aumento en el uso de la tecnología.



Limitaciones al ritmo del cambio

215. Existe una limitación fundamental a la posible velocidad con que puede garantizarse cualquier cambio en el personal. Todos los empleados obtienen calificaciones positivas en el proceso de evaluación del rendimiento, y seguirá siendo así durante muchos años. A la OMPI le resultará muy difícil demostrar que un sujeto rinde deficientemente.

216. Incluso si la OMPI introduce prácticas objetivas de gestión del rendimiento, a las personas que reciben una baja calificación debe dársele una oportunidad para que mejoren su rendimiento. En casos excepcionales, un año de experiencia puede ser suficiente para demostrar que no ha mejorado un rendimiento deficiente y que es poco probable que mejore, pero lo más probable es que cualquier despido por rendimiento deficiente sólo pueda producirse tras dos evaluaciones periódicas (anuales). E incluso entonces pueden producirse apelaciones que requieran bastante tiempo.

217. Los presupuestos en que se basan las ganancias de personal incluyen el compromiso con un programa de jubilaciones voluntarias, reducción de puestos y ceses en la OMPI, que permita a la Organización dar salida al personal, incluso con muchos años de servicio, que rinde por debajo de lo necesario y sustituirlo con las personas adecuadas.

6. Requisitos futuros de dotación de personal: justificación del cambio

Introducción

218. La OMPI puede seguir trabajando perfectamente sin hacer cambios en su forma de hacer las cosas con relación a la estructura, procesos y sistemas de la organización y en su forma de trabajar. Cualquier cambio importante abre posibilidades pero también plantea exigencias y riesgos. Por tanto, la opción de "seguir como siempre" normalmente merece ser sopesada y comparada con cualquier otra opción.

219. Nuestro programa de entrevistas y la retroalimentación recibida de los grupos de discusión indican que los directores y el personal de la OMPI están preparados para este importante cambio, y que algunos ven la decisión de la OMPI de llevar a cabo este estudio como una señal clara y satisfactoria de que los planes de la OMPI prevén un cambio fundamental. Por tanto, nuestros supuestos en cuanto a los requisitos de cifras de personal en la OMPI se basan en el compromiso de la Organización con un programa de mejora organizativa, tal como se describe más adelante en este plan de recursos humanos.

Mejora organizativa: panorama general

220. Este estudio ha confirmado que existen varias áreas de atención prioritaria para la OMPI. Asimismo hemos comprobado que la OMPI dispone de planes y propuestas para abordar muchas de esas prioridades. En algunos casos, estas propuestas han sido formuladas hace muchos meses, pero no existe una fecha claramente establecida de inicio de su ejecución. Se nos ha dicho que varias de las iniciativas posibles se han aplazado hasta examinar las recomendaciones de este estudio. Esto puede ser un planteamiento razonable para iniciativas relacionadas específicamente con la gestión de recursos humanos, por ejemplo la estrategia de recursos humanos, pero los datos generales indican que la OMPI no es una organización que actúe con rapidez.

221. La OMPI, aunque no es una organización muy grande, sí que es una organización compleja. Con más del 50% del personal empleado en dos programas, la OMPI debería ser capaz de funcionar sistemáticamente como empleador y responder con diligencia a los cambios en las necesidades externas e internas. Esta proposición suscita objeciones debido a varias razones, entre ellas las siguientes:

- El Director General ha tratado de alejar a la OMPI del modelo de estructura organizativa centralizada anterior y fomentar la responsabilización local, si bien los directores a diferentes niveles de la OMPI no siempre han aprovechado las oportunidades que se les han ofrecido y aceptado esta nueva responsabilización.
- Muchos procesos, en particular los internos, son largos, lentos y requieren mucho trabajo. Con frecuencia se basan en lápiz y papel, requieren varios niveles de autorización y no están apoyados por una tecnología integradora.
- No se ha producido una inversión estructurada para perfeccionar y evaluar a los directores con el fin de que desempeñen una función completa y competente en la gestión del servicio y del personal.
- El número de programas y las tensiones percibidas (aunque no especialmente manifiestas) entre las actividades comerciales y de desarrollo pueden haber fomentado el pensar en puestos de trabajo, unidades orgánicas y programas en lugar de pensar en la OMPI como organización.

- La gestión del rendimiento no se ha utilizado en la OMPI para evaluar el rendimiento individual. La tendencia es que todas las personas sean evaluadas como competentes en sus cometidos, incluso cuando se piensa que algunas no lo son, y que incluso las personas con un rendimiento deficiente con contratos de corta duración suelen obtener nuevos contratos. Los directores y el personal desean ver cambiar esta práctica, pero esto no podrá hacerse salvo que todos los directores adopten nuevos enfoques, más objetivos, respecto de la gestión del rendimiento.
- Muchos ven la OMPI como un lugar cómodo y, en general, seguro de trabajo. La rotación de personal ha sido escasa en la OMPI (actualmente del 2.6%).

222. Nuestra experiencia en cambios en profundidad, apoyada por los resultados de programas llevados a cabo recientemente en las Naciones Unidas y en oficinas de patentes, confirma que para llevar a buen término un programa de mejora organizativa en la OMPI:

- éste ha de plantearse y gestionarse como un programa integral;
- se necesitarán de tres a cinco años para lograr e integrar todos los objetivos;
- se precisará el apoyo pleno y el compromiso permanente de la dirección de la OMPI;
- se necesitará el apoyo de los Estados miembros, en especial el apoyo financiero para iniciativas fundamentales de cambio; y
- ha de reconocerse que se producirá un cierto grado de redistribución y supresión planificada de puestos con el fin de asegurar que todos los recursos humanos de la OMPI cuentan con los niveles de competencia, capacidad y compromiso requeridos.

Condiciones del éxito

223. Para que la implantación del programa de mejora organizativa de la OMPI se realice satisfactoriamente será preciso el apoyo y compromiso sin reservas de la dirección de la Organización, tanto a título individual como colectivo. Los cuadros de dirección tendrán que desempeñar un papel decisivo en la planificación y dirección de los cambios propuestos, comunicando la justificación del cambio y apoyando a sus directores y al personal a su cargo a lo largo del proceso de cambio.

224. Entendemos que cualquier recomendación no será examinada por los Estados miembros antes de septiembre del año en curso, y que no es probable que se inicie oficialmente ningún programa antes de principios de 2008, una vez dados los pasos necesarios para establecer la nueva estructura de programas.

225. El éxito requiere una mejora significativa en las competencias, capacidades y compromiso de la dirección. Anticipamos la necesidad de un programa de perfeccionamiento de la gestión de tres años de duración en la OMPI, si bien recomendamos que el programa se centre en la gestión del rendimiento y en la asistencia como los factores que tienen una mayor repercusión sobre la cifra de personal, así como iniciar la andadura hacia una cultura institucional más positiva en la Organización. El programa de perfeccionamiento de la gestión se iniciaría en 2008, aunque la obtención de resultados básicos, por ejemplo en términos de aumento del rendimiento de una unidad o un programa, es poco probable que tenga un efecto significativo antes del bienio 2010-2011.

226. Hay varios procesos internos de la OMPI que pueden revisarse de manera que se agilicen y requieran menos personal, incluso sin el apoyo de nuevas tecnologías de la información, pero las ganancias significativas se obtendrán con las tecnologías de la información adecuadas. Recomendamos que el equipo del proyecto de la OMPI decida qué procesos son prioritarios y efectúe ese análisis con el fin de obtener algunas "victorias rápidas".

227. Los Estados miembros considerarán la recomendación de la OMPI de implantar un sistema ERP de planificación de los recursos como parte del Presupuesto por programas para 2008-2009. En caso de que esta recomendación se apruebe y la OMPI sea capaz de moverse con rapidez para establecer compromisos con las partes correspondientes, se puede prever que las nuevas tecnologías de la información de apoyo empezarán a estar disponibles a partir de 2010. Esto significa

que las ganancias de personal vinculadas a las nuevas tecnologías de la información podrán incluirse en el Presupuesto por programas para el bienio 2010-2011.

228. Uno de los requisitos determinantes será el compromiso con un programa de jubilación anticipada, reducción de puestos y ceses. Tradicionalmente, la OMPI ha tratado de trasladar de puesto, en lugar de disciplinar o despedir, a las personas que no eran capaces de rendir de forma efectiva en su puesto actual. Esta estrategia ha funcionado razonablemente bien para evitar un descontento profundo en la plantilla, pero hay un mensaje claro, que cada vez cobra más fuerza, en el sentido de que los programas y las unidades orgánicas son reacias a aceptar directores y personal reasignados, salvo que cuenten con las capacidades necesarias y el compromiso de cumplir sus nuevos cometidos.

229. Debido a que es probable que incluso los directores y empleados con un rendimiento deficiente hayan sido calificados como competentes en la evaluación más reciente del rendimiento, a que se necesitará tiempo para capacitar a los directores para que adopten una postura más objetiva respecto de la calificación del rendimiento y a que debe darse a los empleados la oportunidad de que mejoren su rendimiento, es poco probable que pueda plantearse el despido disciplinario de cualquier empleado antes del bienio 2010-2011. Podrían darse casos en el bienio 2008-2009, por ejemplo vinculados a la jubilación anticipada debido a enfermedad, pero el número de estos casos debe ser relativamente pequeño.

Programa de mejora organizativa

230. Recomendamos a la OMPI un programa integrado de mejora organizativa, planeado y estructurado con tres componentes principales, tal como se muestra a continuación.

231. Los componentes fundamentales se analizan en los párrafos que siguen a continuación.

Liderazgo y gestión

232. La necesidad de reforzar las capacidades de liderazgo y de gestión ha sido una preocupación recurrente que se ha planteado a lo largo del estudio. Esto supondrá prestar atención a lo siguiente:

- El papel de los directores a diferentes niveles de la estructura organizativa de la OMPI;
- La armonización de la autoridad con la responsabilidad y la responsabilización;
- El grado y naturaleza de la delegación; y
- La toma de decisiones y la responsabilización necesarias a los diferentes niveles.

Vínculos con otros componentes

233. Los directores y administradores desempeñan una función decisiva en la:

- gestión de personal, apoyando la adopción y despliegue de la nueva estrategia de recursos humanos y los planes de nuevas políticas y formas de trabajar; y
- la mejora estructural, ejerciendo su autoridad para asegurar un rendimiento efectivo, aceptando la responsabilización correspondiente.

234. Asimismo, serán percibidos como los modelos fundamentales en el programa de cambios. El grado en que se vea que los directores adoptan el programa influirá profundamente en el compromiso con el programa propuesto por parte de sus compañeros y de sus propios equipos.

235. Los directores y administradores también necesitarán el apoyo del Departamento de Gestión de Recursos Humanos a la hora de hacer frente a cuestiones de rendimiento, y confiarán en poder trabajar con procesos eficientes y efectivos y con sistemas adecuados de gestión de la información, además de otras tecnologías.

Competencias

236. La capacidad de liderazgo y dirección comprende conocimientos, destrezas y conductas que pueden evaluarse y mejorarse a través de centros de evaluación y perfeccionamiento de la gestión y de programas de aprendizaje. El Departamento de Gestión de Recursos Humanos ha celebrado extensas consultas en la OMPI con relación a un marco propuesto de aptitudes de gestión. Estas aptitudes serán particularmente útiles para contribuir al diseño y ejecución de programas esenciales de perfeccionamiento de la dirección y la gestión.

237. Entre los resultados previstos figuran los siguientes:

- Mejora del rendimiento individual y en las unidades orgánicas.
- Interpretación y aplicación uniformes de las políticas y procesos de la OMPI.
- Aceptación de la responsabilización.
- Una contribución muy importante a la aplicación de la estrategia de recursos humanos.

Medidas necesarias

238. Existe un apoyo generalizado a la mejora de la cultura de gestión y de las formas de trabajar en la OMPI. Partiendo del concepto de centro de evaluación de la gestión con evaluadores capacitados, esto tiene cuatro elementos fundamentales:

- validación del papel de los directores y administradores en la OMPI, determinando las responsabilidades (incluidas las delegadas) en las descripciones de los puestos y en los objetivos personales, y confirmando las competencias de gestión propuestas;
- evaluación de los niveles actuales de competencia y de las necesidades actuales de perfeccionamiento de los cuadros de dirección y administración;
- un plan estructurado de perfeccionamiento para los directores actuales y futuros directores; y, lo más importante,
- la aceptación por parte de directores y administradores de sus cometidos y responsabilidades y de que serán responsables del logro de los objetivos requeridos en coherencia con las formas de trabajo acordadas.

Gestión de recursos humanos

239. El Departamento de Gestión de Recursos Humanos de la OMPI puede desempeñar un papel en la facilitación del cambio, si bien necesita en sí mismo cambiar y mejorar. La labor que acaba de ultimar con relación a la estrategia de recursos humanos y a las capacidades de gestión apuntan a que se tienen las ideas claras sobre las necesidades actuales y futuras de la OMPI en materia de recursos humanos. Sin embargo, la actividad relacionada con los recursos humanos tiene en la

OMPI un gran carácter transaccional, los procedimientos requieren gran cantidad de personal y sus tecnologías de la información están obsoletas.

Vínculos con otros componentes

240. El componente de gestión de recursos humanos del programa propuesto permitirá:

- Comprometer y perfeccionar a directores y administradores;
- proporcionar a los empleados descripciones más claras de los puestos y una plataforma de objetivos personales;
- promover una gestión efectiva y objetiva del rendimiento; y
- facilitar una dotación adecuada de recursos, promocionar y contratar a personas con las competencias y el compromiso requeridos y librarse de las personas que no pueden contribuir como se exige a la OMPI.

Departamento de Gestión de Recursos Humanos

241. El Departamento de Gestión de Recursos Humanos será un socio estratégico para directores y administradores, al iniciar políticas, vigilar su aplicación y ofrecer asesoramiento cabal y oportuno en materia de recursos humanos. Esto requiere un cambio importante en las competencias y capacidades que existen en el Departamento de Gestión de Recursos Humanos. Además, exige una reestructuración profunda y automatización de los procesos para obtener un sistema de gestión de recursos humanos adecuado.

242. Por consiguiente, el Departamento de Gestión de Recursos Humanos es tanto un socio en el cambio como una unidad orgánica que será en sí misma objeto de cambios importantes para poder desempeñar un cometido adecuado en el programa de mejora y en el mantenimiento de la estrategia, la política y los procesos de recursos humanos en el futuro.

Medidas necesarias

243. Es importante establecer prioridades en las medidas que recaen en el marco de la gestión de recursos humanos. Las áreas decisivas en las que habrán de adoptarse medidas inmediatas son las siguientes:

- Comunicación de la estrategia de recursos humanos, con un plan de acción acordado para la ejecución de iniciativas fundamentales;
- Revisión de la política y procesos de recursos humanos para eliminar pasos innecesarios o redundantes a la hora de aprobar medidas relacionadas con los recursos humanos;
- Instauración de los cambios estructurales y las competencias previstos para el Departamento de Gestión de Recursos Humanos;
- (Re)confirmación de los planes de gestión del rendimiento en la OMPI. Elaborar los instrumentos, directrices y material conexo para explicar la nueva forma objetiva de trabajar y comunicarse para promover un mejor entendimiento y utilización de nuevas posibilidades. Identificar y perfeccionar un cuadro de formadores internos que puedan dirigir talleres de capacitación en el nuevo contexto;
- Facilitación de descripciones de puestos ajustados a una norma común que englobe todos los puestos de la OMPI;
- Examen de los niveles actuales de competencia entre los directores y el resto del personal de la OMPI y asignar los puestos en función de las necesidades y el mejor uso de los recursos. Asegurarse de que las recomendaciones se estudian y apoyan adecuadamente. Aplicar los resultados del estudio de dotación de personal;
- Examen de la reclasificación de puestos y categorías laborales: considerar la posibilidad de ofrecer orientación para apoyar el avance a través de una nueva trayectoria para obtener mejores niveles de competencia técnica y profesional;
- Creación de nuevos contratos laborales;
- Establecimiento de un programa de apoyo a los directores sobre el sistema revisado recomendado de ausencias y asistencia;

- Diseño y formulación de una política y procesos de apoyo para la redistribución de personal, la reducción de puestos y el cese de empleados; y
- planificación de los requisitos futuros de conocimientos especializados y las necesidades futuras de personal, teniendo en cuenta la rotación de personal y las deficiencias que puedan cubrirse mediante la contratación, la capacitación o la redistribución.

Organización, procesos y sistemas

244. La estructura orgánica de la OMPI, junto con sus procesos y sistemas de apoyo, ha evolucionado a lo largo del tiempo y a menudo en respuesta a las demandas de las muy diferentes comunidades a que atiende.

245. Hemos puesto en cuestión aspectos particulares de la estructura orgánica actual de la OMPI, en concreto los siguientes:

- El número de directores superiores y unidades organizativas que rinden cuentas directamente al Director General;
- La justificación de la amplia estructura de programas, cuando existen variaciones tan importantes en las dimensiones y efectos percibidos de los programas; y
- Áreas de duplicación aparente de servicios o de servicios comunes, por ejemplo de traducción.

246. El requisito más general en cuanto a procesos y sistemas es que la OMPI debería catalogar y analizar todos los procesos fundamentales de la organización, de forma que:

- se extiendan a toda la organización, resulten efectivos y sean fáciles de utilizar;
- contengan procesos de toma de decisión delegada claramente definidos, con los controles que sean estrictamente necesarios para proteger a la OMPI; y
- estén diseñados para formar parte del sistema ERP de la OMPI.

Vínculos con otros componentes

247. La organización y los procesos constituyen el núcleo fundamental del programa propuesto de mejora organizativa. Por ejemplo:

- La definición de funciones y responsabilidades requiere que las medidas organizativas y las decisiones que habrán de adoptarse con relación a políticas y procesos concretos sean claras.
- La reestructuración de procesos debe llevar a la simplificación de la actividad, que dará lugar a reducciones en el volumen de trabajo de naturaleza transaccional para el personal, la agilización de la toma de decisiones, una mayor capacidad de respuesta y el aumento de los niveles de servicio.
- El sistema ERP propuesto de planificación de los recursos permitirá integrar la captación y acceso de información sobre gestión. Esto eliminará incoherencias y mejorará el proceso de toma de decisiones
- El sistema de planificación de los recursos también permitirá la automatización de procesos, lo que reducirá el volumen de trabajo y facilitará estudiar la contratación externa de actividades no fundamentales.

Medidas necesarias

248. Las medidas fundamentales serán las siguientes:

- Establecer una estructura del proyecto de mejora organizativa de la OMPI que englobe:
    - al Director General como promotor;
    - a un Director General Adjunto como Jefe de Programa;
    - un Comité Directivo;

  - una oficina de gestión del programa;
  - una estrategia y plan de comunicación; y
  - formación y apoyo en el examen de procesos y gestión del cambio para directores y otro personal pertinente.
- Estudiar y diseñar una estructura organizativa revisada para la OMPI:
  - plantearse una estructura con menos dependencias directas del Director General;
  - vincular servicios auxiliares (finanzas, verificador, recursos humanos, compras) en una división de administración o de operaciones común;
  - comprometerse con reuniones periódicas de "directorio" entre los directores de división y el Director General.
- Revisar y confirmar la estructura del programa, teniendo en cuenta opciones para ponderar las aportaciones de directores o administradores con relación al tamaño y efectos de los programas, ya sea a nivel individual o agrupados.
- Determinar las posibles actividades, volumen de trabajo y necesidades de personal para atender el Programa para el Desarrollo.
- Confirmar los procesos prioritarios que han de revisarse y reestructurarse:
  - acordar principios y parámetros de diseño;
  - examinar posibilidades tecnológicas y la justificación comercial de invertir en tecnología;
  - confirmar los niveles de aprobación esencial; y
  - considerar la posibilidad de contratar externamente procesos o fases de procesos no esenciales.
- Planificar las necesidades tecnológicas de la OMPI de 2007 a 2011 y los requisitos de recursos internos, subcontratados y contratados externamente en materia de tecnologías de la información.

249. En el epígrafe dedicado al resumen, a continuación del párrafo 52, se facilita un plan de acción resumido con indicadores temporales aproximados, junto con referencias a los párrafos del informe.

Gestión de los riesgos

250. Pensamos que sólo será posible efectuar un cambio significativo, por ejemplo que la OMPI pueda asegurarse ganancias de recursos humanos, si existe un compromiso con el programa integrado de mejora organizativa propuesto.

Efectos de los supuestos

251. Parece haber un reconocimiento creciente de que las cosas no pueden mantenerse como están y que se corre el riesgo de que se deteriore la situación si no se actúa pronto para corregir algunos de los problemas existentes. La ejecución del programa de mejora organizativa deberá ser independiente de los supuestos de aumento o reducción significativos de la demanda.

Sin el programa:

- bajo el supuesto de un crecimiento importante de la demanda:
  - es probable que la contratación suponga traer a la OMPI tanto candidatos externos como un cierto número de personal que ya trabaja con contratos de corta duración.
  - el personal con un rendimiento deficiente seguirá contratado en la OMPI, y actuará como modelo pernicioso y será fuente de frustración para sus compañeros actuales y futuros.
  - Los directores seguirán evitando gestionar honestamente el rendimiento y no podrán hacer un uso óptimo de cualquier recurso complementario.
  - Los procesos internos seguirán siendo lentos y exigentes en cuanto a tiempo y personal.
  - Existe un riesgo real de:
    - aumento de los costos sin un aumento correspondiente de los ingresos;
    - que el personal más competente de la OMPI pierda el compromiso o busque otro trabajo; y

        - que la OMPI sea incapaz de atraer el nivel requerido de directores y personal de otro tipo del mercado.
- bajo el supuesto de una reducción de la demanda:
    - los directores y empleados más competentes de la OMPI puede que busquen otro trabajo.
    - no habrá posibilidad de diferenciar documentalmente entre las personas que rinden bien y las que rinden deficientemente en el caso de que pueda ofrecerse una reducción de puestos.
    - La decisión de no ofrecer nuevos contratos al personal de corta duración puede disminuir los niveles de rendimiento. Se considera que actualmente muchos empleados con contratos de corta duración trabajan al nivel o por encima del nivel de rendimiento requerido y en actividades esenciales habituales, en lugar de proyectos limitados en el tiempo o en momentos de exceso de trabajo.
    - Los costos se mantendrán gran medida sin cambios, pese al descenso de los ingresos y la demanda.

Lista de riesgos provisionales

252. Hemos identificado varias áreas posibles de riesgos asociados al programa propuesto de mejora organizativa.

Dirección del programa

253. Este programa es un programa a largo plazo que demandará una cantidad considerable de tiempo a directores y directores superiores. Resulta fundamental que se preste una atención uniforme al logro de los objetivos del programa y al logro de los resultados básicos, y que haya continuidad en la forma en que se interpreta y ejecuta el programa.

Mantener la situación actual

254. La OMPI tiene razonablemente asegurada la financiación futura. Esto es a la vez:

- beneficioso, ya que fomenta la estabilidad y permite financiar un mayor número de iniciativas o el cambio de iniciativas; y
- problemático, ya que con frecuencia la estabilidad y la seguridad son enemigas de los cambios importantes. La pregunta que lo cuestiona suele ser del estilo de "¿por qué embarcarse en un doloroso programa de cambios cuando nuestra fuente de ingresos está asegurada y podemos vivir tal como están las cosas durante algunos años?".

Competencia y compromiso dentro del Departamento de Gestión de Recursos Humanos

255. El programa propuesto de mejora organizativa y la aplicación de la estrategia de recursos humanos representan un cambio fundamental para los servicios que presta el Departamento de Gestión de Recursos Humanos. En el futuro se necesitarán profesionales con experiencia en la gestión estratégica de recursos humanos.

Sistema ERP de planificación de los recursos y demás tecnologías

256. La ejecución satisfactoria del programa dependerá de la existencia de una plataforma tecnológica solvente a la que puedan acceder los usuarios. Entendemos que los planes de implantar un sistema de planificación de los recursos en la OMPI están bien avanzados, aunque existe un riesgo considerable de que se retrase la implantación. Nuestra hipótesis de trabajo es que el sistema estará en funcionamiento a finales del bienio 2008-2009. El retraso en la fecha de implantación deberá repercutirse en el programa y se manifestará en períodos más largos antes de que pueda prescindirse del personal no esencial.

Capacidad de cambio y disposición al mismo

257. Existen varias comunidades diferentes comprometidas con la OMPI, todas ellas con niveles potencialmente diferentes de compromiso para apoyar y participar en un programa de mejora organizativa. En el gráfico siguiente se ofrece un resumen de alto nivel de la diversidad de puntos de vista y el posible posicionamiento de las partes interesadas, como individuos y comunidades.

Programa de ceses

258. La OMPI tiene un historial de fomentar la reasignación de personal dentro de la Organización cuando se considera que un sujeto no está rindiendo en su cometido actual. En los últimos tiempos no ha sido habitual emprender acciones disciplinarias formales o considerar el despido o el cese. Existe una opinión muy clara por parte de los directores que han aceptado personal reasignado de otras unidades de que en realidad se trata de un mecanismo para trasladar un problema y al personal que rinde deficientemente de un lugar a otro y que no es una opción estratégica para la OMPI.

259. Prevemos que cualquier declaración en el sentido de que la OMPI está dispuesta a embarcarse en un programa de despidos disciplinarios u otro tipo de cesantía:

- será acogido con satisfacción por algunos directores y empleados ya que abre la posibilidad de hacer frente al rendimiento deficiente de forma honesta y objetiva;
- suscitará la preocupación en el personal y en algunos Estados miembros de que el programa pueda utilizarse para discriminar a las personas; y
- hará que varios directores se cuestionen su competencia para tomar decisiones objetivas sobre rendimiento y hacer un seguimiento de cualquier medida disciplinaria o de reducción de personal subsecuente.

260. Esto será una cuestión que requerirá una planificación y comunicación muy delicadas.

Contratación externa

261. La contratación externa es una opción que atrae cada vez más a las organizaciones, ya que ofrece la posibilidad de:

- acceder a un fondo de recursos para hacer frente a puntos álgidos de trabajo;
- obtener niveles de inversión en la eficiencia de procesos apoyados por la tecnología que podrían no estar justificados en la OMPI como tal;
- disponer de servicios especializados; y
- reducir los costos.

262. No obstante, teniendo todo en cuenta, recomendamos a la OMPI que considere lo siguiente:

- Subcontratar un problema nunca es una solución viable y sostenible. Una buena práctica es reestructurar los procesos antes de plantearse la contratación externa;
- Si habrá algún momento en el futuro en el que resulte adecuado utilizar al personal propio para un servicio;
- Cómo afectará la contratación externa a la dotación de personal en la OMPI, en particular si el agente externo contratará al personal pertinente de la OMPI, o si la OMPI será responsable de la redistribución o la reducción de personal; y
- como se supervisarán y gestionarán los arreglos contractuales y de servicio.

263. Recomendamos que cualquier plan de contratación externa de la OMPI pase por la preparación de una justificación comercial pormenorizada.

Costos generales

264. Con el fin de ayudar a la dirección de la OMPI y a los Estados miembros a decidir los pasos siguientes, a continuación ofrecemos algunos costos generales iniciales indicativos de las medidas fundamentales recomendadas en este informe.

265. A partir de la experiencia de otras organizaciones con sede en Ginebra y del sistema de las Naciones Unidas, los costos generales se producirán en las áreas que siguen a continuación y oscilarán entre las cantidades siguientes:

Acción	Costo indicativo, en miles de francos suizos
• Evaluación de la gestión	60 – 180
• Perfeccionamiento de la gestión (por año a lo largo de los cinco años del programa)	400 – 600
• Sesiones de información y capacitación en la gestión del rendimiento	300 – 400
• Sistema de desarrollo de la carrera profesional y perfeccionamiento del personal	100 - 150
• Gestión de las ausencias por enfermedad (sin incluir los costos de cesantía)	30 - 50
• Reestructuración de los procesos de recursos humanos	30 - 50
• Reestructuración del Departamento de Gestión de Recursos Humanos	200 - 300
• Sistema ERP y otras tecnologías • Apoyo al diseño de la organización	por determinar
• Descripción y clasificación de puestos (incluidas las variaciones sobre el régimen común de las Naciones Unidas)	100 - 200 360 - 450

266. Los principales costos complementarios no relacionados con la tecnología probablemente se derivarán de indemnizaciones por despido. Éstas deberán negociarse con el Consejo de Personal. Es probable que algunos de los empleados con un rendimiento deficiente mejoren su rendimiento cuando se enfrenten con un proceso más robusto de gestión del rendimiento y un claro compromiso por parte de la OMPI para hacer frente a cualquier abuso de los sistemas y prestaciones existentes. Pese a todo, recomendamos a la OMPI que considere la inclusión en el presupuesto de posibles indemnizaciones para un máximo de 100 personas a lo largo de los cinco años de vida del programa de mejora organizativa.

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Anexo 1
Resumen de las recomendaciones

Actividad del programa

Fase	Acción	T4 07	T1 08	T2 08	T3 08	T4 08	T1 09	T2 09	T3 09	T4 09	T1 10	T2 10	T3 10	T4 10	T1 11	T2 11	T3 11	T4 11
1. Liderazgo y dirección	1.1 Evaluación de la gestión											En curso						
	1.2. Programa de perfeccionamiento de la gestión											En curso						
2. Gestión de recursos humanos	2.1. Mejoras en el sistema de gestión del rendimiento											En curso						
	2.2 Procesos relativos al desarrollo profesional y perfeccionamiento del personal																	
	2.3 Reestructuración de los procesos de recursos humanos																	
	2.4 Reestructuración del Departamento de Gestión de Recursos Humanos																	
3. Organización, procesos y sistemas	3.1. Mejoras en otros procesos											En curso						
	3.2. implantación del sistema ERP de planificación de los recursos y de otros tipos de tecnología												En curso					
	3.3 Modificaciones en el diseño de la organización												En curso					
	3.4. Revisión y aplicación de descripciones y clasificaciones de los puestos												En curso					
	3.5 Establecimiento de programas de supresión de puestos y despido de personal												En curso					

N⁰	Medidas recomendadas	Calendario	Párrafos de referencia
1.1	**Evaluación de la gestión**		
1.1.1	Confirmar las capacidades de gestión requeridas (de la estrategia de recursos humanos de la OMPI)	T4, 07	223, 225, 230-238
1.1.2	Diseñar un centro de evaluación	T4, 07	Ídem
1.1.3	Capacitar evaluadores de la OMPI	T4, 07	Ídem
1.1.4	Poner el centro en marcha para los directores existentes, los directores con grandes posibilidades y los candidatos externos a los cuadros de dirección	T1, 08	Ídem
1.1.5	Continuar haciendo un seguimiento anual del desarrollo	T1, 09 en curso	Ídem
1.2	**Perfeccionamiento de la gestión**		
1.2.1	Definir las necesidades prioritarias de capacitación en gestión en particular para el período 2007 - 2009 o Gestión del rendimiento o Gestión de las ausencias	T1, 08	165-175
1.2.2	Diseñar programas de capacitación y el enfoque de la evaluación	T1, 08	165-175
1.2.3	Llevar a cabo los programas de perfeccionamiento y capacitación de la dirección	T2, 08	165-175
1.2.4	Revisar y mantener los programas para satisfacer las exigencias derivadas de la actividad de evaluación	T2, 08 en curso	-
2.1	**Gestión del rendimiento**		
2.1.1	Confirmar el enfoque de la OMPI respecto del establecimiento de objetivos y la gestión del rendimiento individual y de equipo, que tenga en cuenta un método de la gestión del rendimiento que pueda utilizarse en toda la Organización	T1, 08	142-144, 151-154, 166-169
2.1.2	Difundir los objetivos de la OMPI y del programa y los criterios esperados de rendimiento	T1, 08	155-158, 166-169
2.1.3	Desglosar a nivel de objetivos personales y de programa - *vinculación al perfeccionamiento de la gestión*	T2, 08	155-158
2.1.4	Acordar objetivos y medidas de rendimiento para cada persona	T2, 08	151-154

N^0	Medidas recomendadas	Calendario	Párrafos de referencia
2.1.5	Vigilar activamente el rendimiento a lo largo de 2008, tomar medidas contra el rendimiento deficiente	T2, 08 en curso	151-154
2.1.6	Examinar el rendimiento y promover la justicia y precisión en la calificación	T1, 09	142-144, 151-154, 173-175
2.2	**Desarrollo profesional y perfeccionamiento del personal**		
2.2.1	Completar la matriz de competencias para todos los puestos y abordar la motivación del personal	T1/2, 08	89-102
2.2.2	Confirmar las trayectorias y oportunidades profesionales	T1/2, 08	148-150
2.2.3	Determinar y comunicar los requisitos de promoción, para pasar a una nueva función o programa	T2, 08	148-150
2.2.4	Definir las necesidades de capacitación para los cinco grupos competencias que se han determinado	T2,08	89-102
2.2.5	Elaborar y desplegar un calendario de programas de capacitación	T2/4, 08	140-141
2.3	**Reestructuración de los procesos de recursos humanos**		
2.3.1	Revisar y desplegar una política y unos procesos de recursos humanos dirigidos a mejorar la contratación, reducir las cadenas de decisión, incrementar la transparencia y aumentar la coherencia en toda la OMPI. El calendario de esta actividad está vinculado a la implantación de nuevas tecnologías adecuadas.	T4, 08	131-139
2.4	**Reestructuración del Departamento de Gestión de Recursos Humanos**		
2.4.1	Desplegar la estrategia de recursos humanos de la OMPI	inmediato	239-243
2.4.2	Reestructurar el Departamento de Gestión de Recursos Humanos para hacer énfasis en la orientación y en las decisiones y alejarse de reglas y de la autoridad transaccional	T4, 08	239-243

N⁰	Medidas recomendadas	Calendario	Párrafos de referencia
3.1	**Mejora en los procesos**		
3.1.1	Examinar los procesos fundamentales, especialmente los que engloba el estudio caso por caso, con el fin de determinar posibilidades de mejora, alimentadas por: o la delegación o la responsabilización o la simplificación Posibilidades de automatizar o compartir servicios	T4, 08	195 – 199 Anexo 4
3.1.2	Aplicar las posibles revisiones, no ligadas a la automatización	T1, 08 en curso	Ídem
3.1.3	Incluir las posibilidades de automatización en la justificación comercial de iniciativas como la del sistema ERP de planificación de los recursos y otras basadas en la tecnología	Inmediato	Ídem
3.2	**ERP y otros tipos de tecnología**		
3.2.1	Ultimar la fundamentación comercial del sistema ERP	T4, 08	62
3.2.2	Preparar un programa para la aplicación del sistema ERP	T4, 08	256
3.2.3	Seleccionar y contratar consultores y contratistas	T1, 09	Ídem
3.2.4	Gestión del programa	en curso	Ídem
3.3	**Diseño de la organización**		
3.3.1	Examinar la estructura superior de la organización, en particular: o Las dependencias directas del Director General o Las posibilidades vincular o agrupar programas con fines de gestión	T3, 08	244-248
3.3.2	Determinar y aplicar las revisiones acordadas	T4, 08	Ídem
3.3.3	Examinar o revisar otras unidades orgánicas	T1, 09 en curso	Ídem
3.3.4	Estudiar la justificación comercial de ampliar la contratación externa en áreas esenciales	T1, 09	95, 101, 159, 194, 195, 200, 261-263
3.4	**Descripción y clasificación de puestos de trabajo**		
3.4.1	Revisar, dar una nueva perspectiva y racionalizar todas las descripciones de puestos de trabajo	Finalizado el T4, 08	156, 176-180, 184-186
3.4.2	Revisar las categorías laborales como resultado de la revisión de las descripciones de los puestos de trabajo	T4, 08 en curso	176-180

N⁰	Medidas recomendadas	Calendario	Párrafos de referencia
3.5	**Política de reducción de puestos y despidos**		
3.5.1	Confirmar una política que incluye la mejora en la eficiencia, la reestructuración de los cambios en los puestos de trabajo (vinculada al sistema ERP), cuestiones relativas a las ausencias y a otros cuestiones de rendimiento, y otros temas procedentes	T4, 08	195-200, 258-260
3.5.2	Aclarar y confirmar la posición de las personas con contratos de corta duración con la OMPI: o Confirmar las fechas de finalización de los contratos o Determinar si se recomienda ofrecer un nombramiento permanente, ampliar un contrato de corta duración o simplemente dejar que se extinga el contrato	T1/4, 08 T1/4, 08	108-114, 122-126
3.5.3	Incluir un presupuesto para despidos en el Presupuesto por programas para 2009 - 2010; otras ganancias de eficiencia se financiarán en función de las circunstancias particulares de cada caso	T2, 08	157, 195-200, 258-260
3.5.4	Examen anual del rendimiento deficiente y de las posibilidades de mejora del rendimiento	T4, 08 en curso	110, 115 – 121, 151, 154, 228 – 229, 258

Anexo 2
Análisis de la demanda por programas

Programa 1: Sensibilización pública y comunicación

Objetivo:

Dar a conocer mejor la OMPI y las cuestiones de P.I. en todo el mundo y respaldar el mandato de la OMPI mediante una estrategia dinámica de comunicación.

Descripción breve

1. **Volumen de trabajo:** Si bien las personas entrevistadas demandan más recursos, **no hemos encontrado ni en las entrevistas ni en la investigación documental datos que permitan afirmar un aumento sustancial en el volumen de trabajo** en las áreas siguientes:

   a. **Galardones de la OMPI**: Tal como puede verse en el cuadro que sigue a continuación, esta actividad parece haber aumentado paulatinamente, aunque el crecimiento no parece haber sido sustancial en el sentido de que se requieran recursos adicionales.

	2002	2003	2004	2005
Medallas para inventores	**promedio anual de 34 durante el periodo 1979 – 2003**		**69**	**75**
Premios a la creatividad		**24**	**14**	**19**
Trofeos a las empresas innovadoras	**5**	**9**	**8**	**12**

   b. **Actividades de prensa**: A partir de las estadísticas obtenidas del sitio web de la OMPI, puede concluirse que, pese a la varianza existente, las actividades de prensa no han aumentado a lo largo de los últimos años. El número de personas que trabaja en los comunicados de prensa se ha mantenido constante desde 1999. Junto a los comunicados de prensa generados por la OMPI, se ha producido un incremento del 26% (en 2006) en el número de artículos dedicados a las actividades de la Organización.

	Comunicados de prensa	Boletines para la prensa	Actualidades de la OMPI
1997			2
1998	24		27
1999	52		34
2000	50		38
2001	50	7	37
2002	34	3	28
2003	37	2	33
2004	28	2	19
2005	33	5	29
2006	39	6	20

c. El número de **visitas a la OMPI** se ha intensificado, pasando de 77 grupos (que suponen 1.900 personas) en 2005 a 95 (2.700 personas) en 2006.

2. La **contratación externa** puede ser una opción viable para la sección de comunicación.

   a. ¿Necesita realmente la OMPI su propio estudio de cine y multimedios? Las estadísticas del proyecto de informe sobre el rendimiento de los programas en 2006 no sugieren que exista producción suficiente como para justificar un estudio de cine y multimedios en la Organización. Recomendamos que se considere la externalización de este servicio, lo que reducirá en dos personas la cifra de personal.

   b. ¿Necesita realmente la OMPI disponer de su propio canal de ventas para las publicaciones de la OMPI? En el proyecto de informe sobre el rendimiento en 2006 se mencionan unas ventas de tan sólo 217.000 francos suizos en 2006 a través de la librería electrónica y unos ingresos totales de 1,6 millones de francos suizos. Recomendamos que se considere la subcontratación de este servicio a una editorial y/o a una librería (electrónica).

3. Cabe tratar de simplificar la **estructura orgánica** de este programa. No vemos la ventaja de que el equipo de galardones de la OMPI forme una unidad independiente. Por tanto, recomendamos su integración con el equipo de relaciones públicas y relaciones con los medios de comunicación.

4. La **automatización de los procesos relacionados con la actividad de los galardones de la OMPI** puede suponer una ganancia de tiempo significativa (un mínimo de 0,5 EETC). Ello requerirá una inversión más bien pequeña para crear un procedimiento de demanda y seguimiento a través de Internet.

5. El Departamento de Tecnologías de la Información es quien se ocupa actualmente de **mantener al día el sitio web**. Recomendamos transferir esta función de actualización del sitio web a la División de Comunicaciones, ya que la puesta al día

de un sitio web requiere más habilidades de comunicación que conocimientos técnicos en materia de tecnologías de la información.

6. El equipo dedicado a los galardones de la OMPI está actualmente **sobrecualificado**. Esta función no requiere un perfil multilingüe con grado de doctor en Derecho. Por consiguiente, cabe la posibilidad de distribuir mejor los recursos presentes.

7. En total ha habido siete personas que se han **ausentado por enfermedad** durante más de 20 días seguidos en 2006. En conjunto, representan para el Programa 390 días de ausencia por enfermedad sobre un total de ausencias de 576 días (39,9 EETC). Si se reducen esos 390 días a la mitad podrá obtenerse una ganancia de productividad de aproximadamente un puesto a tiempo completo.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Evaluar la inversión en tecnología para el proceso de los galardones de la OMPI. • Preparar un estudio de viabilidad que justifique la externalización del estudio de cine y multimedios. • Preparar un estudio de viabilidad que justifique la externalización del canal de ventas de las publicaciones de la OMPI. • Integrar el equipo de los galardones de la OMPI en el equipo de relaciones públicas y relaciones con los medios de comunicación.	• Automatizar el proceso de los galardones de la OMPI. • Contratar externamente el estudio de cine y multimedios • Subcontratar el canal de ventas de las publicaciones de la OMPI. • Transferir la función de actualización del sitio web del Departamento de Tecnologías de la Información a la División de Comunicaciones. • Ajustar las cualificaciones necesarias en el equipo de galardones de la OMPI.	
Resultados previstos		• Al finalizar 2009, se habrá producido un ahorro de entre 0,5 y 1 EETC mediante la automatización de la actividad de los galardones de la OMPI. • Al finalizar 2009 se habrá externalizado el estudio de cine y Multimedios, por lo que se reducirá en dos EETC la cifra de personal. • Al finalizar 2009 se habrá externalizado el canal de ventas de las	• Al finalizar 2011, se habrán reducido en un 50% las licencias de larga duración por enfermedad, lo que aumentará, por tanto, la productividad en otro 0,5 EETC más.

	2007	2008/09	2010/11
		publicaciones de la OMPI, por lo que se reducirá en 13 EETC la cifra de personal. • Al finalizar 2009 la persona del Departamento de Tecnologías de la información encargada de mantener al día el sitio web habrá sido trasladada a la División de Comunicaciones (+1). • Al finalizar 2009, se habrán reducido en un 25% las licencias excepcionales de larga duración por enfermedad, lo que aumentará, por tanto, la productividad en 0,5 EETC	
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios		• Confirmación de los estudios de viabilidad que justifiquen las actividades de externalización propuestas	
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 1 P 12,8 ➢ P superior: 5 ➢ P inferior: 7,8 SG 10,3 ➢ SG superior: 7,3 ➢ SG inferior: 3 **Corta duración** SG 9,8 ➢ SG superior: 2,8 ➢ SG inferior: 7 Otros 3 Total: 36,9	**Permanente** D 1 P 10,6 ➢ P superior: 5 ➢ P inferior: 5.6 SG 10,3 ➢ SG superior: 7,3 ➢ SG inferior: 3 **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 21,9	**Permanente** D 1 P 10,6 ➢ P superior: 5 ➢ P inferior: 5.6 SG 10,3 ➢ SG superior: 7,3 ➢ SG inferior: 3 **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 21,9

Programa 2: Coordinación externa

Objetivo:

Dar a conocer mejor la visión y los objetivos de la OMPI y reforzar la cooperación de la OMPI con el Sistema de las Naciones Unidas y otras organizaciones intergubernamentales así como con instituciones de interés en los Estados Unidos de América, la Comunidad Europea y la región de la ASEAN.

Descripción breve

8. Faltan la mayoría de las estadísticas y cifras de volumen de trabajo anteriores. Esto limita la capacidad de hacer un **cálculo** cabal **del volumen de trabajo**.

    a. **La oficina de coordinación de la OMPI en Singapur** ha informado de que está desbordada, refiriéndose al rápido incremento en la diversidad de necesidades de los países más grandes, al tiempo que los países más pequeños requieren un tipo de asistencia muy particular. No obstante, no hemos encontrado datos ni cifras convincentes que corroboren un aumento en el volumen de trabajo.

    b. Asimismo, nos han comunicado la solicitud de servicios auxiliares de secretaría y de otro tipo para apoyar la coordinación de la labor con ONG y los sectores público y privado. Sin embargo, no hemos recibido o visto ningún dato objetivo que sustente esta petición.

    c. **Oficina exterior de Tokio**: Quisiéramos cuestionar la necesidad de tener 1,5 EETC en Tokio dedicados a gestionar proyectos de investigación en universidades. Proponemos que se estudie si esta actividad puede gestionarse en otro lugar, por ejemplo, fuera de Ginebra.

9. Un número importante de personas se **jubilará** en los próximos años. De 22 personas, 8 son mayores de 55 años. Esto puede dar lugar a la necesidad de incorporar nuevo personal y plantear la transferencia de conocimientos. Recomendamos la elaboración de un plan pormenorizado de sucesión.

10. Recomendamos que se mida el rendimiento de las oficinas de coordinación con relación a indicadores de rendimiento, a fin de estimar su valor añadido. En lo tocante a la oficina de Tokio, salvo que se aporte un estudio de viabilidad fundamentado, proponemos su cierre.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Establecer un plan de sucesión. • Establecer indicadores de rendimiento claros para las oficinas regionales. • Efectuar un estudio de viabilidad respecto de la oficina de Tokio.	• Salvo que se aporte un estudio de viabilidad fundamentado, cerrar la oficina de Tokio.	
Resultados previstos		• Reducción de la cifra de personal en 1,5 EETC si se cierra la oficina de Tokio	
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios			
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 6 P 9 ➢ P superior: 8 ➢ P inferior: 1 SG 2,6 ➢ SG superior: 2,6 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 2 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: 1 Otros 2 Total: 21,6	**Permanente** D 6 P 9 ➢ P superior: 8 ➢ P inferior: 1 SG 2,6 ➢ SG superior: 2,6 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 2,4 ➢ SG superior: 1,4 ➢ SG inferior: 1 Otros Total: 20	**Permanente** D 6 P 9 ➢ P superior: 8 ➢ P inferior: 1 SG 2,6 ➢ SG superior: 2,6 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 2,4 ➢ SG superior: 1,4 ➢ SG inferior: 1 Otros Total: 20

Programa 3: Utilización estratégica de la P.I. para el desarrollo

Objetivo:

Ayudar a los Estados miembros a utilizar con eficacia el sistema de P.I. para promover el desarrollo, ampliar el apoyo que se presta a las Pymes y aumentar la capacidad en gestión de activos de P.I.

Descripción breve

11. **Volumen de trabajo:** En las entrevistas y la investigación documental hemos obtenido **información que permite afirmar un aumento en el volumen de trabajo en algunas áreas** de la utilización estratégica de la propiedad intelectual para el desarrollo. Así, por ejemplo, en lo que atañe a los aspectos económicos de la propiedad intelectual, se prevé un aumento en el número de estudios económicos, así como de la demanda (20%) de los Estados miembros de contribuciones a las políticas y programas nacionales.

12. Posibles aumentos de eficiencia: El personal de categoría profesional dedica la mitad de su tiempo a realizar tareas administrativas, como la impresión de documentos, que pueden redistribuirse al personal administrativo.

13. En total ha habido tres personas que se han **ausentado por enfermedad** durante más de 20 días seguidos en 2006. Estas tres personas representan para el Programa 3 un total de 363 días de ausencia por enfermedad, lo que supone un 58,9% del total de días de ausencia por enfermedad. Las licencias de corta y larga duración por enfermedad ascienden a un total de 363 días. Si se reducen esos 363 días a la mitad podrá obtenerse un aumento de productividad de aproximadamente 0,8 EETC.

14. Existe un riesgo potencial de duplicación de actividades con los Programas 6 y 7. La fusión de estos programas permitirá aumentar la coordinación de las actividades de desarrollo de la OMPI.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Controlar activamente los elevados niveles de absentismo. • Controlar activamente las ausencias por enfermedad. • Unificar los Programas 3, 6 y 7 bajo un mando único disminuirá el riesgo actual de duplicación de actividades y mejorará la coordinación de las actividades de desarrollo de la OMPI.	• Evaluar el posible aumento en el volumen de trabajo a partir de las decisiones relativas al programa para el desarrollo que se adopten en 2007. • Ejecutar el plan de acción para reducir las ausencias por enfermedad.	• Continuar gestionando las ausencias por enfermedad.
Resultados previstos			
Opción orgánica		Estudiar la fusión con los Programas 6 y 7.	
Condiciones y comentarios		• Debido al proceso de toma de decisiones sobre el programa para el desarrollo, en el que primero han de adoptarse las propuestas y luego traducirse en actividades y metodologías, es poco probable que el aumento en el volumen de trabajo, de producirse, pueda calcularse adecuadamente con anticipación en el nuevo bienio. • Al finalizar 2009, se habrán reducido en un 25% las licencias excepcionales de larga duración por enfermedad, por lo que aumentará la capacidad en al menos el equivalente a 0,4 EETC.	• Al finalizar 2011, se habrán reducido en un 50% las licencias de larga duración por enfermedad, por lo que aumentará la capacidad en otro 0,4 EETC más.
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 4 P 16,8 ➢ P superior: 7,8 ➢ P inferior: 9 SG 6,1 ➢ SG superior: 5,3 ➢ SG inferior: 0,8	**Permanente** D 4 P 16,8 ➢ P superior: 7,8 ➢ P inferior: 9 SG 6,1 ➢ SG superior: 5,3 ➢ SG inferior: 0,8	**Permanente** D 4 P 16,8 ➢ P superior: 7,8 ➢ P inferior: 9 SG 6,1 ➢ SG superior: 5,3 ➢ SG inferior: 0,8

	2007	2008/09	2010/11
	Corta duración SG 6 ➢ SG superior: 4 ➢ SG inferior: 2 Otros 3 Total: 35,9	**Corta duración** SG 6 ➢ SG superior: 4 ➢ SG inferior: 2 Otros 3 Total: 35,9	**Corta duración** SG 6 ➢ SG superior: 4 ➢ SG inferior: 2 Otros 3 Total: 35,9

Programa 4: Utilización del derecho de autor en el entorno digital

Objetivo:

Lograr una mayor concienciación acerca de los desafíos y las oportunidades que se plantean para el derecho de autor en el entorno digital.

Descripción breve

15. **Volumen de trabajo:** En las entrevistas y la investigación documental hemos obtenido **información que permite afirmar un aumento en el volumen de trabajo en algunas áreas** de la utilización del derecho de autor en el entorno digital. Ahora bien, este posible aumento resulta difícil de traducir en un número de EETC. El número de EETC necesario para administrar efectivamente este programa y cumplir su objetivo depende directamente de la asignación presupuestaria. Si se asignan más recursos a este programa, podrá avanzarse más en la concienciación sobre los desafíos y las oportunidades que se plantean para el derecho de autor en el entorno digital.

16. Quisiéramos cuestionar la eficiencia de mantener un programa con 2,8 personas. Salvo que exista una razón específica para tener un programa independiente, proponemos que se considere **reducir el número de programas** en los que trabajan pocas personas. La combinación adecuada de programas facilitará la gestión, la comunicación, la supervisión y el seguimiento de todo el personal correspondiente.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas			
Resultados previstos			
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios			
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D P 2 ➢ P superior: 2 ➢ P inferior: SG 0,8 ➢ SG superior: ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: 0,8 Otros Total: 2,8	**Permanente** D P 2 ➢ P superior: 2 ➢ P inferior: SG 0,8 ➢ SG superior: ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: 0,8 Otros Total: 2,8	**Permanente** D P 2 ➢ P superior: 2 ➢ P inferior: SG 0,8 ➢ SG superior: ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: 0,8 Otros Total: 2,8

Programa 5: La P.I. y la política pública

Objetivo:

Asegurar que las políticas públicas tengan debidamente en cuenta las cuestiones de P.I. para lograr resultados favorables en materia de bienestar social.

Descripción breve

17. **Volumen de trabajo:** A partir de las entrevistas y la investigación documental **no se dispone de información suficiente** para formular recomendaciones sobre la dotación futura de personal más adecuada para el Programa 5. Este programa cuenta con una única persona.

18. Cuestionamos la utilidad de tener un programa con una sola persona. Salvo que exista una razón específica para tener un programa independiente, proponemos que se considere **reducir el número de programas** en los que trabajan pocas personas. La combinación adecuada de programas facilitará la gestión, la comunicación, la supervisión y el seguimiento de todo el personal correspondiente.

19. **Demanda:** No obstante, de producirse un aumento en la demanda con vistas a asegurar que las políticas públicas tengan debidamente en cuenta las cuestiones de propiedad intelectual para lograr resultados favorables en materia de bienestar social, la OMPI tendrá que plantearse aumentar el presupuesto asignado, así como el número de EETC dedicado a este programa. Ahora bien, puesto que actualmente no hay previsto un aumento de la demanda, proponemos congelar el número de EETC destinados a este programa.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas			
Resultados previstos			
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios			
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D P 1 ➢ P superior: 1 ➢ P inferior: SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 1	**Permanente** D P 1 ➢ P superior: 1 ➢ P inferior: SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 1	**Permanente** D P 1 ➢ P superior: 1 ➢ P inferior: SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 1

Programa 6: Países africanos, árabes, de América Latina y el Caribe, de Asia y el Pacífico y PMA

Objetivo:

Asistir a los países en desarrollo y a los PMA para que integren aspectos de P.I. en las políticas, estrategias y planes de acción nacionales y regionales sobre desarrollo, y para que saquen el mayor provecho de su infraestructura de P.I. en pos del desarrollo sostenible económico, social y cultural.

Descripción breve

20. **Volumen de trabajo: Ni en las entrevistas ni en la investigación documental hemos encontrado datos que permitan afirmar un aumento sustancial en el volumen de trabajo** sobre la base del volumen de trabajo anterior. Sin embargo, las actividades principales de este programa se basan en la demanda, y ésta se ve afectada por el creciente conocimiento de la asistencia que presta la OMPI. Los Estados miembros plantean cuestiones que a su vez influyen en el nivel de actividades. Al igual que sucede con el Programa 3, este programa puede experimentar un aumento sustancial en el volumen de trabajo, dependiendo del resultado de los debates en torno al programa para el desarrollo, si bien no es posible determinar en este punto del proceso de toma de decisiones la medida exacta de cualquier posible cambio en la demanda.

21. Varias de las personas entrevistadas han informado de la **falta de competencias** en las áreas siguientes:

    a. Dominio del ingles y empleados de lengua materna inglesa.

    b. Aptitudes de análisis, redacción y comunicación.

    c. Capacidad de traducción al árabe: Según las personas entrevistadas, algunas traducciones al árabe sufren una demora de más de seis meses. Se ha propuesto contratar externamente la traducción al árabe.

    d. Conocimientos de portugués y español.

22. Varias de las personas entrevistadas han informado de que **el personal está desmoralizado y desmotivado**. Cuando se analizan estas informaciones teniendo en cuenta las **ausencias por enfermedad**, se comprueba que, de 64 personas, siete de ellas han faltado al trabajo más de 20 días seguidos el pasado año, lo que corresponde a un total de 284 días de ausencias por enfermedad. Si esta cifra se reduce a la mitad, la productividad anual aumentará en 0,7 EETC. En lo tocante a las ausencias de corta duración por enfermedad, podemos observar que el nivel es bastante alto. De las 64 personas, 46 han estado de baja por enfermedad entre 1 y 19 días, lo que equivale a un total de otros 245 días de trabajo más. Esto significa que, de 64 personas, solamente 11 no se han ausentado por enfermedad en 2006. Suponiendo que puedan reducirse a la mitad las ausencias de corta y larga duración por enfermedad, la OMPI podrá aumentar la productividad en 1,2 EETC.

23. Se ha informado en varias ocasiones del **abuso del sistema para fichar la hora de entrada y de salida**.

24. **La amplitud de control parece ser muy reducida**. Completado con un número limitado de personas de los Programas 7 y 8, el equipo de 64 personas se divide en 8 grupos, cada uno de ellos dirigido por un director (interino).

25. De un total de 64 personas, 12 son mayores de 55 años y se **jubilarán** en los próximos años. Esto puede dar lugar a la necesidad de incorporar nuevo personal y plantear la transferencia de conocimientos. Recomendamos la elaboración de un plan pormenorizado de sucesión para esta situación futura.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Aumentar la amplitud de control mediante el agrupamiento de las unidades trabajo pequeñas en unidades más grandes. • Establecer un plan de sucesión, que asegurará la sucesión y la transferencia de conocimientos. • Evaluar la manera de abordar la necesidad de conocimientos lingüísticos adicionales. • Elaborar un plan de acción concreto para reducir las ausencias por enfermedad. • Investigar los presuntos abusos del sistema de registro de entradas y salidas. • Estudiar la unificación de los Programas 3, 6 y 7 bajo un mando único, que disminuirá el riesgo actual de duplicación de actividades y mejorará la coordinación de las actividades de desarrollo de la OMPI.	• Ejecutar el plan de acción para reducir las ausencias por enfermedad. • Ajustar las cualificaciones.	
Resultados previstos		• Al finalizar 2009 se habrán reducido en un 25% las licencias excepcionales de larga duración por enfermedad, lo que aumentará, por tanto, la productividad en 0,6 EETC. • La amplitud de control será mayor, lo que fomentará la colaboración y mejorará la capacidad de hacer frente a puntos álgidos de volumen de trabajo.	• Al finalizar 2011, se habrán reducido en un 50% las licencias de larga duración por enfermedad, lo que aumentará, por tanto, la productividad en otro 0,6 EETC más. • Como resultado de una mayor amplitud de control, el número de directores puede haberse reducido de 6 a 4 para cuando finalice 2011.
Opción orgánica			

	2007	2008/09	2010/11
Condiciones y comentarios		Debido al proceso de toma de decisiones sobre el programa para el desarrollo, en el que primero han de adoptarse las propuestas y luego traducirse en actividades y metodologías, es poco probable que el aumento en el volumen de trabajo, de producirse, pueda calcularse adecuadamente con anticipación en el nuevo bienio.	En este bienio, deberá estar claro el resultado del programa para el desarrollo en cuanto a volumen de trabajo, y puede ser necesario adaptar la cifra de personal.
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 6 P 22,8 ➢ P superior: 18 ➢ P inferior: 4,8 SG 12,7 ➢ SG superior: 12,7 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 9,5 ➢ SG superior: ➢ SG inferior: 9,5 Otros 13,3 Total: 64,3	**Permanente** D 6 P 22,8 ➢ P superior: 18 ➢ P inferior: 4,8 SG 12,7 ➢ SG superior: 12,7 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 9,5 ➢ SG superior: ➢ SG inferior: 9,5 Otros 13,3 Total: 64,3	**Permanente** D 6 P 22,8 ➢ P superior: 18 ➢ P inferior: 4,8 SG 12,7 ➢ SG superior: 12,7 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 9,5 ➢ SG superior: ➢ SG inferior: 9,5 Otros 13,3 Total: 64,3

Programa 7: Ciertos países de Europa y Asia

Objetivo:

Fortalecer la capacidad de ciertos países de Europa y de Asia para utilizar plenamente el sistema de P.I. en pos del desarrollo nacional económico, social y cultural.

Descripción breve

26. **Volumen de trabajo: Ni en las entrevistas ni en la investigación documental hemos encontrado datos que permitan afirmar un aumento sustancial en el volumen de trabajo** sobre la base del volumen de trabajo de los años previos. Las actividades principales de este programa se basan en la demanda. De hecho, ésta se ve afectada por cuestiones que plantean los Estados miembros, que a su vez generan un mayor nivel de actividad.

    Las actividades principales de este programa son las siguientes:

    a. Organización de reuniones (nacionales o regionales).

    b. Organización de visitas de estudio.

    c. Organización de misiones de asistencia especializada.

    d. Estudios y encuestas.

    e. Suministro de equipos o documentación.

    f. Asistencia en campañas de promoción y sensibilización.

    g. Actividades *ad hoc* bajo petición expresa.

    h. Mantenimiento de páginas de información en el sitio web.

    No se prevé un aumento en el volumen de trabajo.

27. Las entrevistas han puesto de relieve una **escasez de competencias** en las áreas siguientes:

    a. Conocimientos de *Microsoft Office*.

    b. Aptitudes de gestión de proyectos.

    c. Conocimientos de ruso (faltan en el personal de servicios generales).

    d. Aptitudes de presentación.

    e. Aptitudes de análisis, de redacción y de comunicación.

28. En las entrevistas se ha informado de la **desmotivación del personal a todos los niveles**. Durante las entrevistas no hemos podido determinar una causa concreta de la desmotivación, aparte de los problemas generales de organización a que se enfrenta la OMPI. Cuando se analizan estas informaciones teniendo en cuenta las

ausencias por enfermedad, se comprueba que las nueve personas que trabajan en este programa han faltado al trabajo por enfermedad en 2006. Esto totaliza 214 días de ausencia por enfermedad en 2006, lo que equivale a un EETC. Si esta cifra se reduce a la mitad, se obtendrá una ganancia de 0,5 EETC.

29. De un total de 9 personas, 3 son mayores de 55 años. Por consiguiente, en los próximos años se jubilará un tercio del personal de este programa. Esto puede dar lugar a la necesidad de incorporar nuevo personal y plantear la transferencia de conocimientos. Recomendamos la elaboración de un plan pormenorizado de sucesión.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Elaborar un plan de sucesión, que asegurará la sucesión y la transferencia de conocimientos. • Desarrollar o contratar las aptitudes adecuadas necesarias. • Elaborar un plan de acción concreto para reducir las ausencias por enfermedad.	• Ejecutar el plan de acción para reducir las ausencias por enfermedad. • Desarrollar las aptitudes necesarias.	• Ejecutar el plan de acción para reducir las ausencias por enfermedad.
Resultados previstos		• Al finalizar 2009 se habrán reducido en un 25% las licencias excepcionales de larga duración por enfermedad, lo que aumentará, por tanto, la productividad en 0,25 EETC. • La eliminación del desfase de aptitudes puede dar lugar también a una ganancia de productividad.	• Al finalizar 2011, se habrán reducido en un 50% las licencias de larga duración por enfermedad, lo que aumentará, por tanto, la productividad en otro 0,5 EETC más.
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios		•	•
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 1 P 5 ➢ P superior: 3 ➢ P inferior: 2 SG 2 ➢ SG superior: 2 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 1 ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 9	**Permanente** D 1 P 5 ➢ P superior: 3 ➢ P inferior: 2 SG 2 ➢ SG superior: 2 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 1 ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 9	**Permanente** D 1 P 5 ➢ P superior: 3 ➢ P inferior: 2 SG 2 ➢ SG superior: 2 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 1 ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 9

Programa 8: Modernización de las instituciones de P.I.

Objetivo:

Aumentar la eficacia en las actividades de registro mediante la simplificación y la automatización de los procedimientos.

Descripción breve

30. **Volumen de trabajo:** Este programa se centra en cuatro servicios principales que se ofrecen a instituciones de propiedad intelectual de países en desarrollo (hasta un total de unos 130 países): servicios de consultoría, servicios de soluciones personalizadas de automatización, servicios de fortalecimiento de capacidad y servicios de creación de productos, tal como se explica a continuación.

    a) Entre los **servicios de consultoría** figuran los siguientes: asistencia en la preparación de planes de automatización estratégica; comparación de prácticas en el sector de los sistemas existentes y análisis de carencias; realización de evaluaciones de necesidades; reestructuración de procesos institucionales; y análisis de incidencia de la automatización.

    b) Entre los **servicios de soluciones personalizadas de automatización** figuran los siguientes: estudio exploratorio y planificación de proyectos con funciones y responsabilidades claramente definidas para la OMPI y la oficina receptora; personalización de un producto de automatización estándar (o creación de un sistema nuevo) que se adapte a las necesidades individuales específicas de la institución receptora, es decir, la legislación, normativa, procedimientos administrativos y control del flujo de trabajo nacionales en materia de propiedad intelectual; herramientas para transferir datos de sistemas antiguos; digitalización e inclusión en bases de datos de registros en papel sobre propiedad intelectual; modernización bajo demanda de la infraestructura de tecnologías de la información; y despliegue y ensayo de sistemas de automatización.

    c) Entre los **servicios de fortalecimiento de capacidades** figuran los siguientes: formación del personal de la oficina (directores, personal responsable de la actividad del día a día y coordinadores de tecnologías de la información) en nuevos procedimientos y funcionalidad del sistema; transferencia de conocimientos a los coordinadores de tecnologías de la información sobre el funcionamiento, mantenimiento, asistencia de primer nivel, copia de seguridad y recuperación en caso de desastre del sistema; y apoyo técnico.

    d) Entre los **servicios de creación de productos** figuran los siguientes: mejora constante de los productos de automatización estándar de la OMPI; creación de servicios con valor añadido a partir de la retroalimentación de las instituciones de propiedad intelectual; creación de módulos para la comunicación electrónica con los tratados de la OMPI; creación de interfaces con sistemas regionales y subregionales; y mejora de las plataformas tecnológicas para la automatización de productos.

31. **Se prevé un incremento importante en el volumen de trabajo:**

    a. Alcance del incremento: Existen unos 130 países en desarrollo, cada uno de los cuales tiene más de una institución de propiedad intelectual, que son posibles receptores de la asistencia a la automatización. La mayoría de las instituciones de propiedad intelectual de estos países están poco automatizadas o no lo están en absoluto y, con el aumento anual en el volumen de trabajo, se encuentran con que cada vez les resulta más difícil hacerle frente sin la automatización. Por tanto, cada vez acuden más a la OMPI en busca de esta asistencia. Desde 2002, cuando se creó la División, cerca de 50 instituciones de propiedad intelectual de todas las regiones han recibido asistencia con soluciones integrales de automatización. Cada año se finalizan proyectos completos de automatización en otras siete u ocho oficinas nuevas, que se suman al volumen de trabajo de la División, y se inician proyectos de automatización en otras cinco o seis nuevas oficinas. Un proyecto completo o un proyecto en ciernes pueden requerir varias misiones diferentes dependiendo del país, y en cada misión participan uno o dos empleados. Los países menos adelantados (PMA) normalmente requieren más de una misión. Además, en todo momento hay varias solicitudes pendientes para las que no se dispone de recursos (financieros o humanos). Una oficina que recibe asistencia necesita entre 4 y 5 años para ser autónoma en gran medida. Durante esos años todavía precisará asistencia.

    b. En 2009, habrá unas 60 oficinas que funcionen con los sistemas de la OMPI, 50 de las cuales seguirán necesitando asistencia y fortalecer su capacidad, así como unos diez proyectos completos y en torno a ocho nuevos proyectos que contribuirán, a diferentes niveles, al volumen de trabajo.

    c. En 2011, habrá unas 80 oficinas que funcionen con los sistemas de la OMPI, 65 de las cuales seguirán necesitando asistencia y fortalecer su capacidad, así como unos diez proyectos completos y en torno a ocho nuevos proyectos que contribuirán, a diferentes niveles, al volumen de trabajo.

    d. A medida que las oficinas que reciben asistencia maduren y sean cada vez más autónomas, las fases siguientes de automatización (a partir del procesamiento básico interno) requerirán formas más avanzadas de asistencia (por ejemplo, servicios electrónicos, presentación de solicitudes en línea, oficinas sin papeles y demás). Esto ya se está planificando de cara a la labor futura de la División.

    e. Otro elemento impulsor será la entrada en vigor del Tratado de Singapur (para la armonización del procesamiento de marcas). Esta nueva carga de trabajo puede tener inicio ya en el período de 2009 a 2011.

32. **Áreas de aumento de la eficiencia:** A partir de las entrevistas y la investigación documental puede concluirse que no hay áreas fundamentales propuestas de aumento de la eficiencia que puedan llevar a una reducción en la cifra de personal.

33. Las entrevistas han puesto de relieve la **necesidad de competencias adicionales** en las áreas siguientes:

    a. Especialización en propiedad intelectual para interpretar la legislación en materia de propiedad intelectual y conocimiento del funcionamiento de las oficinas de propiedad intelectual. Actualmente, hay dos personas que cuentan con esta capacidad, si bien se plantea la necesidad de contar con otras dos personas más.

b. Se requieren más aptitudes de análisis para la evaluación de necesidades, la comparación de prácticas en el sector y el análisis de carencias, la reestructuración de procesos institucionales y los servicios de análisis de incidencia.

c. Se requiere más competencia en tecnologías de la información, con personas con un buen conocimiento de los componentes de las tecnologías de la información, de páginas web y de infraestructura de redes.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Determinar cómo abordar la escasez de aptitudes específicas. • Basándose en el aumento previsto de la demanda, la cifra de personal debe crecer en este programa en torno al 50%.	• Ajustar las aptitudes y competencias.	
Resultados previstos			
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios			
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 1 P 4 ➢ P superior: 4 ➢ P inferior: SG 1,8 ➢ SG superior: 1,8 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 1 ➢ SG superior: ➢ SG inferior: 1 Otros Total: 7,8	**Permanente** D 1 P 7 ➢ P superior: 5 ➢ P inferior: 2 SG 2,8 ➢ SG superior: 2,8 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 10,8	**Permanente** D 1 P 8 ➢ P superior: 5 ➢ P inferior: 3 SG 3,8 ➢ SG superior: 2,8 ➢ SG inferior: 1 **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 12,8

Programa 9: Gestión colectiva del derecho de autor y los derechos conexos

Objetivo:

Perfeccionar las estructuras de gestión colectiva del derecho de autor y los derechos conexos.

Descripción breve

34. **Volumen de trabajo: No hemos encontrado** en la investigación documental **datos que permitan afirmar un aumento sustancial en el volumen de trabajo** en la gestión colectiva del derecho de autor y los derechos conexos. El equipo dedica el 60% de su tiempo a la organización de seminarios centrados en torno a tres esferas principales de actividad:

    a. **desarrollo de estructuras de gestión del derecho de autor y los derechos conexos;**

    b. **creación de estructuras de gestión del derecho de autor y los derechos conexos;**

    c. **fortalecimiento de las estructuras de gestión del derecho de autor y los derechos conexos.**

35. Al ser un equipo pequeño, existen algunas quejas en el sentido de que la **administración de nivel superior** absorbe una gran buena parte de su tiempo. En consecuencia, les falta tiempo para dedicarlo realmente al trabajo de contenido. Si bien se ha solicitado la incorporación de otra persona más al equipo, no hemos hallado datos que corroboren esta necesidad. Por tanto, recomendamos congelar el número de EETC dedicados a este programa.

36. El equipo informa de **solapamientos** con la Oficina de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades en África y con la División de Industrias Creativas. Existe un solapamiento de competencias entre estos equipos, y cabe estrechar la colaboración entre ellos.

37. Junto al solapamiento con otros equipos, el equipo informa de la dificultad de satisfacer la diversidad de necesidades de los países en desarrollo, por un lado, y las necesidades de los países industrializados, por otro.

38. Al igual que con otros programas pequeños, quisiéramos cuestionar la eficiencia de tener un programa con tres personas. Salvo que exista una razón específica para tener un programa independiente, proponemos que se considere **reducir el número de programas** en los que trabajan pocas personas. La combinación adecuada de programas facilitará la gestión, la comunicación, la supervisión y el seguimiento de todo el personal correspondiente.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Determinar las posibles sinergias con otros programas.	• Integrar las competencias que se solapan en un único programa.	
Resultados previstos			
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios			
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 1 P 1 ➢ P superior: 1 ➢ P inferior: SG 1 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 3	**Permanente** D 1 P 1 ➢ P superior: 1 ➢ P inferior: SG 1 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 3	**Permanente** D 1 P 1 ➢ P superior: 1 ➢ P inferior: SG 1 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 3

Programa 10: Observancia de los derechos de P.I.

Objetivo:

Asistir a los Estados miembros en el fortalecimiento de sus sistemas e infraestructuras de observancia de los derechos de P.I. y respaldar e intensificar un debate inteligente sobre políticas en el plano internacional.

Descripción breve

39. **Volumen de trabajo:** En las entrevistas y la investigación documental hemos obtenido **información que permite afirmar un aumento en el volumen de trabajo en la observancia de los derechos de propiedad intelectual**. En términos generales, la observancia de los derechos de propiedad intelectual está convirtiéndose en un tema cada vez más importante para la mayoría de los Estados miembros, y esto se refleja en la creciente demanda de servicios que ofrece este programa.

40. El equipo dedica el 50% de su tiempo a organizar talleres (en torno a 20 anuales) e impartir formación con el fin de aumentar la efectividad de la observancia de los derechos de propiedad intelectual. El equipo responde a la demanda de los Estados miembros de capacitación del personal de los órganos de observancia de derechos y de los miembros del Poder Judicial, con objeto de fortalecer la capacidad en beneficio de fiscales, funcionarios de aduanas y policía y otras autoridades encargadas del cumplimiento de la ley de Ginebra y de todas las demás regiones, en estrecha coordinación con otros sectores pertinentes de la OMPI.

41. El equipo asume una función rectora en la elaboración del programa preparando una evaluación de necesidades en profundidad. Seguidamente, el equipo organiza y celebra las actividades con ponentes del propio sector o con ponentes externos cuidadosamente seleccionados. Cada taller va seguido de un informe de la misión. El equipo ha informado de la existencia de normas estrictas sobre trámites en la OMPI que absorben bastante tiempo.

42. El equipo dedica el 15% de su tiempo a congresos regionales (dos al año) y a un congreso mundial anual, que este año tuvo lugar el 30 y 31 de enero con el título de Tercer Congreso Mundial sobre la Lucha contra la Falsificación y la Piratería. Por ejemplo, el congreso de este año ha resultado ser el acontecimiento de mayor envergadura de toda la historia de la OMPI. Hubo unos 1.200 participantes y se invitó a cerca de 60 primeros oradores en este congreso de dos días de duración, en el que además participaron varios ministros y personalidades ilustres. Las tareas prácticas y administrativas absorben bastante tiempo del equipo, y éste solicita personal en prácticas de corta duración con el fin de hacer frente a esta caga administrativa.

43. El 10% del tiempo, el equipo se ocupa de publicaciones y de libros de casos prácticos. El equipo mantiene un estrecho contacto con los autores desde la concepción hasta el producto final, y el propio equipo redacta y edita publicaciones mas pequeñas. Siempre que otras unidades de la OMPI preparan una publicación sobre observancia de los derechos de propiedad intelectual, el equipo participa activamente en la edición de las partes que atañen específicamente a su sector. Existe una demanda creciente por parte de los Estados miembros de estos servicios, y el nivel actual de recursos es insuficiente para satisfacerla.

44. Otras actividades en las que interviene este equipo son las siguientes:

- Asesoramiento en materia de normativa, que no siempre se demanda en grandes cantidades pero que suele requerir una dedicación considerable de tiempo para garantizar un nivel de calidad elevado.

- Administración del Comité Asesor sobre Observancia (ACE), preparación y edición de los documentos del ACE y búsqueda de ponentes adecuados, que pueden requerir bastante personal.

- Actualización y mantenimiento del sitio web sobre observancia de los derechos de propiedad intelectual, incluida la preparación y publicación de un boletín periódico.

- Realización de estudios y encuestas (junto con expertos externos) relativos a cuestiones específicas en materia de observancia de los derechos de propiedad intelectual, como procedimientos penales, jurisdicciones, requerimientos provisionales y cálculo de daños y perjuicios.

- Representación de la OMPI en reuniones y actividades de otras organizaciones intergubernamentales, organizaciones regionales y grupos de países, como la OMS, la OMC, la UE y el G8.

45. En general, pueden lograrse aumentos de eficiencia mediante una mejor racionalización de las actividades de este Programa con las actividades de otros sectores, como la Academia Mundial. Cabe alcanzar una mayor coordinación y una separación clara de tareas.

46. Si bien el posible incremento en el volumen de trabajo es difícil de traducir en un número de EETC, estimamos que se necesitarán de ocho a diez EETC en total. No obstante, en este momento, el número de EETC necesario para llevar adelante este programa con efectividad y lograr su objetivo depende directamente del presupuesto asignado. Si se destinan más recursos a este programa podrá hacerse más en lo tocante a la observancia de los derechos de propiedad intelectual.

47. Quisiéramos cuestionar la eficiencia de tener un programa con 4,8 personas. Salvo que exista una razón específica para tener un programa independiente, proponemos que se considere **reducir el número de programas** en los que traban pocas personas. La combinación adecuada de programas facilitará la gestión, la comunicación, la supervisión y el seguimiento de todo el personal correspondiente.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Definir con detalle el perfil y las descripciones de las tareas de las personas que haya que contratar.		
Resultados previstos			
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios			
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 1 P 1,8 ➢ P superior: 1 ➢ P inferior: 0,8 SG 1 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros 1 Total: 4,8	**Permanente** D 1 P 4,8 ➢ P superior: 2 ➢ P inferior: 2,8 SG 1 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros 1 Total: 7,8	**Permanente** D 1 P 4,8 ➢ P superior: 2 ➢ P inferior: 2,8 SG 1 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 2 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: 1 Otros 1 Total: 9,8

Programa 11: Academia Mundial de la OMPI

Objetivo:

Fortalecer las capacidades nacionales en materia de recursos humanos y mejorar el acceso a los conocimientos sobre P.I.

Descripción breve

48. **Volumen de trabajo:** En las entrevistas y la investigación documental hemos obtenido **información que permite afirmar un aumento en el volumen de trabajo en** las actividades de la Academia. El número de cursillos de formación ha aumentado sin un aumento correspondiente en el número de trabajadores. Este aumento se muestra en los cuadros que figuran a continuación.

Programa de Desarrollo Profesional

Año	Número de trabajadores	Cursos organizados	Participantes
04	5	7 y 18 subcursos	169
05	3	12 y 18 subcursos	216
06	2	14 y 18 subcursos	316

Programa de Desarrollo de Políticas

Año	Número de trabajadores	Cursos organizados	Participantes
04	4	10 normales más 9 especiales.	1.013
05	3	13 normales más 9 especiales.	959
06	2,5	13 normales más 13 especiales.	1.124

Programa de Enseñanza a Distancia

Año	Número de trabajadores	Cursos organizados	Participantes
04	6	17	10.264
05	5	21	9.681
06	5	35	20.251

Programa de Educación y Titulación

Año	**Número de trabajadores**	**Sesiones ofrecidas**	**Participantes**
06	1,5	7	1.105

Programa para Ejecutivos

Año	**Número de trabajadores**	**Sesiones ofrecidas**	**Participantes**
06	2	8	650

Oficina del Decano

Año	**Número de trabajadores**
06	5

49. Una parte importante de las personas que trabajan en la Academia **(40%) trabaja con contratos temporales.** Proponemos reducir esta cantidad al 25-30%. Proponemos considerar la sustitución de personal temporal aumentando el la cifra de personal de categoría profesional, atrayendo, así, más recursos profesionales y reduciendo el estrato administrativo en la Academia.

50. Una opción alternativa sería estudiar la externalización de la Academia, mediante su vinculación a una facultad de administración de empresas, a una empresa de organización de conferencias o a una entidad equivalente, capaz de asegurar economías de escala en los procesos administrativos y posiblemente que puedan ofrecer sus propias instalaciones docentes.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Aumentar el personal si aumenta el número de actividades de formación.	• Reducir el número de trabajadores temporeros y sustituirlo con personal de categoría P.	
Resultados previstos			
Opción orgánica		Considerar la externalización como opción. Las cifras que siguen a continuación no se basan en esta opción.	
Condiciones y comentarios			
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 1 P 6 ➢ P superior: 4 ➢ P inferior: 2 SG 4,8 ➢ SG superior: 4,8 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 3 ➢ SG superior: 2 ➢ SG inferior: 1 Otros 5 Total: 19,8	**Permanente** D 1 P 6 ➢ P superior: 4 ➢ P inferior: 2 SG 4,8 ➢ SG superior: 4,8 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 3 ➢ SG superior: 2 ➢ SG inferior: 1 Otros 5 Total: 19,8	**Permanente** D 1 P 6 ➢ P superior: 4 ➢ P inferior: 2 SG 4,8 ➢ SG superior: 4,8 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 3 ➢ SG superior: 2 ➢ SG inferior: 1 Otros 5 Total: 19,8

Programa 12: Derecho de patentes

Objetivo:

Mejorar el papel de la OMPI en cuanto foro de debate sobre cuestiones relacionadas con las patentes y seguir desarrollando el sistema internacional de patentes, de conformidad con los intereses y las políticas de todos los Estados miembros y con miras a atender a las necesidades de los usuarios y la sociedad en su conjunto.

Descripción breve

1. **Volumen de trabajo: Ni en las entrevistas ni en la investigación documental hemos encontrado datos que permitan afirmar un aumento sustancial en el volumen de trabajo**. A continuación figura un panorama general de las actividades principales del programa y la inversión en tiempo conexa. Junto a los 4,8 EETC de que se informa en el presupuesto:

Actividad	Inversión de tiempo al año*	Frecuencia al año
Reuniones del "Comité Permanente sobre el Derecho de Patentes (SCP)"	1.300 horas	2
Coloquios sobre Cuestiones Particulares del Ámbito de las Patentes	820 horas	5
Administración de los tratados de la OMPI en materia de patentes (3 --> París, PLT, Budapest)	5.000 horas	permanente
Realización de estudios	900 horas	2
Asesoramiento legislativo a los países en desarrollo Revisión de las publicaciones internas Procesamiento de solicitudes externas e internas de información, organización de reuniones generales Misiones (diferentes cometidos --> p. ej., cursos/formación)	2.500 horas	permanente

* Los cálculos son estimaciones de la OMPI y se basan en 2.150 horas por EETC al año.

51. **Áreas de aumento de la eficiencia:**

    a. Se producen algunos solapamientos con la Oficina de Utilización Estratégica de la P.I. para el Desarrollo y con el Sector de Desarrollo Económico.

    b. Se ha mencionado que los procedimientos administrativos son demasiado pesados.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Desarrollar los conocimientos sobre derecho de patentes del personal existente para aumentar la efectividad del equipo. • Eliminar los solapamientos existentes mediante la definición clara de las actividades, competencias y responsabilidades, o la integración con la Oficina de Utilización Estratégica de la P.I. para el Desarrollo y con el Sector de Desarrollo Económico. • Empezar a armonizar los procesos de organización de actividades y normalización de documentos.	• Crear ideas conceptuales para apoyar los procesos electrónicamente (flujo de trabajo y sistema de gestión de documentos). • Poner en marcha los procesos revisados (con inclusión de las competencias y responsabilidades) y la normalización.	
Resultados previstos		• Mejora en el flujo de trabajo. • Trabajo más eficiente y efectivo al disponerse de más tiempo para concentrarse en las actividades sustantivas en lugar de las administrativas → efecto al reforzar a la OMPI en el desarrollo del sistema internacional de patentes.	
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios			
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 1 P 2 ➢ P superior: 2 ➢ P inferior: SG 1,8 ➢ SG superior: 0,8 ➢ SG inferior: 1 **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros 1 Total: 5,8	**Permanente** D 1 P 2 ➢ P superior: 2 ➢ P inferior: SG 1,8 ➢ SG superior: 0,8 ➢ SG inferior: 1 **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros 1 Total: 5,8	**Permanente** D 1 P 2 ➢ P superior: 2 ➢ P inferior: SG 1,8 ➢ SG superior: 0,8 ➢ SG inferior: 1 **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros 1 Total: 5,8

Programa 13: Derecho de marcas, diseños industriales e indicaciones geográficas

Objetivo:

Modernizar el marco jurídico internacional de los procedimientos administrativos de las oficinas de marcas y acercar los enfoques divergentes nacionales y regionales en la esfera del Derecho de marcas, diseños industriales e indicaciones geográficas, incluidas las normas de lucha contra la competencia desleal.

Descripción breve

52. **Volumen de trabajo: Ni en las entrevistas ni en la investigación documental hemos encontrado datos que permitan afirmar un aumento sustancial en el volumen de trabajo**. Si bien se ha solicitado más personal durante las entrevistas, no hemos recibido ningún dato objetivo que corrobore y justifique esta petición.

El asesoramiento jurídico en materia de marcas, diseños industriales e indicaciones geográficas absorbe unos 100 días estimados de recursos de nivel P y G a lo largo del año, si bien en realidad abarca también actividades correspondientes al Programa 20.

En el cuadro que figura a continuación se muestra el volumen de trabajo de la División de Normativa y de Clasificaciones Internacionales. Engloba las actividades de los Programas 13 y 20 ya que no es posible hacer una separación clara en el volumen de trabajo (véase también el Programa 20).

Actividad	Inversión de tiempo al año	Frecuencia al año
Reuniones del Comité Permanente sobre el Derecho de Marcas (SCT)	280 días	2
Contribuciones a la Asamblea de los Estados miembros	35 días	1
Organización de simposio	100 días	2
Actividades de promoción	200 días	50
Asesoría jurídica (marcas, diseños industriales, indicaciones geográficas)	100 días	50
Convenio de París - notificaciones relativas al artículo 6*ter*	Variable (incluida la creación de una base de datos)	Variable
Reuniones de grupos de trabajo y comités de expertos	230 días	2
Actividades administrativas	65 días	Variable

53. Se ha informado de una **escasez de competencias** en las áreas siguientes:

    a. Aptitudes de redacción y comunicación.

    b. Conocimientos jurídicos especializados.

    c. Apoyo administrativo experimentado.

54. **Áreas de aumento de la eficiencia: Reordenamiento del MAPS (proyecto informático)**:

    a. Dotarle de la misma tecnología que utiliza actualmente el PCT. Una de las consecuencias de uniformar la tecnología será la disminución de la capacidad de apoyo.

    b. Adaptación de la filosofía de trabajo actual de la sección de marcas a la del PCT (es decir, grupos de trabajo por tipo de documento en lugar de grupos polivalentes por idioma o región). Una de las consecuencias de este cambio puede ser el aumento de la motivación del personal debido a un mayor interés del propio trabajo.

    c. Las aplicaciones web sobre el sistema de Madrid se revisarán y mejorarán.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Eliminar las carencias de conocimientos especializados del personal existente para mejorar la efectividad del equipo. • Reformar las actividades y procesos administrativos. • Armonizar los procedimientos de organización de actividades, de publicaciones y normalización de documentos. • Iniciar los proyectos informáticos de reorganización del MAPS y las aplicaciones web del sistema de Madrid.	• Continuar con el desarrollo de conocimientos especializados en el personal existente para mejorar la efectividad del equipo. • Continuar con la reforma de las actividades y procesos administrativos. • Armonizar los procedimientos de organización de actividades, de publicaciones y normalización de documentos. • Iniciar los proyectos informáticos de reorganización del MAPS y las aplicaciones web del sistema de Madrid.	• Implantar los procesos reformados y la normalización, así como los sistemas informáticos.
Resultados previstos		• Mejora en el flujo de trabajo. • Trabajo más eficiente y efectivo al disponerse de más tiempo para	

	2007	2008/09	2010/11
		concentrarse en las actividades sustantivas en lugar de las administrativas. • Disminución de los retrasos en la producción.	
Opción orgánica	• Replantear la estructura orgánica del Sector basándose en los nuevos procesos.		
Condiciones y comentarios	Definir el plan del proyecto y elaborar un plan de trabajo concreto.		
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D P 4 ➢ P superior: 3 ➢ P inferior: 1 SG 0,8 ➢ SG superior: 0,8 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 4,8	**Permanente** D P 4 ➢ P superior: 3 ➢ P inferior: 1 SG 0,8 ➢ SG superior: 0,8 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 4,8	**Permanente** D P 4 ➢ P superior: 3 ➢ P inferior: 1 SG 0,8 ➢ SG superior: 0,8 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 4,8

Programa 14: Normativa de derecho de autor y derechos conexos

Objetivo:

Mejorar la protección del derecho de autor y los derechos conexos y lograr un consenso amplio sobre el derecho de autor y su evolución en el plano internacional.

Descripción breve

55. **Volumen de trabajo: Ni en las entrevistas ni en la investigación documental hemos encontrado datos que permitan afirmar un aumento sustancial en el volumen de trabajo** sobre la base de los años previos.

56. **En este programa se llevan a cabo las actividades siguientes:**

    a. Comités permanentes.

    b. Reuniones regionales de consulta.

    c. Facilitación de estudios especializados.

    d. Participación en conferencias.

    e. Actividades regionales.

    f. Revisión del trabajo realizado por otras unidades de la OMPI (por ejemplo, revisión de un cursillo de enseñanza a distancia).

    g. Respuesta a mensajes electrónicos y llamadas telefónicas sobre derecho de autor (cerca de 490 mensajes electrónicos en inglés y francés, y entre 600 y 700 en español en 2006).

57. Posibles **aumentos de la eficiencia**:

    a. Si la respuesta a los mensajes electrónicos y llamadas de teléfono puede hacerse sobre la base de respuestas estandarizadas, puede lograrse un importante ahorro de tiempo (estimado en 0,5 EETC).

    b. La automatización del procedimiento de atender las consultas puede llevar también a una reducción en el volumen de trabajo

58. Todas las personas que trabajan en este programa han informado de alguna **ausencia por enfermedad** durante el último año. De 13 personas, cuatro se han ausentado más de 20 días seguidos. El número total de días de ausencia por enfermedad ha sido de 165 días. Si esta cifra se reduce a la mitad, podrá obtenerse una ganancia de productividad del personal de aproximadamente 0,2 EETC.

59. **La amplitud de control es muy reducida** en este programa. De las 13 personas que componen este programa, cuatro tienen nivel de director. Recomendamos revisar la estructura orgánica de este programa.

60. Cuatro personas (un D, un P, un SG y un SML) de las 13 que forman el equipo tienen más de 55 años de edad. Una de ellas cumplirá incluso 67 años en 2007. Esto significa que en los próximos años se **jubilarán** varias personas. Esto puede dar lugar a la necesidad de incorporar nuevo personal y plantear la transferencia de conocimientos. Debe elaborarse sin demora un plan de sucesión.

Medidas recomendadas y resultados

Unidad orgánica: Gestión de Recursos humanos	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Aumentar la amplitud de control. • Establecer un plan de sucesión, que asegurará la sucesión y la transferencia de conocimientos. • Elaborar un plan de acción concreto para reducir las ausencias por enfermedad. • Vigilar e informar sobre el volumen de trabajo. • Estandarizar las respuestas a los mensajes electrónicos y llamadas de teléfono.	• Ejecutar el plan de acción para reducir las ausencias por enfermedad.	
Resultados previstos		• Al finalizar 2009 se habrán reducido en un 25% las ausencias por enfermedad, lo que aumentará, por tanto, la productividad en 0,2 EETC. • Aumento de la amplitud de control. • Puede lograrse un incremento de la productividad de 0,5 EETC mediante la estandarización de los mensajes electrónicos y las respuestas a las llamadas telefónicas.	• Al finalizar 2011, se habrán reducido en un 50% las ausencias por enfermedad, lo que aumentará, por tanto, la productividad en otro 0,2 EETC más. • Como resultado de una mayor amplitud de control, el número de directores puede haberse reducido de 4 a 1 al finalizar 2011.
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios			

Unidad orgánica: Gestión de Recursos humanos	2007	2008/09	2010/11
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 4 P 5 ➢ P superior: 5 ➢ P inferior: SG 3 ➢ SG superior: 3 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 1 ➢ SG superior: ➢ SG inferior: 1 Otros Total: 13	**Permanente** D 4 P 5 ➢ P superior: 5 ➢ P inferior: SG 3 ➢ SG superior: 3 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 1 ➢ SG superior: ➢ SG inferior: 1 Otros Total: 13	**Permanente** D 4 P 5 ➢ P superior: 5 ➢ P inferior: SG 3 ➢ SG superior: 3 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 1 ➢ SG superior: ➢ SG inferior: 1 Otros Total: 13

Programa 15: Conocimientos tradicionales, expresiones culturales tradicionales y recursos genéticos

Objetivo:

Fortalecer la protección adecuada y eficaz de los CC.TT., las ECT y los aspectos de P.I. de los recursos genéticos en beneficio de las comunidades tradicionales y para su desarrollo sostenible.

Descripción breve

61. **Volumen de trabajo: Ni en las entrevistas ni en la investigación documental hemos encontrado datos que permitan afirmar un aumento sustancial en el volumen de trabajo** sobre la base de los años previos.

62. Hay varias competencias que faltan:

    a. Conocimientos de *Microsoft Office*.

    b. Aptitudes de redacción y conocimientos jurídicos especializados.

    c. Conocimientos técnicos específicos (por ejemplo, en materia de biotecnología).

    d. Conocimientos administrativos y de labores de secretaría.

63. Los niveles de ausencia por enfermedad son excepcionalmente elevados en este programa. Todos los miembros del personal que trabajan en este programa han faltado por enfermedad en el último año. De los 13 miembros del personal, tres se han ausentado más de 20 días seguidos. El número total de días perdidos por ausencia debida a enfermedad ha sido de 265 días, lo que equivale aproximadamente a 1,5 EETC. Si esta cifra se reduce solamente a la mitad se liberarán recursos para aumentar la capacidad de rendimiento en el equivalente a 0,75 EETC.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Elaborar un plan de acción concreto para reducir las ausencias por enfermedad. • Identificar a las personas con un rendimiento deficiente y sin las aptitudes adecuadas. • Desarrollar o contratar las aptitudes necesarias. • Vigilar e informar sobre el volumen de trabajo.	• Ejecutar el plan de acción para reducir las ausencias por enfermedad. • Desarrollar o contratar las aptitudes necesarias.	
Resultados previstos	• Se habrá identificado a las personas con un rendimiento deficiente y sin las aptitudes adecuadas y se preparará un plan de mejora.	• Al finalizar 2009 se habrán reducido en un 25% las licencias por enfermedad, lo que aumentará, por tanto, la productividad en 0,35 EETC.	• Al finalizar 2011, se habrán reducido en un 50% las licencias por enfermedad, lo que aumentará, por tanto, la capacidad en otro 0,35 EETC más.
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios	• Acceso a la tecnología adecuada y a la capacitación en actividades administrativas y de secretariado. • Instaurar un programa general en la OMPI para reducir los niveles de ausencia por enfermedad.	• Acceso a la tecnología adecuada y a la capacitación en actividades administrativas y de secretariado. • Instaurar un programa general en la OMPI para reducir los niveles de ausencia por enfermedad.	
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D P 7 ➢ P superior: 5 ➢ P inferior: 2 SG 2 ➢ SG superior: 2 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 3 ➢ SG superior: ➢ SG inferior: 3 Otros 1 Total: 13	**Permanente** D P 7 ➢ P superior: 5 ➢ P inferior: 2 SG 2 ➢ SG superior: 2 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 3 ➢ SG superior: ➢ SG inferior: 3 Otros 1 Total: 13	**Permanente** D P 7 ➢ P superior: 5 ➢ P inferior: 2 SG 2 ➢ SG superior: 2 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 3 ➢ SG superior: ➢ SG inferior: 3 Otros 1 Total: 13

Programa 16: Administración del sistema del PCT

Objetivo:

Hacer del sistema del PCT el medio más accesible, fiable y económico de obtener protección por patente en todo el mundo.

Descripción breve

1. La administración sistema del PCT es **el programa en el que trabaja la mayor cantidad de personal** de la OMPI, con un total aproximado de 450 empleados. Asimismo, es la fuente fundamental de generación de ingresos para la OMPI.

2. El sistema del PCT dispone de un **procedimiento bien establecido para registrar el volumen de trabajo y el rendimiento**, y el presupuesto por programas cuenta con un algoritmo consensuado que dota de flexibilidad a este programa para variar el nivel de personal con el fin de adaptarse a las variaciones en el volumen de trabajo.

3. Tal como se muestra en el cuadro que figura a continuación, **el número de solicitudes ha aumentado a lo largo de los últimos años a un ritmo medio del 6%**. Se prevé que este crecimiento se mantenga en los próximos años. El crecimiento previsto se estima en torno al 5% anual para los próximos cinco años. Este aumento de actividad se prevé que incluirá un crecimiento particularmente elevado de presentación de solicitudes en idiomas procedentes de Asia nororiental (japonés, chino y coreano) y supondrá mayores volúmenes de presentaciones XML a través de la web.

Año	Incremento
2002	2%
2003	4,4%
2004	6,4%
2005	11,3
2006	7,9%
2007	5,4%

4. El requisito de un conocimiento suficiente de idiomas, en particular de japonés, chino, coreano y alemán, supone un constante problema para este programa. La necesidad de más conocimientos de japonés, chino y coreano está influida directamente por la creciente demanda desde estas zonas lingüísticas. Los escasos conocimientos de alemán son suficientes para cubrir las actividades existentes, bastante estables. El sistema del PCT ha adoptado la contratación externa para absorber el aumento del trabajo de traducción, y este enfoque parece haber funcionado muy bien.

5. Hemos identificado dos áreas en las que cabe la posibilidad de **aumentar la eficiencia** en la utilización del capital humano. Éstas se refieren a lo siguiente:

   a. abordar las ausencias a largo plazo por enfermedad; y

   b. la adopción de nuevas tecnologías.

6. De las 450 personas que trabajan actualmente en este programa, 93 se ausentaron por enfermedad más de 20 días seguidos en 2006 (tal como se muestra en el cuadro siguiente). Esto supuso un total de 3.985 días de trabajo perdidos.

Días de licencia por enfermedad	**Núm. de personas**
20 - 29	**46**
30 – 39	**18**
40 – 49	**8**
50 – 59	**6**
60 – 69	**6**
>70	**9**

Nuestra hipótesis de trabajo, basada en la experiencia con otros empleadores y como parte de una iniciativa de alcance general en la OMPI para hacer frente a estos inusuales elevados niveles de ausencia por enfermedad, es que el total de días de ausencia por enfermedad puede reducirse al menos a 2.000 días laborables en este programa. Como meta, esto representa una reducción del 50% en los niveles de ausencia por enfermedad superiores a los 20 días y equivaldrá a una ganancia de nueve EETC. En la práctica, puede preverse que se reducirán otros niveles de ausencia por enfermedad a medida que aumente el compromiso y el control por parte de la dirección. Es difícil predecir unos niveles superiores estimados de eficiencia sin arriesgarse a dar la impresión de que la OMPI pretende ser más estricta con las verdaderas ausencias por enfermedad.

7. Las actividades del sistema del PCT están bien planificadas y supervisadas, y se han beneficiado del acceso a tecnología de apoyo para disponer de procedimientos eficientes.

8. Pese a que el sistema del PCT ha estado a la cabeza de la OMPI en el desarrollo y aplicación de soluciones tecnológicas, las personas entrevistadas han indicado que un **mayor desarrollo tecnológico** puede aumentar la productividad:

   - El aumento de solicitudes a través de la web (XML) y de procedimientos automatizados de entrada de datos puede ahorrar entre 5 y 20 minutos por solicitud. El programa tramita 145.000 solicitudes cada año. Incluso un ahorro de cinco minutos por caso podría dar lugar a un ahorro de 1.500 días, equivalente al ahorro de siete EETC:

     ((5 min. *145.000 solicitudes)/60)/8 = 1.510 días de trabajo
     Las inversiones necesarias en tecnología habrán de evaluarse con mayor detenimiento.

Ahora bien, este grado de eficiencia sólo podrá alcanzarse si se produce un cambio complementario por parte de los clientes que presentan solicitudes, pasando al formato XML desde *Word* y otros tipos de aplicaciones informáticas.

- En el terreno del registro de solicitudes, la referencia a casos anteriores puede facilitar la tarea de solución de problemas de los examinadores.

- Las herramientas de traducción electrónica pueden mejorarse mediante la utilización de programas de traducción actualizados e iniciativas como la creación de una biblioteca técnica, si bien será necesario llevar a cabo un análisis detenido de los posibles ahorros.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Puesto que las ausencias son un problema fundamental, recomendamos llevar a cabo un análisis en profundidad del tema de la asistencia mediante un análisis cuantitativo y cualitativo (un análisis de estrés puede reforzar este análisis). • Elaborar plan de acción concreto para reducir las ausencias por enfermedad. • Cuantificar la necesidad exacta de competencias lingüísticas, y plantear una mayor contratación externa. • Realizar un estudio de viabilidad que justifique las mejoras tecnológicas. • Revisar la necesidad de consultores (actualmente cerca del 10% del personal del programa).	• Aplicar el plan de acción para reducir las ausencias por enfermedad. • Contratar externamente las competencias lingüísticas adecuadas. Conservar un personal de base para revisar y mantener el volumen de trabajo. • Revisar el estudio de viabilidad que justifique las mejoras tecnológicas acordadas y llevarlas a la práctica.	• Seguir gestionando las ausencias por enfermedad.
Resultados previstos	• La lista de casos de ausencia por enfermedad estará bajo examen. • Evaluación del estudio de viabilidad que justifique las posibilidades tecnológicas.	• Al finalizar 2009, se habrán reducido en un 25% las licencias excepcionales de larga duración por enfermedad, lo que aumentará, por tanto, la productividad en el equivalente al menos a 4 ó 5 EETC. • Esto podrá requerir un cierto grado de jubilación anticipada o abandono por motivos de mala salud.	• Al finalizar 2011, se habrán reducido en un 50% las licencias de larga duración por enfermedad, lo que aumentará, por tanto, la productividad en otros 4 ó 5 EETC más.

	2007	2008/09	2010/11
		• La implantación de aplicaciones web y procedimientos automatizados de entrada de datos puede aumentar la productividad en al menos 7 EETC.	
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios	• Presupuesto para las mejoras tecnológicas necesarias.	• Aceptación por parte de la OMPI de la justificación de la jubilación anticipada o del abandono por motivos de mala salud. • Financiación de lo anterior.	• Debe preverse un presupuesto para apoyar el plan de acción de reducción de las licencias por enfermedad a lo largo de los cuatro años siguientes (cantidad que habrá de confirmarse después del análisis en profundidad). • Presupuesto para las mejoras tecnológicas.
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 5 P 107,2 ➢ P superior: 39,8 ➢ P inferior: 67,4 SG 186,3 ➢ SG superior: 167,3 ➢ SG inferior: 19 **Corta duración** P SG 101,8 ➢ SG superior: 4,6 ➢ SG inferior: 97,2 Otros 51,2 Total: 451,5	**Permanente** D 5 P 107,2 ➢ P superior: 39,8 ➢ P inferior: 67,4 SG 186,3 ➢ SG superior: 167,3 ➢ SG inferior: 19 **Corta duración** P SG 101,8 ➢ SG superior: 4,6 ➢ SG inferior: 97,2 Consultor 39,2 Total: 439,5	**Permanente** D 5 P 107,2 ➢ P superior: 39,8 ➢ P inferior: 67,4 SG 186,3 ➢ SG superior: 167,3 ➢ SG inferior: 19 **Corta duración** P SG 101,8 ➢ SG superior: 4,6 ➢ SG inferior: 97,2 Consultor 34,2 Total: 434,5

Programa 17: Reforma del PCT

Objetivo:

Seguir modernizando, mejorando y fortaleciendo el sistema del PCT para garantizar la satisfacción de las necesidades de los solicitantes; las de todas las oficinas, independientemente de su magnitud; así como las de terceros. De tal modo que se llegue a una mayor confianza en el sistema y se reduzca, con ello, la duplicación del trabajo.

Descripción breve

- Al finalizar 2007, este programa habrá terminado su labor. El personal que haya trabajado en la división de reforma del PCT trabajará entonces en otras divisiones del PCT.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Determinar la mejor forma de redistribuir el personal asignado a este programa, a partir de 2008. • Comprobar si existen planes respecto de lo que sucederá con estas personas. Si han terminado su labor, podrían cederse.		
Resultados previstos			
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios			
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 2 P 2 ➢ P superior: 2 ➢ P inferior: SG 1 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 5	**Permanente** D P ➢ P superior: ➢ P inferior: SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total:	**Permanente** D P ➢ P superior: ➢ P inferior: SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total:

Programa 18: Sistemas de Registro de Madrid, La Haya y Lisboa

Objetivo:

Mantener una administración eficaz y rentable de los sistemas internacionales de registro y fomentar su desarrollo y utilización.

Descripción breve

64. **Volumen de trabajo:** En las entrevistas y la investigación documental hemos encontrado **datos que pueden permitir afirmar un aumento en el volumen de trabajo** que previsiblemente se mantendrá. Obsérvense las previsiones de solicitudes de registro internacional de marcas y de renovación recibidas para los Sistemas de Madrid y La Haya en los cuadros que figuran a continuación.

		2006	2007	2008	2009
Sistema de Madrid	**Solicitudes internacionales**	34.400	35.400	38.500	39.800
	Renovaciones	13.700	14.200	19.000	19.700
	Total	48.100	49.600	57.500	59.500

Fuente: Propuestas de presupuesto por programas para 2006/2007 y para 2008/2009.

		2006	2007	2008	2009
Sistema de La Haya	**Solicitudes internacionales**	1.500	1.600	3.800	5.000
	Renovaciones	3.700	3.800	3.200	2.700
	Total	5.200	5.400	7.000	7.700

Fuente: Propuestas de presupuesto por programas para 2006/2007 y para 2008/2009.

a. **Sección de movilización de recursos extrapresupuestarios:** Esta sección se ha creado recientemente, por lo que resulta difícil estimar con precisión el volumen de trabajo previsto o la necesidad conexa de personal.

65. En las entrevistas y la investigación documental se han determinado posibles aumentos de eficiencia:

a. La automatización del envío de cartas modelo y la automatización del sistema de seguimiento reducirán la cifra de personal en un EETC para 2009.

b. Los equipos piloto encargados de tareas múltiples, que actualmente están introduciéndose, evitarán duplicaciones innecesarias y aumentarán la eficiencia general de los 43 examinadores EETC que hacen el trabajo. Cuando todos los equipos se transformen en equipos dedicados a tareas múltiples se producirá una reducción de 8,6 EETC en 2009.

c. En la unidad de traducción, es poco lo que se ha avanzado en cuanto a bases de datos terminológicas y bases de datos de clasificación. Esta inversión en tecnología, que actualmente está en fase de planificación (debe decidirse si se compra en el mercado un instrumento tecnológico o se crea uno internamente), aumentará la eficiencia y reducirá el volumen de trabajo en 18 EETC para 2009. No obstante, cabe señalar que con el nuevo protocolo en vigor, al final del año se producirá un incremento de la demanda de traducción en otros dos idiomas. De hecho, el Subdirector General ya ha solicitado presupuesto para siete traductores en 2007 y 10 traductores más para 2008. Por tanto, la automatización puede llevar a una reducción general de 3,4 EETC de traducción.

d. Asimismo, puede automatizarse más todavía la base de datos de clasificación. Esto reducirá la cifra de personal de examen en 8,6 EETC para 2009.

e. Se introducirá un procedimiento de automatización que se iniciará con el proceso de rechazos, que se enviarán como archivos adjuntos a un mensaje electrónico (y ya nunca más en papel). Una vez introducido esto, se automatizarán las cartas sobre reglamentación. Esto permitirá reducir el personal en 0,2 EETC para 2009.

f. Se ha visto también la posibilidad de ahorrar tiempo en el correo entrante. La base de datos ya está creada y estará dispuesta en junio de 2007. Esto facilitará un ahorro de tiempo de entre el 10% y el 20% a los jefes de unidad en particular. Permitirá reducir la cifra de personal en 3 EETC en 2007.

66. Puesto que existen secciones de traducción en el Servicio Lingüístico y en la División de Operaciones de los Registros Internacionales, puede plantearse la cuestión de si tendría sentido **integrar o refundir esas dos secciones** con el fin de aumentar la eficiencia y la rentabilidad. Somos conscientes de que son funciones concretas diferentes, pero pensamos que debe examinarse esta posibilidad, particularmente si se plantea una mayor contratación externa.

67. En lo que atañe a la promoción del desarrollo y el uso de sistemas internacionales de registro y la representación de la OMPI en el extranjero, algunas de las oficinas en el exterior están dotadas de un único empleado y no cuentan con un asistente administrativo. El volumen de trabajo de las oficinas en el exterior es relativamente estable, pero a menudo tienen lugar dos actos el mismo día y podría conseguirse una mayor cobertura con dos representantes de la OMPI (por ejemplo, la Oficina de Coordinación de la OMPI en Bruselas ha presentado una solicitud oficial para un asistente administrativo adicional). Además, algunas oficinas se quedan sin recursos durante los días festivos o las visitas regulares a la sede de la OMPI.

68. Respecto de las oficinas de la OMPI en el extranjero con sede en países en desarrollo (como Singapur), una parte de su labor se refiere a la coordinación (35%) pero además facilitan programas técnicos (65%). Estas actividades requieren una cantidad suficiente de personal técnico y administrativo, idealmente tres empleados de servicios generales y cuatro de categoría profesional en total. En Asia, existe una necesidad creciente de desarrollo del sistema de propiedad intelectual, ya que los países grandes están avanzando a gran velocidad y los países pequeños necesitan un tipo de asistencia muy especial. Actualmente, en la oficina de Singapur trabaja un director y un asistente administrativo local.

69. En total, se han ausentado por enfermedad 21 personas durante más de 20 días seguidos en 2006. Estas 21 personas representan 747 días de ausencia por enfermedad sobre un total de 1.467 días de licencias por enfermedad en el Programa 18. Si se reducen estos 747 días a la mitad puede lograrse un aumento de la productividad en torno a 1,5 puestos a tiempo completo.

70. El Programa 18 depende de 51,4 EETC de corta duración sobre un total de 138,6 EETC (es decir, el 37% del personal trabaja bajo contratos de corta duración). Puesto que el Programa 18 representa una de las actividades comerciales principales de la OMPI, podría ser útil internalizar una parte del personal con contratos de corta duración. Con esto, podría asegurarse la transferencia de conocimientos y aumentar la motivación al ofrecer a parte del personal de corta duración un puesto permanente.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Determinar la inversión en tecnología para los procesos siguientes: solicitudes y renovaciones. • Elaborar estudio de viabilidad que justifique la integración de la unidad de traducción de marcas con el Servicio Lingüístico. • Elaborar estudio de viabilidad que justifique la internalización de recursos. • Poner en marcha la base de datos para el correo entrante. • Establecer relaciones con el sector privado.	• Implantar la tecnología o automatización para las solicitudes y renovaciones. • Automatizar completamente el envío de cartas modelo. • Automatizar completamente el sistema de seguimiento. • Implantar completamente la formación de equipos de examen para transformarlos en equipos dedicados a múltiples tareas. • Diseñar y poner en marcha una base de datos terminológica y una base de datos de clasificación. • Diseñar y poner en marcha la automatización de los servicios de traducción. • Poner en marcha la automatización del procedimiento de rechazo. • Poner en marcha la automatización de las cartas sobre reglamentación.	• Justificar mediante un estudio de viabilidad la internalización de parte del personal de corta duración (es decir, reducir el personal de corta duración del 33% al 20%).
Resultados previstos		• Al finalizar 2009, se habrán reducido en un 25% las licencias excepcionales de larga duración por enfermedad, lo que aumentará, por tanto, la productividad en 0.75 EETC (si no se produce contratación externa). • Un aumento importante de la eficiencia debería permitir una reducción de 22 empleos.	• Al finalizar 2011, las licencias de larga duración por enfermedad deberán haberse reducido en un 50%, lo que aumentará la capacidad en otro 0,75 EETC más. • Si no se invierte en tecnología para automatizar el procedimiento de registro y renovación, se necesitarán 10 EETC adicionales para hacer frente al crecimiento previsto del volumen de trabajo. • Si se invierte en tecnología para automatizar el

	2007	2008/09	2010/11
			procedimiento de registro y renovación, podrán restarse 10 EETC a la cifra de personal actual. • Conclusiones: Si bien se prevé un aumento en el volumen de trabajo, pueden obtenerse mejoras en la eficiencia a través de la inversión en tecnología. Por tanto, recomendamos que se congele la cifra de personal.
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios		• .	• Confirmación de la justificación comercial de aumentar los contratos permanentes.
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 3 P 24,6 ➢ P superior: 10,8 ➢ P inferior: 13,8 SG 58,4 ➢ SG superior: 53,6 ➢ SG inferior: 5 **Corta duración** SG 22,6 ➢ SG superior: 5 ➢ SG inferior: 17,4 Otros 27 Total: 135,6	**Permanente** D 3 P 24,6 ➢ P superior: 10,8 ➢ P inferior: 13,8 SG 58,4 ➢ SG superior: 53,6 ➢ SG inferior: 5 **Corta duración** SG 15,2 ➢ SG superior: 5 ➢ SG inferior: 10 Otros 12,6 Total: 113,8	**Permanente** D 3 P 37,2 ➢ P superior: 17 ➢ P inferior: 20,2 SG 68,4 ➢ SG superior: 58,6 ➢ SG inferior: 10 **Corta duración** SG 2,6 ➢ SG superior: 1,6 ➢ SG inferior: 1 Otros 2,6 Total: 113,8

Programa 19: Información sobre patentes, clasificación y normas de P.I.

Objetivo:

Aumentar la eficacia del uso de la información y documentación sobre P.I. por las oficinas de P.I., los solicitantes y el público en general, a escala mundial.

Descripción breve

71. **Volumen de trabajo:**

    a. Servicio de información sobre patentes (trabajo basado en proyectos dependientes de la demanda externa). Se dedican unas 4.500 horas de trabajo durante el año a esta área. Anualmente se llevan cabo tres proyectos principales y unos diez proyectos de menor envergadura. El servicio de información sobre patentes se enfrenta a una demanda elevada, que seguirá creciendo en los próximos años (entre el 20% y el 40% a lo largo de los dos próximos bienios).

    b. En el área de estadísticas sobre propiedad intelectual existe un volumen de trabajo similar. Se prevé un aumento del volumen de trabajo en torno al 30%.

72. **Áreas de mejora:** Reducción de las áreas en las que se producen solapamientos orgánicos con actividades redundantes. Hemos visto que se producen solapamientos con la División de Pymes y con algunas otras unidades.

73. En el Programa 19 hay cuatro personas mayores de 55 años. Por tanto, alrededor de una de cada cuatro personas se **jubilará** en los próximos años. Esto puede dar lugar a la necesidad de incorporar nuevo personal y plantear la transferencia de conocimientos. Sería bueno que se elaborase un plan de sucesión adecuado.

1.1

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Establecer un plan de sucesión, que asegurará la sucesión y la transferencia de conocimientos. • Definir normas claras sobre cometidos, competencias y responsabilidades para reducir los solapamientos con otras unidades o integrar los elementos que se solapan. • Evaluar el personal de servicios generales y reducirlo en una persona. • Formar al personal existente en tecnologías de la información y	• Continuar con la formación. • Implantar la automatización.	

	2007	2008/09	2010/11
	conocimiento de empresa. • Reexaminar los procedimientos existentes para reducir los fallos y la producción de información errónea. • Establecer la justificación comercial de una mayor automatización para dar apoyo a los procedimientos.		
Resultados previstos	• Reducción de un empleado de SG.	• Mejora de la eficiencia y efectividad del personal mediante la formación específica, la automatización y la generalización de procedimientos para que el personal pueda satisfacer mejor la creciente demanda. • Mejora de la calidad de los productos.	
Opción orgánica	•	• Designar a un miembro del personal para que se responsabilice de la calidad.	
Condiciones y comentarios	• Justificar el proyecto de automatización.		
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 1 P 7 ➢ P superior: 6 ➢ P inferior: 1 SG 6,1 ➢ SG superior: 5,1 ➢ SG inferior: 1 **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros 1 Total: 15,1	**Permanente** D 1 P 7 ➢ P superior: 6 ➢ P inferior: 1 SG 6,1 ➢ SG superior: 5,1 ➢ SG inferior: 1 **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 14,1	**Permanente** D 1 P 7 ➢ P superior: 6 ➢ P inferior: 1 SG 6,1 ➢ SG superior: 5,1 ➢ SG inferior: 1 **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 14,1

Programa 20: Clasificaciones internacionales en el ámbito de marcas y diseños industriales

Objetivo:

Mejorar la administración de los sistemas internacionales de marcas y diseños industriales

Descripción breve

1. **Volumen de trabajo: Ni en las entrevistas ni en la investigación documental hemos encontrado datos que permitan afirmar un aumento sustancial en el volumen de trabajo**. A continuación puede verse un panorama general de las actividades principales del programa y la inversión de tiempo conexa. Además de las 2,5 personas que recoge el presupuesto, hay un consultor que financia un Estado miembro.

Actividad	Inversión de tiempo al año	Frecuencia al año
Reuniones del Comité Permanente sobre el Derecho de Marcas (SCT)	280 días	2
Contribuciones a la Asamblea de los Estados miembros	35 días	1
Organización de simposio	100 días	2
Actividades de promoción	200 días	50
Asesoría jurídica (marcas, diseños industriales, indicaciones geográficas)	100 días	50
Convenio de París - notificaciones relativas al artículo 6*ter*	Variable (incluida la creación de base de datos)	Variable
Reuniones de grupos de trabajo y comités de expertos	230 días	2
Actividades administrativas	65 días	Variable

No se prevé un aumento del volumen de trabajo.

2. Se ha informado de una **escasez de competencias** en las áreas siguientes:

   a. Conocimientos jurídicos especializados y aptitudes de redacción y comunicación.

3. **Áreas de aumento de la eficiencia:**

   a. Reforzar la experiencia en el terreno del apoyo administrativo (la OMPI sigue unas reglas estrictas en cuanto a formatos y redacción). En el programa no hay personal de servicios generales que disponga de esos conocimientos.

   b. Simplificar los procesos de examen y aprobación para abreviar el procedimiento.

   c. Encontrar personas con conocimientos de redacción que puedan redactar o escribir bien.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Formar al personal para subsanar las carencias existentes. • Revisar el procedimiento de aprobación para reducir los retrasos. • Posiblemente sustituir a las personas sin posibilidad de ser formadas.	• Formar al personal existente. • Aplicar las soluciones.	
Resultados previstos		• No se producirán cambios en la cifra de personal, pero aumentará la eficiencia y efectividad mediante una formación adecuada. → Ganancias en calidad y tiempo.	
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios			
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D P 2 ➢ P superior: 1 ➢ P inferior: 1 SG 0,5 ➢ SG superior: 0,5 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros : Total: 2,5	**Permanente** D P 2 ➢ P superior: 1 ➢ P inferior: 1 SG 0,5 ➢ SG superior: 0,5 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros : Total: 2,5	**Permanente** D P 2 ➢ P superior: 1 ➢ P inferior: 1 SG 0,5 ➢ SG superior: 0,5 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros : Total: 2,5

Programa 21: Servicios de arbitraje y mediación, y políticas y procedimientos sobre nombres de dominio

Objetivo:

Mejorar la protección de la P.I. mediante el arbitraje y la mediación de controversias, y mejorar el marco jurídico para la protección de la P.I. en el sistema de nombres de dominio en Internet.

Descripción breve

74. **Volumen de trabajo:**

    a. Procesamiento de nombres de dominio: Basándonos en las entrevistas y la investigación documental, el procesamiento de nombres de dominio representa el 50% del volumen de trabajo del Programa 21 y se prevé un crecimiento del 10% en cada uno de los dos bienios siguientes.

    b. Arbitraje y mediación: Basándonos en las entrevistas y la investigación documental, el arbitraje y la mediación representan el 5% del volumen de trabajo del Programa 21 y se prevé un crecimiento del 20% en cada uno de los dos bienios siguientes.

    c. Actividades del centro de recursos: Basándonos en las entrevistas y la investigación documental, las actividades del centro de recursos representan el 20% del volumen de trabajo del Programa 21 y se prevé un crecimiento del 10% en cada uno de los dos bienios siguientes.

75. **Áreas de mejora: efectos previstos sobre el volumen de trabajo y las necesidades de personal**

    a. Redefinir las normas de procesamiento. En el Programa 21 hay un montón de trámites burocráticos, aunque pueden lograrse aumentos en la eficiencia mediante la automatización. Asimismo, enviar y distribuir documentos en papel por todo el mundo resulta caro y sigue basándose en papel. y requieren ser objeto de una revisión y una aplicación mundial (principalmente en los Estados miembros que no trabajan con la plataforma, véase el punto b). La mejora de los procesos, vinculada a la automatización, ofrece la posibilidad de aumentar la eficiencia, reducir los costos mediante el intercambio electrónico de documentos en lugar de utilizar papel y los servicios postales, y aumentar la velocidad.

    b. Desde mediados del 2006 está en funcionamiento una plataforma electrónica para el arbitraje y la mediación, con el objetivo de mejorar el procesamiento. No obstante, parece que las partes no utilizan suficientemente esta plataforma. Será preciso apoyar y formar a las partes en el uso de la plataforma existente.

    c. Pueden obtenerse posibles aumentos de eficiencia a través de la mejora de los procesos de producción materiales en traducción e impresión (publicaciones). Puede decirse que estos procesos son largos e ineficaces.

    d. La utilización de personal jurídico en prácticas es el resultado del aumento del volumen de trabajo a lo largo de los últimos años. Con el cambio anual de las personas se pierde gran cantidad de conocimientos técnicos y de

tiempo, y el costo ha de reinvertirse cada año para obtener los conocimientos especializados específicos. Se conseguiría un aumento de la eficiencia mediante la sustitución de parte del personal en prácticas por personal permanente.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Definir acciones y proyectar un plan para mejorar los procesos y la automatización en las áreas de mejora mencionadas anteriormente.	• Ejecutar el proyecto de mejora de los procesos, apoyado por una automatización reforzada.	
Resultados previstos		• Un volumen de trabajo constante permitirá ahorrar un empleado gracias al aumento de la eficiencia. • La misma cantidad de personal podrá atender el aumento en el volumen de trabajo.	
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios			
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 1 P 3 ➢ P superior: 2 ➢ P inferior: 1 SG 4,8 ➢ SG superior: 4,8 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 4 ➢ SG superior: 2 ➢ SG inferior: 2 Otros 3 Total: 15,8	**Permanente** D 1 P 3 ➢ P superior: 2 ➢ P inferior: 1 SG 4,8 ➢ SG superior: 4,8 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 4 ➢ SG superior: 2 ➢ SG inferior: 2 Otros 3 Total: 15,8	**Permanente** D 1 P 3 ➢ P superior: 2 ➢ P inferior: 1 SG 4,8 ➢ SG superior: 4,8 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 4 ➢ SG superior: 2 ➢ SG inferior: 2 Otros 3 Total: 15,8

Programa 22: Dirección y gestión ejecutiva

Objetivo:

Eficacia en la formulación y la gestión de las políticas, las estrategias y los programas de la OMPI con arreglo a las directivas formuladas por los Estados miembros, los reglamentos internos y el derecho aplicable.

Descripción breve

76. **Volumen de trabajo: Ni en las entrevistas ni en la investigación documental hemos encontrado datos que permitan afirmar un cambio en el volumen de trabajo.**

77. Si bien no existen áreas importantes de mejora en el Programa 22, puede ser de interés examinar los puntos que figuran a continuación:

    - ¿Necesita la Oficina del Mediador un EETC?

    - Si bien puede ser una condición para la organización impuesta por las Naciones Unidas, ¿sería posible centralizar todas las demandas en una única unidad (es decir, la Oficina del Mediador, Servicio Médico y Recursos Humanos-Bienestar Social)? otra opción puede ser la centralización de las quejas de todas las instituciones y organismos especializados de las Naciones Unidas con sede en Ginebra en un servicio común para este tipo de problemas.

    - El Servicio Médico y Recursos Humanos-Bienestar Social combinados suponen seis EETC. Los datos de referencia (fuente: PwC Saratoga) para el número de empleados que atiende un EETC en el área de salud y seguridad indican que la función de salud y seguridad está bien dotada en lo que se refiere a número de personas. El servicio de salud y seguridad atiende a 200 EETC (clientes internos) por EETC en el área de salud y seguridad, en tanto que la mediana se sitúa en 334 EETC (clientes internos) por cada EETC en el área de salud y seguridad. En consecuencia, en lugar de la cifra actual de 6 EETC para la combinación de Servicio Médico y Bienestar Social, proponemos reducir el número de personas que trabaja en el Servicio Médico y en Recursos Humanos-Bienestar Social a 3,6 EETC.

Salud y seguridad	**Percentiles**		
	25	**50**	**75**
EETC por cada EETC en el área de salud y seguridad (Saratoga)	241	334	**831**

78. De las 27 personas que componen el Programa 22, sólo una de ellas refiere no haberse **ausentado** ningún día **por enfermedad**. Si bien las licencias de larga duración por enfermedad no son un problema importante en el Programa 22, las 26 personas restantes representan 274 días de ausencia por enfermedad. Si se

reducen estos 274 días a la mitad, puede obtenerse un aumento de la productividad en torno a 0,5 empleos a tiempo completo.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Solucionar las licencias de corta duración por enfermedad.	• Solucionar las licencias de corta duración por enfermedad. • Reducir la cifra de personal combinada del servicio médico y de salud y seguridad y bienestar social.	• Solucionar las licencias de corta duración por enfermedad.
Resultados previstos			• Podrá aumentarse la productividad en 0,5 EETC si se reducen en un 50% las ausencias por enfermedad. • La reducción mediante la creación de sinergias entre servicio médico y salud y seguridad y bienestar social, dará lugar a una reducción de 3 EETC.
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios			
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 5 P 13,6 ➢ P superior: 9,4 ➢ P inferior: 4 SG 4 ➢ SG superior: 4 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 3,8 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: 2,8 Otros Total: 26,4	**Permanente** D 5 P 13,6 ➢ P superior: 9,4 ➢ P inferior: 4 SG 4 ➢ SG superior: 4 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 3,8 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: 2,8 Otros Total: 26,4	**Permanente** D 5 P 10,6 ➢ P superior: 6,4 ➢ P inferior: 4 SG 4 ➢ SG superior: 4 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 3,8 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: 2,8 Otros Total: 23,4

Programa 23: Control presupuestario y movilización de recursos

Objetivo:

Mejorar la gestión y supervisión del presupuesto y su eficacia en relación con los costos, y elaborar una estrategia de movilización de recursos extrapresupuestarios para acometer las actividades de la OMPI, en particular, las de cooperación técnica.

Descripción breve

79. La mayoría de las organizaciones normalmente tendrán **integradas la oficina del contralor con el departamento de finanzas y contabilidad**. Algunas organizaciones también vinculan su departamento de auditoría al de finanzas, contabilidad y contralor, si bien existen argumentos de peso para mantener el departamento de auditoría separado del departamento de finanzas.

80. El **volumen de trabajo** existente, con un flujo regular de ficheros y de documentación en papel, da lugar a presiones de tiempo para aprobar lo que pueden ser gastos relativamente modestos incluso para la actividad rutinaria. Una consecuencia de ello es que el tiempo de los profesionales puede que se desvíe de actividades de valor superior para llevar a cabo comprobaciones rutinarias. Esto se convierte particularmente en un problema cuando algún miembro del personal de la oficina está ausente y otros deben realizar su trabajo. El acceso a una base de empleados más amplia, como sería el caso si la Oficina del Contralor se integrase con finanzas y administración, aumentaría la eficiencia.

81. Actualmente, la Oficina del Contralor es, en parte, un mecanismo de apoyo que sustituye la gestión del rendimiento y la responsabilización en toda la OMPI. La Organización está moviéndose hacia nuevos procedimientos. Actualmente, la Oficina del Contralor parece aprobar cada franco suizo que se gasta. Entre las **mejoras** que pueden realizarse figuran las siguientes:

    a. Un **sistema de planificación institucional de recursos (PIR)**, que permitirá ahorrar grandes cantidades de tiempo y aumentar la eficiencia y la eficacia. Por ejemplo, la aprobación de los gastos puede automatizarse sobre la base de un flujo de trabajo. El sistema de planificación también permitirá a la Organización integrar y vincular las diferentes actividades que conectan la Oficina del Contralor con otras partes de la Organización. Un sistema de planificación institucional de recursos también facilitará la gestión, el control y la presentación de informes.

    b. La especificación de **funciones delegadas a los supervisores directos** para que autoricen gastos, con la autorización de los directores de programa o de otros directores superiores, dependiendo del nivel del gasto.

    c. **Aumento de la delegación a la División de Compras y Contratas**.

    d. Mayor claridad y observancia con relación a la aprobación de gastos por la dirección.

    e. Examen permanente de los límites de la autoridad.

82. Una de las consecuencias de la decisión de aumentar los niveles de delegación será la necesidad de **formar e informar a los directores de la OMPI sobre procedimientos financieros y contables** así como sobre sus funciones y responsabilidades.

83. Un resultado conexo será que la Oficina requerirá **personal con mayores capacidades en materia de finanzas y contabilidad, así como respecto de los procesos y el programa**, en lugar de capacidades administrativas generales.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Estudiar la integración de los departamentos del contralor y de finanzas. • Desarrollar o atraer más aptitudes financieras y contables profesionales. • Examinar el grado de delegación para la autorización de gastos.	• Implantación del sistema de PIR. • Desarrollar o contratar más aptitudes financieras y contables profesionales. • Poner en práctica la delegación de firmas prevista.	
Resultados previstos		• Al finalizar 2009 se habrá reducido el volumen de trabajo a consecuencia de una mayor delegación. • Se parte del supuesto de que el sistema de PIR estará en funcionamiento al final de este bienio.	• Cuando el sistema de PIR esté implantado y se haya examinado la delegación de firmas, se prevé un ahorro de un mínimo de tres empleados de administración.
Opción orgánica	Plantear la integración con finanzas.		
Condiciones y comentarios			• El sistema de PIR debe estar en funcionamiento.
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 1 P 5 ➢ P superior: 1 ➢ P inferior: 4 SG 2 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: 1 **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros 2 Total: 10	**Permanente** D 1 P 5 ➢ P superior: 1 ➢ P inferior: 4 SG 2 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: 1 **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros 2 Total: 10	**Permanente** D 1 P 5 ➢ P superior: 1 ➢ P inferior: 4 SG 1 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 7

Programa 24: Supervisión interna

Objetivo:

Dar mayor utilidad y eficacia al funcionamiento y actividades de la OMPI y fomentar la administración responsable de los mismos

Descripción breve

84. El volumen de trabajo de la División de Auditoría y Supervisión Internas se distribuye del modo siguiente:

Actividad	Volumen de trabajo
Actividades de evaluación, entre ellas: - Definición de mandatos - Dotación del equipo de evaluación con personal con competencias específicas (interno o externo si es preciso) - Realización de evaluaciones - Informes - Debates y recomendaciones (y recabar reacciones) - Difusión de información	40%
Actividades de evaluación del rendimiento, entre ellas: - Solicitar aportaciones de los directores de programa para los informes de rendimiento de los programas - Examen de las aportaciones para los informes de rendimiento de los programas y validación de los datos - Redacción de un informe - Presentación del informe al Director General para su aprobación y a los Estados miembros (incluida la traducción a seis idiomas)	30%
Gestión basada en los resultados: Preparación del Presupuesto por programas - Asesoramiento en el marco de resultados para la gestión basada en resultados con relación a la preparación del Presupuesto por programas de la OMPI - Consultas con los directores de programa - Redacción de las partes textuales del Presupuesto por programas	15%
Consultoría: solicitudes ad hoc de evaluaciones de calidad, estudios y demás - Asesoramiento en el marco de resultados para la gestión basada en resultados en general - Orientar a los directores de programa en la evaluación del rendimiento y la recogida de datos (permanentemente) - Orientar a los directores de programa en la planificación, realización y uso de las evaluaciones (permanentemente)	15%

85. **Áreas de mejora:** Si bien la OMPI puede que desee mantener su departamento de supervisión interna como una unidad funcional independiente, se han considerado las áreas siguientes como posibles áreas de mejora:

    a. Existen algunas sinergias (a) con las actividades de la Oficina del Contralor dirigidas a emprender iniciativas de reforma de gestión, estructurales y administrativas y a acometer la planificación, iniciación y ejecución de proyectos especiales; y (b) con las actividades de la División de Planificación Estratégica.

b. La elaboración e implantación de un marco normativo en materia de evaluaciones acordado por los Estados miembros puede aumentar la eficiencia y mejorará el nivel de servicio.
c. Elaboración e implantación de mecanismos de supervisión más adecuados con objeto de recabar información pertinente sobre los resultados a lo largo de todo el año.
d. Perfeccionamiento de las capacidades de gestión del presupuesto por programas de los directores de programa.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Definir áreas de sinergia y planificar la cooperación. • Formar a los directores de programa con conocimientos técnicos de evaluación del rendimiento. • Formar a los directores de programa en capacidades de gestión del Presupuesto por Programas. • Elaborar e implantar un marco normativo en materia de evaluaciones acordado por los Estados miembros.		
Resultados previstos			
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios			
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 1 P 1 ➢ P superior: 1 ➢ P inferior: SG 1 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 3	**Permanente** D 1 P 1 ➢ P superior: 1 ➢ P inferior: SG 1 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 3	**Permanente** D 1 P 1 ➢ P superior: 1 ➢ P inferior: SG 1 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 3

Programa 25: Gestión de recursos humanos

Objetivo:

Llevar a cabo una gestión eficaz y rentable de los recursos humanos.

Descripción breve

El volumen de trabajo del Departamento de Gestión de Recursos Humanos corresponde en gran medida a actividades de trámite, en respuesta a lo siguiente:

- Asuntos rutinarios de la OMPI, por ejemplo: examen de los derechos del personal, preparación de nuevos contratos de empleo, seguimiento de posibles problemas con el registro del régimen individual de horario flexible y la organización y administración de cursos de formación.

- Cuestiones relativas a la salud y la protección social de los miembros del personal.

- Peticiones de directores y personal, por ejemplo sobre contratación o sobre clasificación de puestos existentes o de nuevos puestos.

El Departamento de Gestión de Recursos Humanos está actualmente celebrando consultas sobre una estrategia de recursos humanos y sobre algunas iniciativas e intervenciones más estratégicas en materia de recursos humanos. Esto supone un cambio fundamental en el papel que desempeña el Departamento de Gestión de Recursos Humanos.

El Departamento de Gestión de Recursos Humanos de la OMPI parece que tiene un exceso importante de personal si se compara con otras organizaciones, y además se enfrenta a críticas por parte de los clientes con relación a los niveles de servicio que presta. Las razones de esta situación son complejas, pero pueden abordarse mediante un programa integral vinculado a la adopción e implantación de la nueva estrategia de recursos humanos.

Si examinamos en primer lugar la cifra de personal del Departamento de Gestión de Recursos Humanos:

- Los datos de referencia (fuente: PwC Saratoga) para el número de empleados a que da servicio un EETC de recursos humanos indican que el Departamento de Gestión de Recursos Humanos tiene a recursos en exceso. Cada EETC de este Departamento da servicio a 28 EETC. Esto situaría al Departamento de Gestión de Recursos Humanos muy por debajo del percentil 25 según los datos de referencia relativos a las organizaciones del sector público en Europa. Véase el cuadro que figura a continuación.

	Sector publico			**Transectorial europeo**		
	Percentiles			**Percentiles**		
	25	**50**	**75**	**25**	**50**	**75**
EETC por cada EETC en el Departamento de recursos humanos	42	61	**89**	60	87	**125**

- Hay varias razones que explican este rendimiento claramente deficiente del Departamento de Gestión de Recursos Humanos, en particular las siguientes:

- Las actividades actuales están integradas en la administración de personal, y se utilizan fundamentalmente sistemas manuales en los que existen muchas fases de aprobación. Las mejoras en la eficiencia de los procesos y otras iniciativas que se examinan más adelante debieran permitir al Departamento de Gestión de Recursos Humanos pasar, o al menos ser capaz de funcionar con un nivel de rendimiento, al percentil 50 durante 2008-2009. Hasta el bienio 2010-2011 puede que no se consiga la redistribución o reducción del personal necesaria para alcanzar estos niveles.

- Las estadísticas obtenidas durante nuestro estudio demuestran que los niveles de varias de las actividades de recursos humanos, por ejemplo de formación y contratación, han disminuido en los últimos tiempos. Sin embargo, los recursos siguen estando presentes. El volumen de trabajo debe repuntar en cuanto a formación y contratación pero, con las nuevas demandas y los nuevos procesos, los requisitos en materia de aptitudes variarán respecto de lo que existe actualmente.

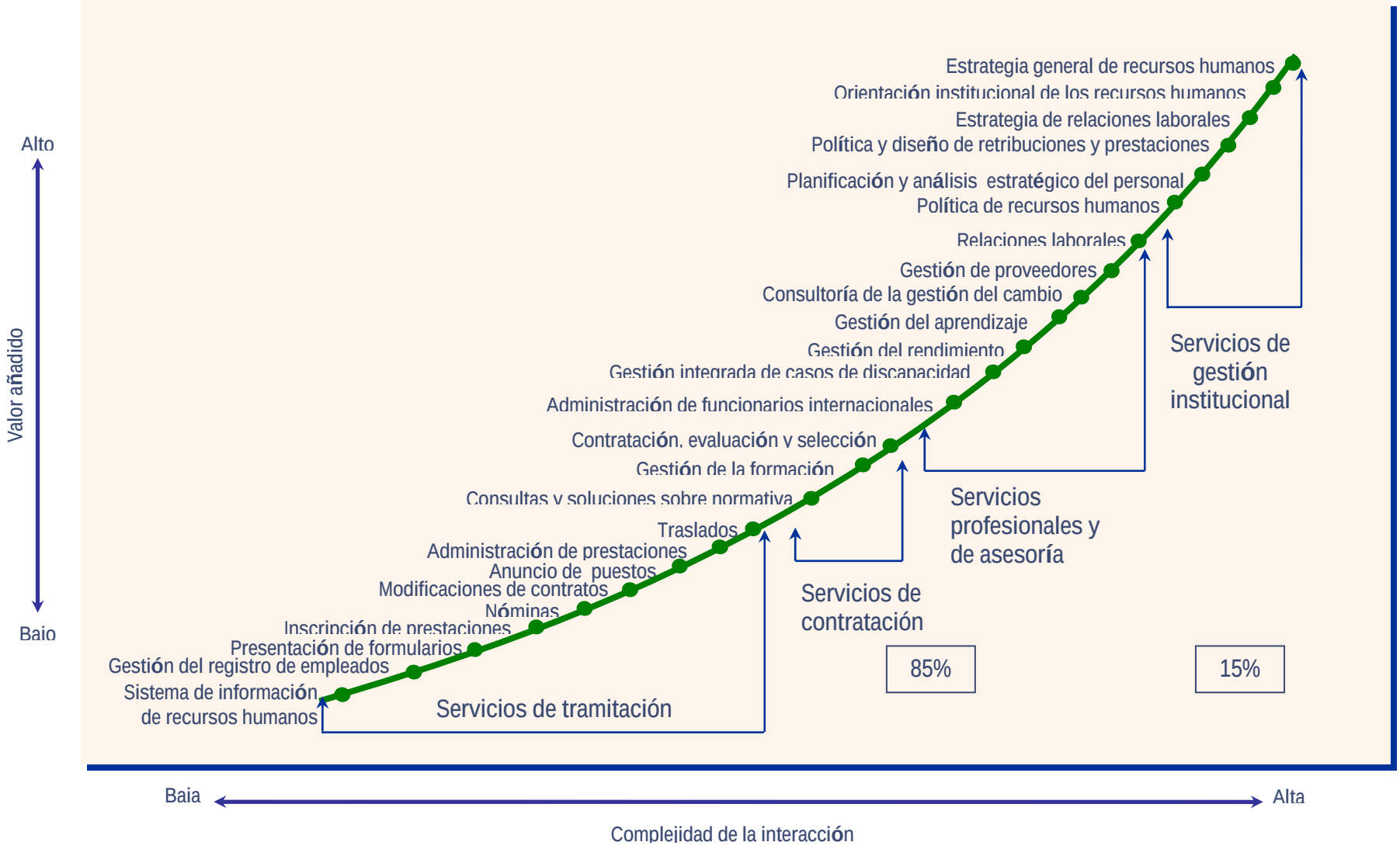
- No existe un sistema eficiente e integrado de información sobre recursos humanos. En el estudio de viabilidad que justifique la adopción de un nuevo sistema de información sobre recursos humanos debe preverse un nivel de rendimiento del Departamento de Gestión de Recursos Humanos correspondiente al percentil 75. Ahora bien, esto requiere que se adopten formas completamente nuevas de trabajar, con especialistas de recursos humanos que dispongan de los conocimientos técnicos y aptitudes adecuadas. El factor determinante fundamental del momento en que pueda alcanzarse el nuevo nivel de eficiencia en el rendimiento son los plazos de implantación del nuevo sistema de información de recursos humanos como parte de la planificación institucional de recursos propuesta.

- El nivel de ausencias por enfermedad en el Departamento de Gestión de Recursos Humanos es muy elevado. En 2006, hubo ocho personas que se ausentaron por enfermedad durante más de 20 días seguidos, lo que suma un total de 554 días de trabajo. En lo que respecta al grupo restante, con la excepción de dos personas, todos los empleados han solicitado licencias de corta duración por enfermedad (menos de 20 días), lo que equivale a un total de 260 días. Si se reducen las ausencias por enfermedad de corta y larga duración a la mitad, aumentará la capacidad en torno a dos EETC.

Los niveles de servicio del Departamento de Gestión de Recursos Humanos deben mejorarse mediante:

- la adopción e implantación de la estrategia de recursos humanos propuesta;.
- unos procesos más eficientes y eficaces;
- la dotación del Departamento con personal que disponga de las competencias necesarias;
- una nueva configuración orgánica en el Departamento;
- la disminución de los niveles actuales de ausencia por enfermedad.

La externalización es una opción que puede ayudar al Departamento de Gestión de Recursos Humanos a poder centrarse en cuestiones estratégicas y que además puede llevar a una reducción en los costos. No obstante, la OMPI no es en sí misma un objetivo importante de subcontratación para contratistas de servicios de recursos humanos, excepto en lo que atañe a servicios parciales, por ejemplo de formación o de administración de prestaciones. Nuestra recomendación es la de determinar siempre los procesos de recursos humanos antes de externalizarlos. En el gráfico que sigue a continuación se indica qué procesos externalizan habitualmente las organizaciones en Europa.


Alto
Valor añadido
Baio
Estrategia general de recursos humanos
Orientación institucional de los recursos humanos
Estrategia de relaciones laborales
Política y diseño de retribuciones y prestaciones
Planificación y análisis estratégico del personal
Política de recursos humanos
Relaciones laborales
Gestión de proveedores
Consultoría de la gestión del cambio
Gestión del aprendizaje
Gestión del rendimiento
Gestión integrada de casos de discapacidad
Administración de funcionarios internacionales
Contratación, evaluación y selección
Gestión de la formación
Consultas y soluciones sobre normativa
Traslados
Administración de prestaciones
Anuncio de puestos
Modificaciones de contratos
Nóminas
Inscripción de prestaciones
Presentación de formularios
Gestión del registro de empleados
Sistema de información de recursos humanos
Servicios de gestión institucional
Servicios profesionales y de asesoría
Servicios de contratación
Servicios de tramitación
85%
15%
Baia
Alta
Complejidad de la interacción

Ejemplo exclusivamente a título indicativo

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Confirmar y comunicar el proyecto de estrategia de recursos humanos. • Traducir la estrategia en un plan de acción coherente, y asignar responsabilidades al Departamento de Gestión de Recursos Humanos. • Definir las nuevas funciones y los indicadores de rendimiento para el Departamento de Gestión de Recursos Humanos. • Evaluar los conocimientos técnicos pertinentes de gestión de recursos humanos del personal de categoría D y P. • Inversión tecnológica en el sistema de horario flexible para preparar la eliminación de la necesidad de dos empleados de nivel G. • Topografiar y reestructurar otros procesos de recursos humanos. • Preparar el sistema de información de recursos humanos como parte de la implantación del sistema de planificación institucional de recursos. • Determinar la necesidad de recursos para el programa de mejora de la OMPI.	• Implantar progresivamente los nuevos planes organizativos. • Incorporar los procesos reestructurados de recursos humanos, mediante recursos manuales y la tecnología existente. • Preparar la implantación del sistema de planificación institucional de recursos, e instaurar los procesos completamente reestructurados, que entrarán en vigor en 2010-2011. • Perfeccionar los conocimientos técnicos de gestión de recursos humanos del personal pertinente de categoría D y P. • Reducir la cifra de personal del Depto. de Gestión de Recursos Humanos (2 puestos G) tras la instauración de la nueva tecnología de horario flexible. • Redistribución de los recursos del Departamento de Gestión de Recursos Humanos en sus nuevos cometidos. • Confirmar el personal del Departamento de Gestión de Recursos Humanos que “sobrará” tras la implantación completa de la nueva estructura, funciones y tecnología. • Iniciar el programa de traslados. • Dotar de nuevos recursos al Departamento de Gestión de Recursos Humanos para cubrir funciones básicas que hayan quedado vacantes.	• Funcionamiento sistemático de la nueva estructura y procesos del Departamento de Gestión de Recursos Humanos en toda la OMPI. • Desarrollar las aptitudes de gestión autónoma de los recursos humanos en empleados y directores. • Seguir haciendo frente a las ausencias por enfermedad.

Ejemplo exclusivamente a título indicativo

	2007	2008/09	2010/11
		• Evaluar las posibilidades de externalizar parcialmente actividades del Departamento de Gestión de Recursos Humanos. • Poner en práctica el plan de acción para reducir las ausencias por enfermedad.	
Resultados previstos	• Claridad en los cometidos y responsabilidades del Departamento de Gestión de Recursos Humanos. • La supresión programada de pasos de aprobación innecesarios en procesos clave agilizará los quehaceres y reducirá el volumen de trabajo del Departamento de Gestión de Recursos Humanos, incluso sin la plataforma tecnológica preferida. • Niveles de servicio acordados. • El Departamento de Gestión de Recursos Humanos estará preparado para desempeñar un papel fundamental en el programa de mejora de la OMPI. • Detección rápida del personal del Departamento de Gestión de Recursos Humanos que se perfeccionará o será eliminado de forma progresiva a medida que continúe la reestructuración.	• Traslado o supresión de dos miembros del personal de categoría G tras la adopción de la nueva tecnología de horario flexible. • La reestructuración de los procesos dará lugar al aumento de la eficiencia en el Departamento de Gestión de Recursos Humanos y en toda la OMPI. El aumento de la eficiencia según los datos de referencia puede ser de una reducción neta de 10 puestos más. El supuesto es que podrán suprimirse cinco puestos en este bienio y el resto, con la siguiente fase de traslado o supresión de puestos, en 2010-2011. • Al finalizar 2009, se habrán reducido en un 25% las licencias de larga y corta duración por enfermedad, lo que aumentará, por tanto, la productividad en el equivalente a 1 EETC.	• Al finalizar 2011, el sistema de información de recursos humanos habrá de ser plenamente funcional, lo que traerá aumentos de eficiencia. • Sobre estos presupuestos, el Departamento de Gestión de Recursos Humanos deberá ser capaz de funcionar a un nivel de rendimiento correspondiente al percentil 50, es decir, un EETC por 61 empleados (fuente: Saratoga). Esto justificará una presencia permanente de 21 empleados. • Al finalizar 2011, se habrán reducido en un 50% las licencias de larga y corta duración por enfermedad, lo que aumentará, por tanto, la capacidad en otro EETC más.
Opción orgánica	• Planificar la reestructuración del Departamento de Gestión de Recursos Humanos, desde un funcionamiento centralizado a uno de servicios. • Estudiar si el Departamento de Gestión de Recursos Humanos debe depender directamente del Director General. •	• Implantación progresiva de los nuevos planes organizativos, vinculada a la adopción de nuevos procesos y tecnología.	

Ejemplo exclusivamente a título indicativo

	2007	2008/09	2010/11
Condiciones y comentarios	• Se necesita un trabajo adicional para topografiar y reestructurar los procesos de recursos humanos y para dar un apoyo manual y tecnológico. Se recomienda la contratación de un empleado temporero en prácticas o el equivalente para el Departamento de Gestión de Recursos Humanos, o la orientación de un consultor durante seis meses. • La definición y reestructuración de procesos requerirá también cierto tiempo del personal profesional y de servicios generales, pero la ganancia rápida de algo de eficiencia permitirá compensar este volumen de trabajo adicional. • Presupuesto para el perfeccionamiento de los conocimientos técnicos del Departamento de Gestión de Recursos Humanos (200.000 francos suizos) para el bienio 2008-2009.	• Los avances posteriores del Departamento de Gestión de Recursos Humanos dependen de la implantación del sistema de información de recursos humanos del sistema de planificación institucional de recursos. •	• La instauración completa de nuevas formas de trabajar requiere que el personal del Departamento de Gestión de Recursos Humanos cuente con las aptitudes y competencias adecuadas. Esto supone algunos traslados o supresiones adicionales después de alcanzar la cifra neta de empleados propuesta. • Se supone que no habrá nuevos programas de alcance aparte de la estrategia de recursos humanos.
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 3 P 14 ➢ P superior: 7 ➢ P inferior: 7 SG 18,5 ➢ SG superior: 16,7 ➢ SG inferior: 1,8 **Corta duración** P SG 4,9 ➢ SG superior: 1,6 ➢ SG inferior: 3,3 Otros 3 Total: 43,4	**Permanente** D 3 P 16 ➢ P superior: 8 ➢ P inferior: 8 SG 14 ➢ SG superior: 14 ➢ SG inferior: **Corta duración** P SG 2 ➢ SG superior: 2 ➢ SG inferior: Otros Total: 35	**Permanente** D 1 P 12 ➢ P superior: 6 ➢ P inferior: 6 SG 8 ➢ SG superior: 8 ➢ SG inferior: **Corta duración** P SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 21

Programa 26: Operaciones financieras

Objetivo:

Garantizar la eficacia, transparencia y responsabilidad de las operaciones financieras en la OMPI de conformidad con el reglamento aplicable.

Descripción breve

1. El volumen de trabajo del Departamento Financiero depende en gran medida del trabajo en el sistema PCT y en el sector de marcas, del número de trámites de viaje y del número de actividades organizadas por la Academia. El volumen de trabajo de la Sección de Ingresos depende de la cantidad de actividades nuevas que emprenda la Academia, que eran gratuitas antes de 2004 y que se han duplicado en número desde entonces. Hay dos o tres empleados responsables de recibir las inscripciones y los pagos de la Academia; esto significa que el 40% de la totalidad del personal de la Sección de Ingresos trabaja en estos pagos. El 90% de las facturaciones proviene de otros sistemas, lo que genera una cantidad importante de trabajo añadido. En esta misma sección, el volumen de trabajo por publicaciones se ha reducido significativamente y se instalará un sistema Oracle para gestionar estos pagos.

2. El número de proyectos (misiones) emprendidos por el personal de la OMPI ha aumentado en un 60% en los dos últimos años.

Año	Número de misiones del personal de la OMPI
2004	1009
2005	1335
2006	1629

3. El equipo responsable de los trámites de viaje procesó 3.068 **autorizaciones de viaje** en 2006. Cada autorización les supuso una media de 30 minutos, lo que se traduce en el trabajo de cerca de un EETC anual:

   (30 min. * 3.068) / (60 min. * 8 horas de trabajo) = 192 días de trabajo

Junto con las autorizaciones de viaje, el equipo ha tramitado 1.709 solicitudes de visado en 2006. Cada solicitud de visado les supuso unos 45 minutos, lo que se traduce en el trabajo de cerca de 0,73 EETC anual:

(45 min. * 1.709) / (60 min. * 8 horas de trabajo) = 160 días de trabajo

La sección de viajes está integrada por cinco personas. Durante la fase de entrevistas, se nos informó de que éstas son las únicas actividades que se denominan “acontecimientos” en esta sección. Damos por supuesto que hay que tener en cuenta una cantidad de trabajo adicional de administración y de gestión del equipo. Sin embargo, este tiempo adicional no nos permite explicar el desfase que existe entre los cinco EETC que existen y el volumen de trabajo de las autorizaciones de viaje. Salvo que pueda hallarse una explicación clara a este desfase entre la estimación del volumen de trabajo y la cifra de

personal existente, recomendamos que se reduzca el equipo dedicado a autorizaciones de viaje en tres empleados.

4. El **procedimiento de autorización de viajes** sigue siendo un proceso manual basado en papel (y en papel carbón), e intervienen varias personas (agencia de viajes, Oficina del Contralor, Departamento de Finanzas, director del programa y persona que viaja). Está prevista la **automatización** de este proceso (la instauración del sistema electrónico para la gestión de viajes está programada para junio de 2007). Esta inversión prevista puede ahorrar tiempo a todas las personas afectadas (tanto a quienes se desplazan para un proyecto como a quienes intervienen en actividades administrativas o en el proceso de aprobación). Paralelamente a la automatización, recomendamos también que se replantee el número de personas que debe dar la aprobación.

5. Debe plantearse una **mayor automatización** con el fin de mejorar el intercambio entre los sistemas de tecnologías de la información existentes y los pagos y registros procedentes del sistema PCT y del sector de marcas, donde actualmente se producen atrasos. La creación de puntos de contacto entre los flujos de trabajo del Departamento Financiero y de otros departamentos aumentará significativamente la eficiencia y eficacia del Departamento Financiero.

6. **Más del 10% del personal** del Departamento de Finanzas se ha **ausentado por enfermedad durante más de 20 días** seguidos (5 EETC de un total de 36,2 EETC). En total, suponen 302 días de ausencia, lo que equivale al 56% del número total de días de licencia por enfermedad en el Departamento Financiero. Si se reducen estas ausencias de larga duración por enfermedad a la mitad, podrá aumentarse la productividad del Departamento en aproximadamente 0,7 EETC.

7. Los datos de referencia (fuentes: PwC Saratoga y PwC Global Best Practices) para el número de empleados a que da servicio un EETC de finanzas indican que el Departamento Financiero tiene exceso de personal. Con relación a la posición de referencia, según la cual un EETC de finanzas da servicio a 46 EETC, la OMPI se encuentra por debajo de la mediana del mercado, situándose en torno al percentil 42. Si se incluye el número de EETC de la función de verificación en los datos de la función financiera, empeora aún más la comparación relativa con el mercado. En efecto, los datos de referencia comprenden la función de verificación, que en la mayoría de las organizaciones forma parte de la función de finanzas.

Función de finanzas	**Función de apoyo**		
	Percentiles		
	25	**50**	**75**
EETC por cada EETC de la función de finanzas (Saratoga)	25	46	**88**

8. El 19% de las personas del Departamento de Finanzas tiene entre 55 y 60 años de edad. Por tanto, recomendamos la elaboración de un **plan de sucesión** adecuado con el fin de garantizar la continuidad a lo largo de los próximos cinco años. Además, mediante un plan de sucesión metódico podrá evitarse la pérdida de conocimientos tácitos y de competencia profesional.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Automatizar y reorganizar el procedimiento de autorización de viajes. • Topografiar y reestructurar otros procesos del Departamento Financiero. • Preparar un estudio de viabilidad que justifique la creación de un sistema de finanzas completamente integrado con el resto de las actividades de la OMPI. • Elaborar un plan concreto de acción para reducir las ausencias por enfermedad.	• Implantar el plan de acción para reducir las ausencias por enfermedad.	• Continuar gestionando las ausencias por enfermedad.
Resultados previstos		• Al finalizar 2009, se dispondrá de un sistema de autorización de viajes automatizado y reestructurado, lo que permitirá ahorrar tres EETC. • Al finalizar 2009, se habrán reducido en un 25% las licencias excepcionales de larga duración por enfermedad lo que aumentará, por tanto, la productividad en 0,35 EETC.	• Al finalizar 2011, se habrán reducido en un 50% las licencias de larga duración por enfermedad, lo que aumentará, por tanto, la productividad en 0,7 EETC. • Ajustar el Departamento Financiero al nivel medio del mercado de referencia permitirá reducir tres EETC cuando finalice 2011.
Opción orgánica	• Plantear la función de finanzas como parte de una división integrada de administración.		
Condiciones y comentarios		• Confirmar el estudio de viabilidad que justifique las inversiones propuestas en tecnología.	• Presupuesto para la automatización del Departamento Financiero. • Debe preverse un tiempo para la automatización del Departamento Financiero.

	2007	2008/09	2010/11
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 1 P 9 ➢ P superior:4 ➢ P inferior: 5 SG 20,2 ➢ SG superior: 20,2 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 6 ➢ SG superior: 2 ➢ SG inferior: 4 Otros Total: 36,2	**Permanente** D 1 P 9 ➢ P superior:4 ➢ P inferior: 5 SG 20,2 ➢ SG superior: 20,2 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG 3 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: 2 Otros Total: 33,2	**Permanente** D 1 P 9 ➢ P superior:4 ➢ P inferior: 5 SG 20,2 ➢ SG superior: 20,2 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 30,2

Programa 27: Tecnologías de la información

Objetivo:

Velar por que todos los sistemas de T.I. de la OMPI sean fiables, seguros, duraderos y eficaces en relación con los costos, y utilizarlos para mejorar los procedimientos de trabajo.

Descripción breve

La función de tecnologías de la información requiere una transformación para lograr sus objetivos. En esta sección explicamos por qué concluimos que es necesario transformar esta función.

9. Los datos de referencia (fuentes: PwC Saratoga y PwC Global Best Practices) para el número de empleados a que da servicio un EETC de tecnologías de la información indican que la función de tecnologías de la información tiene exceso de personal. Cada EETC de tecnologías de la información da servicio a 20 EETC (clientes internos). Según la muestra de referencia de Saratoga, la función de tecnologías de la información de la OMPI se encuentra por debajo de la mediana del mercado, y con relación a otras organizaciones se sitúa en torno al percentil 37. Según nuestra segunda fuente de datos de referencia, Global Best Practices, la función de tecnologías de la información de la OMPI se sitúa alrededor del percentil 33, lo que sugiere también un exceso de personal en esta función, por debajo de la mediana del mercado.

Función de tecnologías de la información	**Percentiles**		
	25	**50**	**75**
EETC por EETC en tecnologías de la información (Saratoga)	17	23	**68**
EETC por EETC en tecnologías de la información (Global Best Practices)	17	26	**40**

10. Durante las entrevistas y los grupos de debate hemos recibido un número importante de quejas sobre la infraestructura de tecnologías de información. Las quejas se han formulado respecto de las áreas siguientes:

    a. Utilización de tecnología anticuada.

    b. Ausencia de sistemas integrados.

c. Tiempos de reacción muy largos en el departamento de tecnologías en la información.

d. Ausencia de una estrategia (transparente) de tecnologías de la información.

11. Las personas entrevistadas han hecho hincapié en que faltan conocimientos especializados en varias áreas, como las de gestión de proyectos, *Peoplesoft*, XML, Java y Oracle.

12. Si bien la externalización puede ser una forma de reducir los costos y aumentar la eficiencia, en este momento no recomendamos plantear la externalización. Nuestra recomendación es definir en primer lugar los procesos antes de estudiar una eventual externalización.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Desarrollar aptitudes en materia de tecnologías de la información. • Topografiar y reestructurar los procesos de tecnologías de la información. • Elaborar una estrategia sistemática de tecnologías de la información, que incluya un plan de acción en el que se asignen claramente las responsabilidades. • Integrar las unidades de apoyo en materia de tecnologías de la información para reducir los solapamientos.	• Seguir desarrollando las aptitudes en materia de tecnologías de la información. • Estudiar qué procesos pueden externalizarse (una vez que se han topografiado y reestructurado). • Adaptar la función de tecnologías de la información para que se ajuste mejor a las necesidades de los clientes internos. • Aumentar la amplitud de control al adaptar la función de tecnologías de la información (y reducir, por tanto, el número de unidades pequeñas).	• Desarrollar aptitudes en materia de tecnologías de la información.
Resultados previstos	•	• Al finalizar 2009 se habrá instaurado una función de tecnologías de la información reestructurada.	• Al finalizar 2011 la OMPI puede que haya externalizado algunas de sus actividades en el área de las tecnologías de la información, como la de apoyo al usuario. Esto permitirá transferir 13 EETC a un proveedor externo. • Prevemos que al finalizar 2011 la OMPI habrá reducido la cifra de personal de tecnologías de la información a 54

	2007	2008/09	2010/11
			personas (incluidas las 13 personas de la externalización del apoyo al usuario), lo que situará a la OMPI en percentil mediano de la muestra de referencia europea (fuente: Saratoga)
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios	• La reestructuración de la función de tecnologías de la información requerirá una cierta dedicación de tiempo del personal profesional y de servicios generales (estimación: 0,5 EETC) • Presupuesto para el desarrollo de aptitudes en materia de tecnologías de la información (200.000 francos suizos) distribuidos en los cuatro años siguientes.	• Confirmación de la justificación del proyecto de externalización. • La reestructuración de la función de tecnologías de la información requerirá una cierta dedicación de tiempo del personal profesional y de servicios generales (estimación: 0,5 EETC) • Presupuesto para el desarrollo de aptitudes en materia de tecnologías de la información (200.000 francos suizos) distribuidos en los cuatro años siguientes.	• Presupuesto para el desarrollo de aptitudes en materia de tecnologías de la información (200.000 francos suizos) distribuidos en los cuatro años siguientes.
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 2 P 35 ➢ P superior: 26 ➢ P inferior: 9 SG 11,8 ➢ SG superior: 10,8 ➢ SG inferior: 1 **Corta duración** SG 5 ➢ SG superior: 2 ➢ SG inferior: 3 Otros 8 Total: 61,8	**Permanente** D 1 P 35 ➢ P superior: 26 ➢ P inferior: 9 SG 11,8 ➢ SG superior: 10,8 ➢ SG inferior: 1 **Corta duración** SG 5 ➢ SG superior: 2 ➢ SG inferior: 3 Otros 8 Total: 60,8	**Permanente** D 1 P 36 ➢ P superior: 26 ➢ P inferior: 10 SG 4 ➢ SG superior: 3 ➢ SG inferior: 1 **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 41

Programa 28: Servicios de conferencia, lingüístico, de imprenta y archivos

Objetivo:

Ofrecer servicios de conferencia, lingüístico, de imprenta y archivos más eficaces en función de los costos.

Descripción breve

86. **Volumen de trabajo:** En las entrevistas y la investigación documental hemos obtenido **información que permite afirmar un aumento sustancial en el volumen de trabajo** en la División de Conferencias, Comunicaciones y Gestión del Correo y Archivos. En el cuadro que sigue a continuación se ofrece información sobre el aumento de actividad desde 2003:

	2003	**2004**	**2005**	**2006**
Llamadas entrantes	n.d.	75.000	71.059	81.600
Correo	1.118	1.107	1.344	1.585
Reuniones en Ginebra	52	63	65	91
Reuniones fuera de Ginebra	104	105	128	188
Salas de conferencias: reuniones con participantes externos	614	608	599	774

87. **Volumen de trabajo:** En las entrevistas y la investigación documental hemos obtenido **información que permite afirmar un aumento sustancial en el volumen de trabajo** en las secciones de traducción del Servicio Lingüístico.

	2003	**2004**	**2005**	**2006**
Reuniones: días interpretes	n.d.	1.539	1.944	2.635

88. **Volumen de trabajo:** En las entrevistas y la investigación documental hemos obtenido **información que permite afirmar un aumento sustancial en el volumen de trabajo** en la **Sección de Impresión y Producción de Publicaciones**.

89. A lo largo de las entrevistas y de la investigación documental hemos detectado posibles **mejoras en la eficiencia**:

    a. En la División de Conferencias, Comunicaciones y Gestión del Correo y Archivos, pueden lograrse algunos aumentos en la eficiencia:

        i. En las comunicaciones, mediante una mayor utilización de métodos electrónicos y un menor uso del papel (por ejemplo, invitaciones a conferencias).

        ii. En la gestión de archivos deben estudiarse las posibilidades de registrar, gestionar y archivar electrónicamente los documentos (actualmente, todas las cartas, mensajes electrónicos centrales y faxes recibidos se escanean y se introducen manualmente en el sistema central).

En el Servicio Lingüístico trabaja una media de 30 traductores externos que se contratan cada vez que se necesitan a título individual. Cada año, el Servicio Lingüístico tiene que pedir a la Oficina del Contralor una media de 20 veces recursos financieros extrapresupuestarios. Estas solicitudes suponen un proceso administrativo largo. **Un contrato externo único podría eliminar el tiempo dedicado** a preparar esos contratos y, lo que es más importante, hacer frente a los retrasos que se producen en la actualidad debido a que los recursos financieros no se asignan a tiempo para cubrir las necesidades a corto plazo por el largo proceso administrativo que supone solicitar recursos extraordinarios. Al tiempo que se contrata externamente, es importante tener en funcionamiento un mecanismo adecuado de gestión y control del riesgo.

Una contratación externa coordinada puede facilitar la prestación de servicios en otros idiomas. En el Servicio Lingüístico existe una necesidad creciente de chino y de ruso. La contratación externa permitirá la flexibilidad necesaria para cubrir la necesidad de traducción a corto plazo.

Los procesos existentes en el **Servicio Lingüístico** son, en general, manuales y largos: las correcciones y el registro del trabajo se hacen actualmente de forma manual, por lo que la automatización de estos procesos permitiría reducir 2 EETC. Si además se automatiza la inserción de correcciones (que en parte se sigue haciendo manualmente) y se introducen bases de datos terminológicas podrá reducirse aún más la cifra de personal en otros 2 EETC.

90. La **contratación externa** puede suponer una forma alternativa de organizar las actividades siguientes:

    a. Con la excepción de los servicios de telecomunicaciones, la mayoría de las actividades de la División de Conferencias, Comunicaciones y Gestión del Correo y Archivos pueden considerarse objeto de posible externalización. La intención es reducir los costos de funcionamiento y la cifra de personal, al tiempo que se mejora el nivel de servicio. Por ejemplo, desde nuestro punto de vista, no vemos la justificación económica de mantener en la organización una unidad de mensajeros y chóferes con 11 personas en una organización del tamaño de la OMPI. La contratación externa podría reducir la cifra de personal de este programa hasta en 41 EETC.

    b. En el Servicio Lingüístico, la OMPI trabaja actualmente con una combinación de servicios de traducción internos y externos. Recomendamos una evaluación de estos dos enfoques para determinar si la **externalización**

completa de la sección de traducción sería la solución adecuada para la OMPI. Por tanto, recomendamos que se lleve a cabo un estudio de viabilidad que permita justificar esta decisión.

c. Respecto del **Servicio de Impresión y Producción de Publicaciones**, pese a que no existen datos que indiquen un aumento en el volumen de trabajo, resulta que la División de Observancia y Proyectos Especiales no ha podido imprimir ninguna publicación en 2006 debido a que el servicio acumula un gran retraso. Podría plantearse la cuestión de **externalizar** completamente los servicios de impresión y producción de publicaciones. Esto permitiría ahorrar en torno a 19 EETC.

91. En el caso de que se opte por no externalizar, existen algunas **sinergias orgánicas** entre las diferentes unidades que trabajan con traducción:

    a. Puesto que existen tres secciones de traducción independientes en la OMPI (el Servicio Lingüístico, el Servicio de Traducción del PCT y la Sección de Traducción del Sector de Marcas, Diseños Industriales e Indicaciones Geográficas), proponemos hacer un estudio de viabilidad que permita justificar la **integración o fusión de estas tres secciones** con el fin de aumentar la eficiencia y la costoeficacia. Si bien la traducción en el área de marcas tiene un carácter ligeramente diferente (palabras, y no frases), la creación, formación en el uso y el acceso a bases de datos terminológicas para una unidad de este tipo podría llevar a un aumento de la eficiencia y a una reducción en los costos.

    b. Proponemos **trasladar la Unidad de Telecomunicaciones a la División de Tecnologías de la Información** (parte del Servicio de Comunicaciones). La tendencia actual en las organizaciones es a combinar las actividades de tecnologías de la información y de telecomunicaciones en un servicio de “tecnologías de la información y comunicaciones".

92. En total, 21 personas se han **ausentado por enfermedad** durante más de 20 días seguidos en 2006. Una de ellas ha estado de baja el año completo. Suponiendo que esa baja por enfermedad de todo un año esté justificada, las otras 20 personas suponen 905 días de ausencia por enfermedad sobre un total de 1.473 días de ausencia por enfermedad en el Programa 28. Si se reducen estos 905 días a la mitad, puede lograrse un aumento de la productividad en torno a dos puestos a tiempo completo.

93. Sobre un total de 96,9 EETC, hay 24 personas con más de 55 años de edad. Esto significa que muchas personas se **jubilarán** en los próximos años. Esto puede dar lugar a la necesidad de incorporar nuevo personal y plantear la transferencia de conocimientos. Recomendamos por tanto la elaboración de un **plan de sucesión** metódico.

94. En el caso de que no se opte por la externalización de la mayor parte de las actividades relacionadas con este programa, recomendamos enérgicamente **aumentar la amplitud de control**, con el fin de reducir el número de niveles de dirección.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Evaluar la inversión en tecnologías de comunicación electrónica. • Evaluar la inversión en tecnologías de registro y archivo de documentos. • Preparar un estudio de viabilidad que justifique la internalización o externalización de todas las traducciones, que incluya las necesidades de inversión tecnológica en el análisis de costes y beneficios. • Preparar un estudio de viabilidad que justifique la internalización o externalización de todos los servicios de impresión y producción de publicaciones. • Preparar un estudio de viabilidad que justifique la integración del Servicio Lingüístico con las unidades de traducción del PCT y de marcas. • Gestionar el absentismo. • Plantear con anticipación la sucesión de puestos.	• Implantar las tecnologías de comunicación electrónica. • Implantar las tecnologías de registro y archivo de documentos.	• Internalizar o externalizar todas las traducciones, basándose en el estudio de viabilidad. • Externalizar todos los servicios de impresión y producción de publicaciones, basándose en el estudio de viabilidad. • Externalizar la Unidad de Mensajeros y Chóferes, el Servicio de Conferencias, la Unidad de Despacho del Correo y el Servicio de Gestión del Correo y Archivos.
Resultados previstos		• Al finalizar 2009, la OMPI habrá ahorrado unos 4 EETC, gracias a una mayor comunicación electrónica y el registro y archivo electrónico de documentos. • Al finalizar 2009, se habrán reducido en un 25% las licencias excepcionales de larga duración por enfermedad, lo que aumentará, por	• En el caso de soluciones internas, aumentar la amplitud de control (-2 personas). • En el caso de soluciones internas, al finalizar 2011 se habrán reducido en un 50% las licencias de larga duración por enfermedad, lo que aumentará, por tanto, la productividad en otro EETC más. • En el caso de soluciones

	2007	2008/09	2010/11
		tanto, la productividad en un EETC (si no se produce externalización).	internas e inversiones importantes en tecnología, la cifra de personal de la unidad de traducción de marcas se habrá reducido en 14,5 EETC (véase más abajo). • En el caso de externalización de todas las traducciones, la cifra de personal puede reducirse todavía más. • Si se externaliza todo el personal que trabaja en el área de impresión, la cifra de personal puede reducirse en 19 EETC. • Si se externalizan la Unidad de Mensajeros y Chóferes, el Servicio de Conferencias, la Unidad de Despacho del Correo y el Servicio de Gestión del Correo y Archivos, la cifra de personal se reducirá en torno a 41 EETC.
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios		• Confirmación de los estudios de viabilidad que justifiquen las actividades de externalización propuestas.	
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 4 P 24,6 ➢ P superior: 14,8 ➢ P inferior: 9,8 SG 43,7 ➢ SG superior: 35,7 ➢ SG inferior: 8 **Corta duración** SG 22,6 ➢ SG superior: 1,8 ➢ SG inferior: 20,8 Otros 2 Total: 96,9	**Permanente** D 4 P 24,6 ➢ P superior: 14,8 ➢ P inferior: 9,8 SG 43,7 ➢ SG superior: 35,7 ➢ SG inferior: 8 **Corta duración** SG 18,6 ➢ SG superior: 1,8 ➢ SG inferior: 16,8 Otros 2 Total: 92,9	**<u>Supuesto 1: internalización</u>** **Permanente** D 2 P 24,6 ➢ P superior: 14,8 ➢ P inferior: 9,8 SG 41,7 ➢ SG superior: 34,7 ➢ SG inferior: 7 **Corta duración** SG 16,6 ➢ SG superior: 1,8 ➢ SG inferior: 14,8 Otros 2 Total: 86,9 **<u>Supuesto 2: externalización</u>** **Permanente** D 1 P 2

	2007	2008/09	2010/11
			➢ P superior: 2 ➢ P inferior: SG 3 ➢ SG superior: 2 ➢ SG inferior: 1 **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 6 (+ 3 personas trasladas a tecnologías de la información)

Programa 29: Gestión de locales

Objetivo:

Gestionar, organizar y ocuparse del mantenimiento de los locales de la OMPI de forma eficaz y rentable, y garantizar, en la medida de lo posible, la seguridad de todo el personal, de los visitantes de los edificios de la OMPI y de los delegados que asisten a las reuniones de la Organización.

Descripción breve

1. En este momento, hay un equipo de 14 personas (División de Edificios) completamente dedicado al mantenimiento de las instalaciones actuales. Debe estudiarse la subcontratación de la gestión de los locales, del mismo modo que la posible subcontratación del nuevo edificio. No obstante, recomendamos a la OMPI que no se plantee esta opción hasta que el nuevo edificio esté ocupado y en funcionamiento. Aunque este equipo no esté a cargo del traslado, prevemos que su volumen de trabajo aumentará durante el traslado. Una vez finalizado éste, la externalización de este equipo puede resultar una opción viable.

2. La División de Edificios se ocupa del mantenimiento de las instalaciones técnicas, de pequeñas reparaciones (400 al año), de 6 ó 7 proyectos de instalaciones técnicas (es decir, superiores a 100.000 Francos suizos) y de entre 20 y 30 trabajos importantes al año (entre 10.000 y 100.000 francos suizos). En 2006, ha llevado a cabo 840 traslados internos, comparados con los 500 que tuvieron lugar en 2005. La gestión de los espacios para alquilar, la gestión de los contratos de jardinería y limpieza y la gestión de los seguros llevan cada vez más tiempo debido a que los procedimientos de adquisición son más exigentes. El personal de la División de Edificios dedica una gran parte de su tiempo a cumplir con los procedimientos administrativos, que a veces consumen hasta un 40% de su tiempo.

3. A fin de cumplir las **normas mínimas de seguridad operacional en las sedes (H-MOSS)**, se prevé que la OMPI realizará una inversión importante en seguridad. El equipo actual de seguridad aumentará previsiblemente en siete personas el próximo año. El Servicio de Coordinación en materia de Seguridad y Vigilancia tiene previsto contratar a consultores especializados para que evalúen los sistemas de control de la OMPI, y consultores externos diseñarán una sala de operaciones. Posteriormente, el Servicio de Coordinación en materia de Seguridad y Vigilancia asumirá la instauración e instalación del sistema y la sala de operaciones a finales de 2007. La estructura del equipo previsto para el Servicio de Coordinación en materia de Seguridad y Vigilancia, que totalizará 14 EETC, comprenderá las funciones siguientes:

    a. 3 funciones P (jefe, oficial principal de seguridad, oficial de seguridad P3);
    b. 1 función P2/G7 (administración, planificación y presupuesto);
    c. 10 funciones SG:
        i. apoyo administrativo y aparcamiento;
        ii. dos recepcionistas;
        iii. gestión del riesgo, investigación, rastreo;
        iv. guardianes, procedimientos normalizados de trabajo;

v. control de seguridad de conferencias;

vi. acceso, seguridad, distintivos, cerraduras;

vii. respuesta en casos de emergencia, lucha contra incendios, servicio médico;

viii. sala de operaciones;

ix. supervisión de guardas subcontratados.

Quisiéramos cuestionar la necesidad de un equipo interno de unas 14 personas para garantizar la seguridad. Recomendamos estudiar la subcontratación de esta actividad, en lugar de contratar a otras siete personas más. Es posible que no puedan externalizarse las tres personas que trabajan en seguridad de las tecnologías de la información y las comunicaciones, pero pueden trasladarse al departamento de tecnologías de información.

4. En este programa hay 11 personas mayores de 55 años. Ello significa que varias personas se **jubilarán** en los próximos años. Esto puede dar lugar a la necesidad de incorporar nuevo personal y plantear la transferencia de conocimientos paralelamente a cualquier opción interna o de externalización.

5. Tres personas se han **ausentado por enfermedad** durante más de 20 días seguidos el último año. Una de ellas ha estado de baja el año completo. Suponiendo que esa baja por enfermedad de todo un año esté justificada, las posibles ganancias en productividad por una gestión activa de las ausencias por enfermedad serán limitadas en este programa.

6. La estructura de gestión de la División de Edificios y el Servicio de Coordinación en materia de Seguridad y vigilancia es más bien excesiva para un total de 35,5 EETC. En la División de Edificios hay un jefe de División de Edificios, un jefe de Sección de Mantenimiento de los Locales y un jefe de Sección de recursos Físicos y Organizativos. Recomendamos simplificar esta estructura de gestión a una persona.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Preparar un estudio de viabilidad que justifique la externalización de la Sección de Mantenimiento de Locales a partir de 2010. • Preparar un estudio de viabilidad que justifique la externalización del equipo de seguridad a partir de 2010.	• Externalizar el mantenimiento de locales a finales de 2009. • Externalizar el equipo de seguridad a fines de 2009 (o antes si es posible). • Trasladar el personal de seguridad informática al equipo de tecnologías de la información. • Reducir las dimensiones del equipo de dirección de tres a un máximo de dos EETC.	
Resultados previstos		• Al finalizar 2009 la OMPI contará con un equipo de gestión reducido, lo que permitirá ahorrar un EETC.	• A principios de 2010, la OMPI habrá ahorrado 27,5 EETC si se subcontratan las secciones de mantenimiento de locales y de seguridad.

	2007	2008/09	2010/11
		• A principios de 2008 se jubilará un EETC (mayor de 65 años).	• Un equipo de tres EETC permanecerá en la Organización (uno para gestionar el proveedor externo para los locales, uno para gestionar el proveedor externo de servicios de seguridad y un asistente administrativo).
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios		• Confirmación de los estudios de viabilidad que justifiquen las actividades de externalización propuestas.	
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 2 P 11 ➢ P superior: 6 ➢ P inferior: 5 SG 16,4 ➢ SG superior: 13,4 ➢ SG inferior: 3 **Corta duración** SG 5,3 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: 4,3 Otros 0,8 Total: 35,5	**Permanente** D 1 P 10 ➢ P superior: 5 ➢ P inferior: 5 SG 16,4 ➢ SG superior: 13,4 ➢ SG inferior: 3 **Corta duración** SG 5,3 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: 4,3 Otros 0,8 Total: 33,5	**Permanente** D P 2 ➢ P superior: 2 ➢ P inferior: SG 1 ➢ SG superior: 1 ➢ SG inferior: **Corta duración** SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros Total: 3

Programa 30: Viajes y compras

Objetivo

Ofrecer servicios de viajes y compras más eficaces y rentables.

Descripción breve

1. La **División de Compras y Contratas** ha emprendido un programa de mejora para establecer principios de compra y prácticas óptimas con el fin de atender a todas las unidades departamentales y directores de programa de la OMPI. Inicialmente, se ha centrado en el cumplimiento de los procedimientos, la transparencia y la eficiencia. Se han establecido nuevas normas en materia de adquisiciones para reforzar el control y la gestión de compras.

2. El volumen de trabajo de la División de Compras y Contratas puede evaluarse en tres áreas principales de actividad:

   - Compras: indicadas por el número de órdenes de compra internas y externas:

     - las cifras generales se han mantenido razonablemente estables durante los últimos cuatro años, y las sumas totales han descendido, pasando de 63,5 millones de francos suizos en 2004 a 39 millones de francos suizos en 2006.

   - Contratas: indicadas por el número de solicitudes de cotización, convocatorias de ofertas y anuncios de licitación y casos presentados al Comité de Revisión de Contratos (CRC):

     - las cifras son razonablemente regulares en lo tocante a convocatorias de ofertas y anuncios de licitación.

     - El número de casos presentados anualmente al CRC ha variado, por ejemplo, de 26 y 29 (en 2004 y 2005, respectivamente) a 49 en 2006. En 2002 y 2003 fueron respectivamente 41 y 42..

   - Envíos, mudanzas y privilegios: el volumen de trabajo va en aumento.

   - Labores de secretaría, por ejemplo, despacho de aduanas, exenciones de IVA: el volumen de trabajo en 2006 ha sido inferior al de años previos, si bien la tendencia es a que se produzcan variaciones a lo largo del tiempo.

3. La División está trabajando en iniciativas que, entre otras cosas, tendrán efectos sobre las necesidades de recursos humanos, en particular las siguientes:

   - La iniciativa de fomentar la planificación a largo plazo de las adquisiciones contribuirá a eliminar los puntos álgidos de trabajo y facilitar la administración de recursos en la División.

   - Las tecnologías de la información pueden utilizarse para sustituir los sistemas actuales basados en papel, en particular para ofrecer una base de datos electrónica de actividades anuales de adquisición, para facilitar la planificación, evaluación, auditoría interna y elaboración de informes estadísticos. Si se cuenta con un personal con las competencias adecuadas esto puede llevar al ahorro de dos puestos de servicios generales una vez que estén instaurados y en funcionamiento los nuevos sistemas.

- También pueden lograrse eficiencias a partir de las posibilidades previstas de emprender actividades de compra en cooperación con los servicios de adquisiciones de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, en el marco del Grupo de Trabajo de Compras entre Organismos (IAPWG) y del Grupo de Actividades Comunes de Compra de las Naciones Unidas (CPAG) con sede en Ginebra.

Asimismo, hemos estudiado lo siguiente:

- La posible subcontratación del economato. De ello podría hacerse cargo una empresa de papelería y suministros de oficina sin costo alguno o a un costo mínimo. Ahora bien, es poco probable que pueda reubicarse a los dos empleados de servicios generales.

- Por qué el contralor interviene en la aprobación del gasto.
- Si es posible aumentar el grado de delegación de la autoridad a partir del cual interviene el Comité de Revisión de Contratos. Actualmente, el CRC se reúne para examinar todos los contratos que superan los 100.000 francos suizos.

4. Respecto de los **viajes**, se prevé que la instauración del nuevo sistema electrónico de autorización de viajes, puesto en marcha en 2007, mejorará el procesamiento de las autorizaciones de viaje en el bienio 2008-2009. Se ha determinado que cabe mejorar y automatizar los procedimientos administrativos en materia de visados y los instrumentos de información sobre visados y estadísticas.

Medidas recomendadas y resultados

	2007	2008/09	2010/11
Medidas	• Elaborar un estudio de viabilidad que justifique la subcontratación del Economato. • Determinar posibilidades en los procesos y necesidades tecnológicas vinculadas a la planificación institucional de recursos propuesta. • Las mejoras han de incluir una mayor delegación en el Director de la División de Compras y Contratas.	• Subcontratar el economato, lo que eliminará dos puestos de la categoría de servicios generales. • Preparar la implantación del sistema de planificación institucional de recursos, e instaurar los procesos completamente reestructurados, que entrarán en vigor en 2010-2011. • Confirmar el personal de viajes y compras que "sobrará" tras la implantación completa de la nueva estructura, funciones y tecnología. • Iniciar el programa de traslados. • Dotar de nuevos recursos a las funciones básicas que hayan quedado vacantes.	• Revisar el estudio de viabilidad: o Servicios comunes. o Seguir externalizando.
Resultados previstos	• Decisión sobre el futuro del economato, para su aplicación en el bienio 2008-2009.	• Traslado o supresión de dos miembros del personal de categoría G tras la adopción de la nueva	• Al finalizar 2011 la tecnología de planificación institucional de recursos habrá de ser

	2007	2008/09	2010/11
	• La eliminación programada de pasos innecesarios de aprobación en procesos fundamentales permitirá agilizar las actividades y reducir el volumen de trabajo.	tecnología de horario flexible. • El aumento de la delegación dará lugar a aumentos en la eficiencia. • El supuesto es que podrán suprimirse 2 puestos y un consultor en este bienio y el resto, con la siguiente fase de traslado o supresión de puestos, en 2010-2011.	completamente funcional, lo que generará mejoras en la eficiencia. • Se habrá determinado qué personal deberá abandonar la OMPI. • El nuevo personal estará contratado y en su puesto.
Opción orgánica	• Estudiar la delegación de autoridad del Contralor al Director de la División.	• Implantación progresiva de nuevos procesos y tecnologías. • Estudiar el planteamiento de un "servicio auxiliar" compartido en forma de División de Administración.	
Condiciones y comentarios	• Se necesitará trabajar adicionalmente para topografiar y reestructurar los procesos, para mejorarlos y ofrecer apoyo tecnológico.	• Los avances dependerán de que esté disponible la tecnología de apoyo.	• No se realizarán nuevos pagos relacionados con el Programa para el Desarrollo.
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D 1 P 7 ➢ P superior:4 ➢ P inferior: 3 SG 14 ➢ SG superior: 8 ➢ SG inferior: 6 **Corta duración** P SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros 2.8 Total: 24.8	**Permanente** D 1 P 7 ➢ P superior:4 ➢ P inferior: 3 SG 12 ➢ SG superior: 7 ➢ SG inferior: 5 **Corta duración** P SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros 1.8 Total: 21.8	**Permanente** D 1 P 7 ➢ P superior:4 ➢ P inferior: 3 SG 9 ➢ SG superior: 5 ➢ SG inferior: 4 **Corta duración** P SG ➢ SG superior: ➢ SG inferior: Otros 1 Total: 18

Programa 31: Construcción del nuevo edificio

Objetivo:

Finalizar la construcción del nuevo edificio en el plazo estipulado (a principios de 2008) y con arreglo a los límites presupuestarios.

Medidas recomendadas y resultados

Este programa está gestionado por contratistas, bajo la supervisión y administración mediante contrata de un "piloto" contratado por la OMPI de acuerdo con estipulaciones acordadas con un consultor. No vemos razón alguna para proponer modificaciones a esta situación.

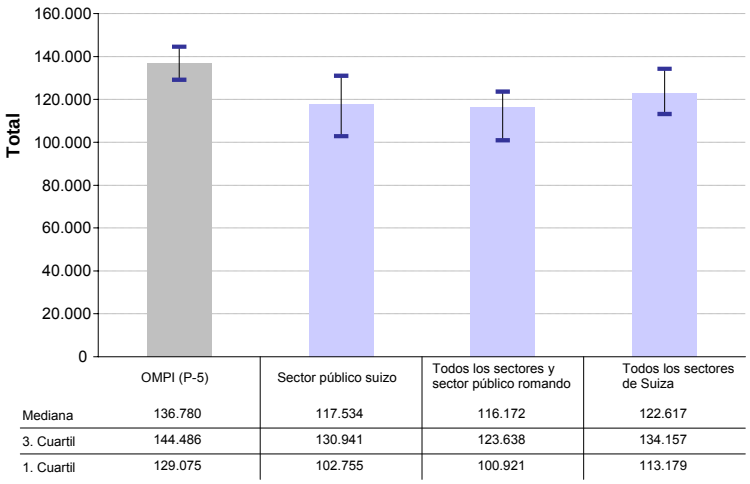
	2007	2008/09	2010/11
Medidas			
Resultados previstos			
Opción orgánica			
Condiciones y comentarios		• Si bien la finalización de la construcción del nuevo edificio estaba prevista para principios de 2008, ésta no estará terminada para entonces. Podría plantearse una asignación en el presupuesto de 2008-2009 para los servicios de un consultor durante un periodo de tiempo determinado.	
Cifra de personal Resumen al final del periodo	**Permanente** D P SG **Corta duración** SG Otros 1 Total: 1	**Permanente** D P SG **Corta duración** SG Otros 1 Total: 1	**Permanente** D P SG **Corta duración** SG Otros Total:

Anexo 3
Datos de referencia del análisis de la oferta

PRICEWATERHOUSECOOPERS

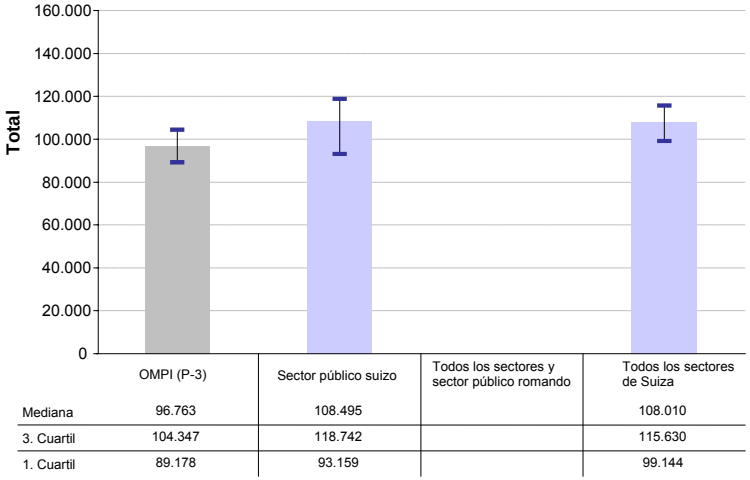
Datos de referencia: (Base de comparación en Suiza: 17 organizaciones en 2006)
Fuente : Saratoga institute benchmarking in public sector statistics - 2006.

Función **Consejero jurídico principal**		Sueldo base	Sueldo variable	Sueldo variable en %	Total
OMPI (P-5)	1. Cuartil	129.075	0	0,0%	129.075
	Mediana	**136.780**	**0**	**0,0%**	**136.780**
	3. Cuartil	144.486	0	0,0%	144.486
Sector público suizo	1. Cuartil	102.755	0	0,0%	102.755
	Mediana	**117.534**	**0**	**0,0%**	**117.534**
	3. Cuartil	130.941	0	0,0%	130.941
Todos los sectores y sector público romando	1. Cuartil	100.921	0	0,0%	100.921
	Mediana	**116.172**	**0**	**0,0%**	**116.172**
	3. Cuartil	123.638	0	0,0%	123.638
Todos los sectores de Suiza	1. Cuartil	113.179	7.171	6,3%	120.350
	Mediana	**122.617**	**8.488**	**6,9%**	**131.105**
	3. Cuartil	134.157	10.880	8,1%	145.037



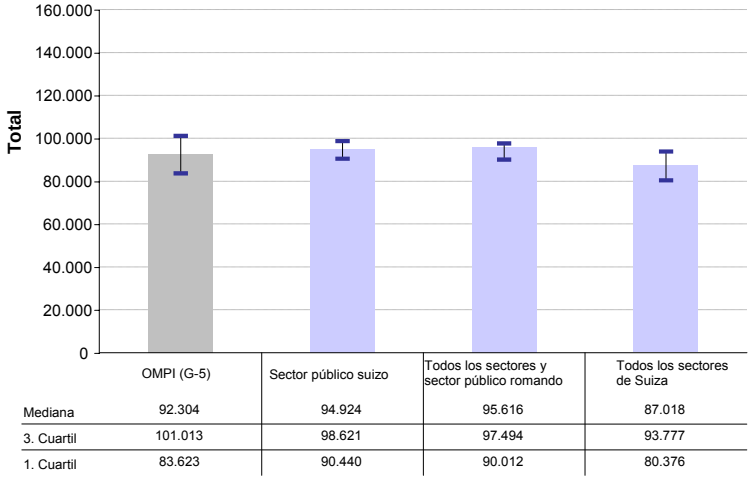
	Edad media	Personal en función
OMPI		
Sector público suizo	40	440
Todos los sectores y sector público romando	42	71
Todos los sectores de Suiza	38	236

Función **Traductor**		Sueldo base	Sueldo variable	Sueldo variable en %	Total
OMPI (P-3)	1. Cuartil	89.178	0	0,0%	89.178
	Mediana	**96.763**	**0**	**0,0%**	**96.763**
	3. Cuartil	104.347	0	0,0%	104.347
Sector público suizo	1. Cuartil	93.159	0	0,0%	93.159
	Mediana	**108.495**	**0**	**0,0%**	**108.495**
	3. Cuartil	118.742	0	0,0%	118.742
Todos los sectores y sector público romando	1. Cuartil				
	Mediana		**datos no disponibles**		
	3. Cuartil				
Todos los sectores de Suiza	1. Cuartil	99.144	3.209	3,2%	102.353
	Mediana	**108.010**	**3.913**	**3,6%**	**111.923**
	3. Cuartil	115.630	4.984	4,3%	120.614



	Edad media	Personal en función
OMPI		
Sector público suizo	40	135
Todos los sectores y sector público romando	n.d.	n.d.
Todos los sectores de Suiza	43	98

Función **Secretario II**		Sueldo base	Sueldo variable	Sueldo variable en %	Total
OMPI (G-5)	1. Cuartil	83.623	0	0,0%	83.623
	Mediana	**92.304**	**0**	**0,0%**	**92.304**
	3. Cuartil	101.013	0	0,0%	101.013
Sector público suizo	1. Cuartil	90.440	0	0,0%	90.440
	Mediana	**94.924**	**0**	**0,0%**	**94.924**
	3. Cuartil	98.621	0	0,0%	98.621
Todos los sectores y sector público romando	1. Cuartil	90.012	0	0,0%	90.012
	Mediana	**95.616**	**0**	**0,0%**	**95.616**
	3. Cuartil	97.494	0	0,0%	97.494
Todos los sectores de Suiza	1. Cuartil	80.376	2.796	3,5%	83.172
	Mediana	**87.018**	**3.772**	**4,3%**	**90.790**
	3. Cuartil	93.777	4.720	5,0%	98.497



	Edad media	Personal en función
OMPI		
Sector público suizo	44	181
Todos los sectores y sector público romando	45	65
Todos los sectores de Suiza	42	879

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Anexo 4
Topografía y descripción de los procesos comerciales

Hemos estudiado, esquematizado y corroborado con los directores responsables correspondientes de la OMPI los siguientes procesos internos fundamentales:

- Finanzas – Ingresos.
- Proceso relativo al programa para el desarrollo.
- Aprobación en materia de tecnologías de la información.
- Traducción, revisión, actualización y corrección de pruebas.
- Procesos relacionados con los sistemas de Madrid y La Haya.
- Utilización estratégica de la propiedad intelectual para el desarrollo.
- Procesamiento de nombres de dominio.
- Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades.
- Mantenimiento de locales.
- Tramitación de solicitudes PCT.
- Academia de la OMPI.

Incluimos también la descripción y comentarios sobre el proceso de viajes.

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Nombre del proceso: Finanzas - Ingresos	Versión	1.0	Situación	Validado

Descripción del proceso	
Causa	Clientes de todo el mundo hacen o reciben pagos relacionados con cualquiera de los servicios de pago que presta la Oficina Internacional.
Descripción breve	- Gestión de pagos y reembolsos, consultas de los clientes, administración de cuentas corrientes, asignación de pagos por los servicios. - Finanzas y apoyo en tecnologías de la información.
Resultado	Pago a las autoridades, reembolso de pagos en exceso, gestión de pagos rechazados, contabilidad de ingresos, comprobación de tasas adeudadas.

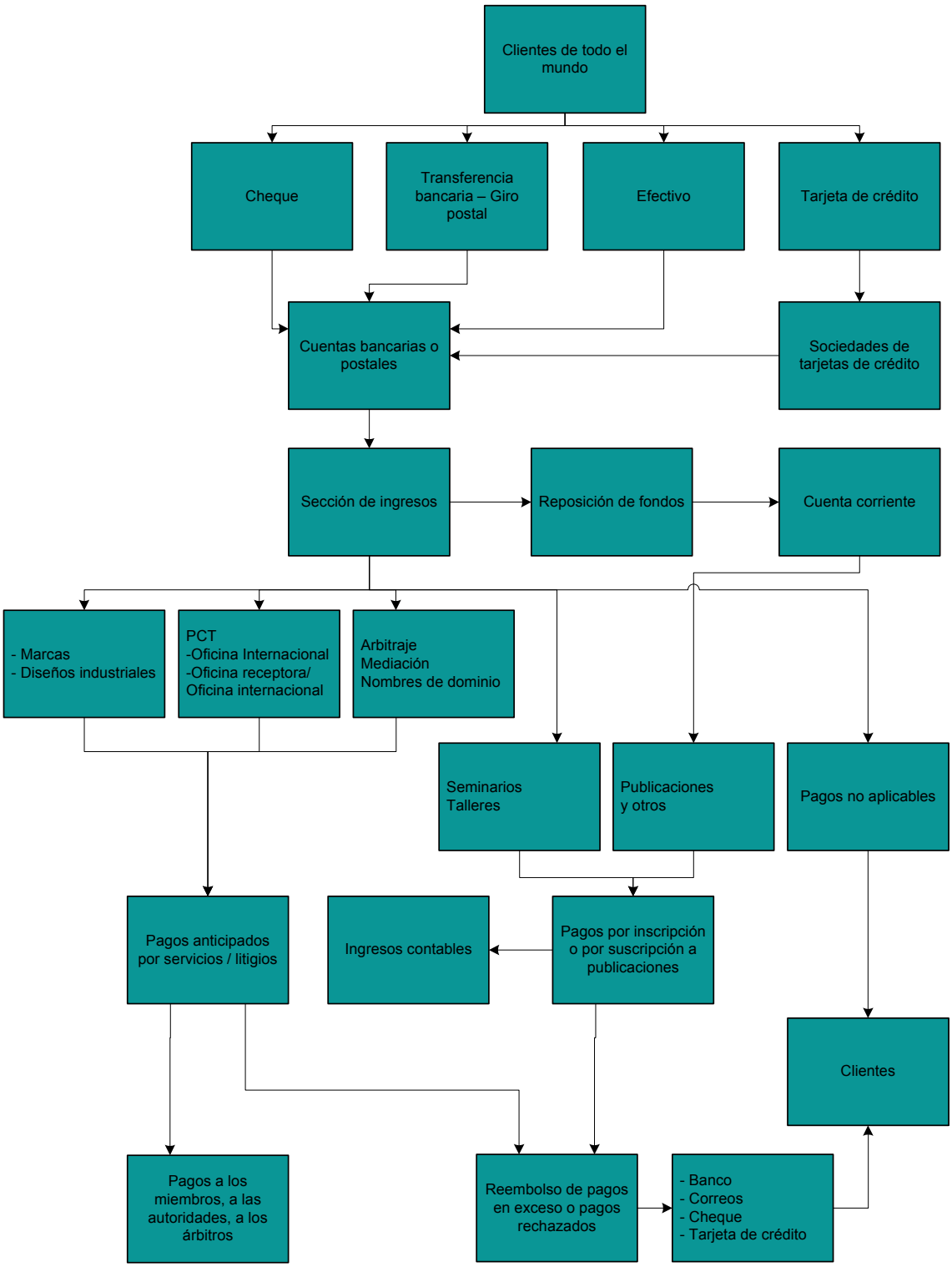
Factores determinantes del éxito
-

Fecha / Periodicidad			
Periodicidad	☒ diaria	☐ mensual	☐ anual
	☐ semanal	☐ trimestral	☐ bajo demanda
Fecha de inicio			
Fecha de terminación			

Volumen / Número	
Insumo	
Producto	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general



OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Actividades relacionadas con los INGRESOS	**Desencadenante** Se reciben divisas de los clientes de la OMPI de todo el mundo.	
	Gestión de pagos entrantes	**Función principal** - Grupo de pagos. **Actividad** - Gestionar los pagos que llegan en cheque, a través de transferencia bancaria o giro postal, en efectivo y mediante tarjeta de crédito. - Expedir los pagos a cada sector de actividad. **Inversión de tiempo** 3,5 SG (48.000 anuales). **Controles de calidad** Clientes, bancos.	
	Correspondencia entre pagos y servicios	**Función principal** - Grupo de registro. **Actividad** - Comprobar que los pagos expedidos se corresponden con los servicios o los litigios. - Detección de pagos en exceso. **Inversión de tiempo** 4,7 SG (92.000 anuales). **Controles de calidad** Interfaz de tecnologías de la información con el sistema financiero (~ 30 recibidos/realizados). Todos los sectores de actividad / Clientes.	
	Gestión de pagos salientes	**Función principal** - Grupo de pagos. **Actividad** - Gestionar devoluciones u órdenes de pago. **Inversión de tiempo** 1,8 SG (6.826 anuales). **Controles de calidad** Anotaciones abiertas, informes de distribuciones u órdenes de pago de los sectores de actividad.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Consultas de los clientes/correo	**Función principal** Sección de ingresos. **Actividad** - Preguntas financieras planteadas a través de correo-e, fax, carta, teléfono. - Envío de acuses de recibo, estadillos c/c, cartas de distribución. **Inversión de tiempo** 1,3 SG (40 al día). **Controles de calidad** Satisfacción del interlocutor.	
	Administración de cuentas corrientes	**Función principal** - Grupo de pagos. **Actividad** - Descubiertos, reposiciones, apertura y cierre de c/c, consultas. - Gestión del acceso a la web a los titulares de c/c. **Inversión de tiempo** 0,4 SG (1.500 abiertas). **Controles de calidad** Titulares de c/c.	
	Finanzas /apoyo en tecnologías de la información	**Función principal** - Grupo de tecnologías de la información de la sección de ingresos y sección de ingresos. **Actividad** - Registrar cualquier problema, mejora o necesidad. - Establecimiento de procedimientos de ensayo, ensayo, y cierre de sesión. - Asistencia al usuario. **Inversión de tiempo** 1,3 SG. **Controles de calidad** Resultados contables, conciliaciones, rendimiento.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Gestión	**Función principal** Supervisión y gestión. **Actividad** - Rendimiento entre unidades / automatización - Elaboración de informes. - Relaciones internas y externas. **Inversión de tiempo** 1,5 P + 0,5 G **Controles de calidad** Personal, directores, auditores, bancos, clientes, oficinas nacionales.	
		Finalización del proceso Pago a los miembros, autoridades, devoluciones, pagos en exceso o pagos devueltos, ingresos contables, informes.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Funciones / Unidad orgánica	
Titular del proceso	Jefe de la Sección de Ingresos del Departamento Financiero
Cobertura	
Función 1	Funcionario principal – Grupo de registro/ingresos y apoyo financiero
Función 2	Asistente contable principal
Función 3	Asistente contable
Función 4	Empleado superior
Función 5	Empleado

Ubicación en la estructura de procesos de la OMPI	
Proceso supraordinado **Proceso de origen / Proveedor**	
Proceso final / Cliente	

Siglas	
E	Ejecución
D	Decisión
A	Asistencia
I	Información

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Nombre del proceso: **Proceso relativo al programa para el desarrollo**	Versión 1.0	Situación

Descripción del proceso	
Causa	Decisión de la Asamblea General de que el Comité Provisional sobre Propuestas relativas a un Programa para el Desarrollo (PCDA) emprenda una actividad (por ejemplo, la programación de una nueva actividad del PCDA o, en el futuro, aplicar cualquier propuesta de las 111 originales).
Descripción breve	- La Secretaría de la OMPI ejecuta las decisiones de la Asamblea General relativas a las actividades del PCDA, o bien en lo que atañe al apoyo práctico y logístico de las reuniones del PCDA (organizar la reunión, gestionar la reunión), o bien en lo que atañe a la preparación de contenidos de fondo de las reuniones, o bien (en el futuro) en lo que atañe a la aplicación de las decisiones de la Asamblea General relativas a la ejecución de las propuestas del PCDA.
Resultado	Se celebra la reunión del PCDA. La reunión del PCDA tiene a su disposición las propuestas presentadas por los Estados miembros, lo que le permite debatirlas y formular recomendaciones a la Asamblea General. Se aplican las recomendaciones del PCDA aprobadas por la Asamblea General (originalmente 111 propuestas tocantes a la mayor parte de las áreas de la Organización, y actualmente en proceso de debate en seno del PCDA).

Factores determinantes del éxito
- 1. Buena marcha de la reunión del PCDA. - 2. Calidad de los documentos preparatorios y del informe de la reunión. - 3. (En el futuro) aplicación satisfactoria de las propuestas del PCDA aprobadas por la Asamblea General, o continuación del examen de otras propuestas.

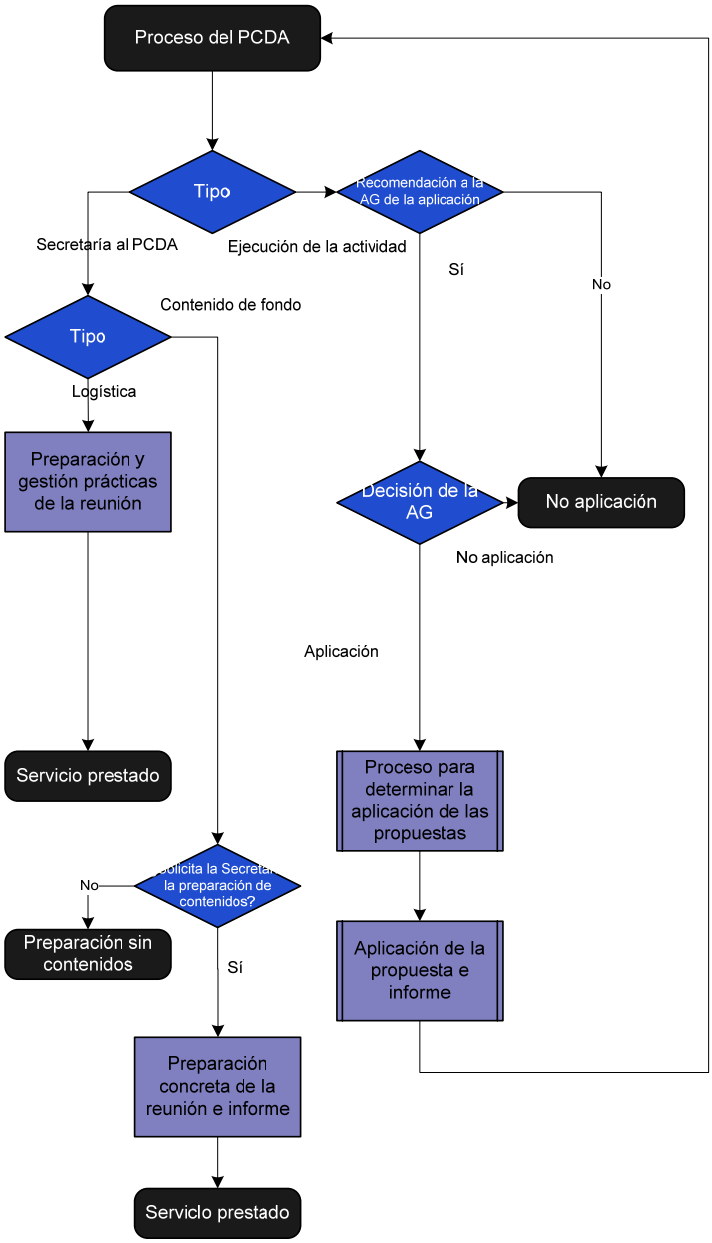
Fecha / Periodicidad			
Periodicidad	☐ diaria	☐ mensual	☐ anual
	☐ semanal	☐ trimestral	☒ bajo demanda
Fecha de inicio	Decisión de la Asamblea General		

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Fecha de terminación	Ultimación de la documentación preparatoria / distribución al inicio de la reunión. Ultimación del informe de la reunión. Finalización de una actividad concreta con relación a una propuesta determinada, o sin fecha de terminación en lo que atañe a actividades permanentes relativas a propuestas.

Volumen / Número	
Insumo	Preparación y gestión prácticas de la reunión: Decisión de la Asamblea General sobre la celebración de una reunión del PCDA. Preparación del fondo (contenido) de la reunión: Decisión de la Asamblea General sobre la celebración de una reunión del PCDA. Aplicación de la propuesta: proceso del PCDA relativo al examen y racionalización de las propuestas, adopción de la Asamblea General de las propuestas y resultado del proceso de determinación de formas y medios de aplicar las propuestas.
Producto	Celebración de la reunión del PCDA. Elaboración de documentos preparatorios para la reunión del PCDA. Elaboración de un informe de la reunión del PCDA. Las actividades y resultados relacionados con la aplicación de las propuestas del PCDA.

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general	Subproducto
El PCDA programa una reunión o recomienda la adopción de una propuesta a la AG Se preparan y gestionan los aspectos prácticos y logísticos de la reunión del PCDA Se preparan los contenidos de fondo de la reunión del PCDA y el contenido se registra en un informe posterior a la reunión Las propuestas se someten a un proceso para determinar formas y medios de aplicación Aplicación de la propuesta		

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Decisión de la Asamblea General relativa a una reunión o a propuestas del PCDA	**Desencadenante** La Asamblea General examina las recomendaciones y los avances y decide ampliar el mandato del PCDA y celebrar un número determinado de reuniones del PCDA. (En el futuro) la Asamblea General aprueba las recomendaciones del PCDA sobre las propuestas. (En el futuro) la Asamblea General decide iniciar un proceso para determinar formas y medios de aplicar las propuestas del PCDA. (En el futuro) este proceso da lugar a conclusiones sobre la forma y los medios de aplicar las propuestas y abre la vía para su aplicación.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso

Nº	Subproceso / Actividad	Descripción (Actividades, fechas, etc.)	Referencias y vínculos
	Preparación y gestión prácticas de la reunión	**Función principal** DPIDE /OUEPID **Actividad** - Enviar invitaciones a los Estados miembros. - Recibir y registrar las candidaturas (delegados). - Organizar el viaje de los delegados. - Organizar la financiación de la reunión (dietas, etc.). - Contratar la interpretación - Contratar la sala o salas de reuniones. - Organizar la traducción de los documentos preparatorios. - Organizar la impresión de los documentos preparatorios. - Responder a las solicitudes de ONG de acreditación *ad hoc*. - Coordinar actividades paralelas. Durante la reunión: - - Interpretación. - Reserva de habitaciones. - Trabajo en documentación ad hoc. - Suministrar información a los delegados y a los grupos regionales. - Asistir al presidente. **Inversión de tiempo** Para la DPIDE (sin contar otros sectores): 3 P, 2 G a tiempo completo durante 6 semanas por reunión (directos). Resto de la DPIDE durante la reunión a tiempo completo durante la semana (5 P+3 G). 3 P, 2 G a tiempo completo (aunque reparten las horas extraordinarias) durante 6 semanas por reunión (indirectos). Se celebran dos reuniones del PCDA por año. (No se ha calculado aquí el tiempo para otros sectores). **Controles de calidad** OUEPID	- (DPIDE)/SGVM - (DPIDE)/SAGA - (DPIDE)/SAAAAG - (DPIDE)/SAAAAG - (DPIDE)/SAAAAG - (DPIDE)/SAAAAG - (DPIDE)/ASSGA - (DPIDE)/ASSGA - (DPIDE)/ASSGA

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	I. Preparación de los contenidos de fondo de la reunión y del informe posterior	**Función principal** DPIDE **Actividad** - Sesiones informativas para los grupos regionales. - Consultas con el presidente. - Preparación del Insumo: recabar información de la Secretaría. - Preparación de la documentación. - Edición y validación. - Finalización. - Formación de equipos para la preparación del proyecto de informe. - Sesión informativa interna para el PCDA para todas las divisiones pertinentes. - (la traducción e impresión están incluidas en el subproceso "Preparación y gestión prácticas de la reunión" descrito más adelante). **Inversión de tiempo** A lo largo del año, el 60% de P. Rai (Director de la DPIDE), 80% un empleado G, 50-60% de los restantes 2 G y 4 P. (No se ha calculado aquí el tiempo para otros sectores). **Controles de calidad** OUEPID	• Prácticamente todos los sectores

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso

Nº	Subproceso / Actividad	Descripción (Actividades, fechas, etc.)	Referencias y vínculos
	II. Preparación de los contenidos de fondo de la reunión y del informe posterior	**Función principal** DPIDE **Actividad** - P (del sector correspondiente) toman nota durante la reunión. - G (del sector correspondiente) transcriben las grabaciones de las actas literales a partir de las cintas magnetofónicas. - P editan las actas literales para elaborar el informe (unas 100 páginas). - 2 P revisan el proyecto de informe. - Aprobación del proyecto de informe por el Director General. - Publicación del proyecto de informe en el sitio web. - Envío del proyecto de informe a los Estados miembros. - Traducción del proyecto de informe y publicación en el sitio web. - Recepción e integración de los comentarios de los delegados y elaboración del proyecto de informe final. - Organización de la adaptación y ultimación de las traducciones del proyecto de informe final. - Aprobación del proyecto de informe final por el Director General. - Publicación del proyecto de informe final en el sitio web y envío a los Estados miembros. - Organización de la impresión. - Distribución del informe en la reunión de su adopción. - Incorporación de los comentarios y preparación del informe final. **Inversión de tiempo** Toda la DPIDE (3 G +5 P) a tiempo completo durante una semana, más 2 P + 1 G a tiempo completo durante dos semanas. Además, de otras divisiones de la OUEPID: 7 P + 7 G a tiempo completo durante tres semanas (2 P y 2 G de cada una de las tres divisiones (Pymes/División de Propiedad Intelectual y Nuevas Tecnologías/ICD) y 1 P + 1 G de la PPD. (No se ha calculado aquí el tiempo para otros sectores). **Controles de calidad** Oficina de Utilización Estratégica de la Propiedad Intelectual para el Desarrollo	- - - - (OUEPID) - (OUEPID) - (OUEPID) - (OUEPID) - (DPIDE) Dpto. TT.II. - (DPIDE)SAAAAG - (DPIDE) Dpto. TT.II. - (DPIDE) - (DPIDE)SAAAAG - (DPIDE) Dpto. TT.II. - (DPIDE)SAAAAG - (DPIDE) - (DPIDE) - (DPIDE)

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso

Nº	Subproceso / Actividad	Descripción (Actividades, fechas, etc.)	Referencias y vínculos
	En el futuro, es decir, a partir de octubre de 2007 (tras la decisión prevista de la Asamblea General sobre el PCDA): **Proceso para examinar la forma y los medios de aplicar las propuestas que se adopten en la Asamblea General de 2007.**	**Función principal** División de Propiedad Intelectual y Desarrollo Económico y todos los sectores afectados. **Antecedentes:** Al tiempo que prolongó el mandato del PCDA durante un año más, la Asamblea General de 2006 decidió que el PCDA presentaría un informe a la Asamblea General de 2007 con recomendaciones sobre las acciones que habrán de emprenderse respecto de las propuestas acordadas, así como sobre un marco para seguir abordando y, cuando sea posible, avanzar, el resto de las propuestas tras la Asamblea General de 2007. **Actividad** En el caso de que la Asamblea General apruebe las recomendaciones formuladas por el PCDA sobre las propuestas acordadas, habrán de establecerse mecanismos para aplicar esas decisiones. Tanto la Secretaría como los Estados miembros intervendrán en este mecanismo para preparar un plan para llevar a cabo la decisión de la Asamblea General. Además, respecto del resto de propuestas, tal como se ha señalado anteriormente, la Asamblea General puede decidir que se establezca un marco para continuar examinándolas. **Inversión de tiempo** Habida cuenta de lo anterior, donde es posible que la Secretaría intervenga en la aplicación de las propuestas respecto de las que haya adoptado una decisión la Asamblea General y en la elaboración del marco para seguir estudiando las propuestas restantes, aumentará la demanda de recursos humanos y financieros. **Controles de calidad** Sectores correspondientes.	
		Finalización del proceso Resultado	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Funciones / Unidad orgánica	
Titular del proceso	División de Propiedad Intelectual y Desarrollo Económico
Cobertura	Prácticamente toda la Organización
Función 1	
Función 2	
Función 3	
Función 4	
Función 5	

Ubicación en la estructura de procesos de la OMPI	
Proceso supraordinado	Proceso de buen gobierno de la OMPI y orientación estratégica por parte de los Estados miembros.
Proceso de origen / Proveedor	Decisión o decisiones de la Asamblea General sobre la continuación del mandato del PCDA, sobre las reuniones del PCDA, sobre el examen y aplicación de las propuestas.
Proceso final / Cliente	1. Preparación y gestión prácticas de la reunión del PCDA. 2. Preparación del contenido de fondo de la reunión del PCDA. 3. Proceso para determinar la forma y los medios de aplicar las propuestas del PCDA.

Siglas	
E	Ejecución
D	Decisión
A	Asistencia
I	Información
AG	Asamblea General
PCDA	Comité Provisional sobre Propuestas relativas a un Programa para el Desarrollo
DPIDE	División de Propiedad Intelectual y Desarrollo Económico
OUEPID	Oficina de Utilización Estratégica de la Propiedad Intelectual para el Desarrollo

SAAAAG	Servicios Administrativos de Apoyo y Asuntos relativos a la Asamblea General
SAGA	Sector de Asuntos Generales y Administración
SGVM	Sección de Gestión de Viajes y Misiones (Sector de Asuntos Generales y Administración)

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Nombre del proceso: **Procedimiento de aprobación de tecnologías de la información**	Versión	1.0	Situación	Validado

Descripción del proceso	
Causa	Necesidad institucional que requiere un proyecto relacionado con las tecnologías de la información (nuevos proyectos, renovaciones importantes y modificaciones de los sistemas y aplicaciones existentes, integración de redes, soportes lógicos o componentes de procedimientos, otras peticiones de servicio relativas a las tecnologías de la información).
Descripción breve	Ejecutar todos los proyectos sobre tecnologías de la información, como: - Proyectos nuevos. - Renovaciones importantes y modificaciones de los sistemas y aplicaciones existentes. - Integración de redes, soportes lógicos o componentes de procedimientos. - Otras peticiones de servicio relativas a las tecnologías de la información. De un modo estructurado y normalizado, con una documentación normalizada. Nota: el "procedimiento" es una propuesta y no ha recibido todavía la aprobación interna de la División de Tecnologías de la Información.
Resultado	Iniciativa aplicada.

Factores determinantes del éxito
- Aceptación del procedimiento por parte de las personas que trabajan en el entorno del proyecto. - Calidad de la documentación. - Aceptación de la tecnología o servicio implantados (gestión del cambio).

Fecha / Periodicidad			
Periodicidad	☐ diaria	☐ mensual	☐ anual
	☐ semanal	☐ trimestral	☒ bajo demanda
Fecha de inicio	Cuando se formula oficialmente una necesidad institucional a la sección de tecnologías de la información.		
Fecha de terminación	Cuando el proyecto está cerrado, validado y la tecnología o el servicio están instaurados.		

Volumen / Número

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Insumo	n.d. (aunque están previstas unas siete iniciativas principales hasta 2011).
Producto	n.d.

Otros comentarios	
Inversión de tiempo	Resulta imposible asignar un tiempo de promedio a cada una de las actividades concretas (depende de la complejidad del proyecto).
Controles de calidad	Hay varios factores que contribuyen a garantizar la calidad. - Examen de documentos. - Gestión del proyecto. - Aprobación del asistente técnico de tecnologías de la información. - Ensayo y validación.

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general	Subproducto	E	D	A	I
	Iniciactiva de TT.II.					
	Inicio	Aprobación de la lista de seguridad	DP DT SI			
La lista de control de seguridad está aprobada	Preparación de la documentación	Documento de viabilidad de la iniciativa Diagrama de la arquitectura de red Diagrama de la arquitectura del soporte lógico Planificación de alto nivel	DP DT			
Documento de viabilidad de la iniciativa Diagrama de la arquitectura de red Diagrama de la arquitectura del soporte lógico Planificación de alto nivel	Obtención de la aprobación	Aprobación de la iniciativa		CATI		
La iniciativa está aprobada	Preparación exhaustiva del proyecto	Matriz de comunicación Diagrama de flujo de datos Diagrama de modelado de datos Diagrama de entorno de la iniciativa Plan del ensayo de aceptación Planificación exhaustiva	DP DT	SI STI		
Matriz de comunicaciones Diagrama de flujo de datos Diagrama de modelado de datos Diagrama de entorno de la iniciativa Plan del ensayo de aceptación Planificación exhaustiva	Realización del proyecto	Cumplimiento exhaustivo de las etapas Plan de aplicación	DP DT STI			
El proyecto se ha llevado a la práctica	Validación del proyecto	Aplicación y validación de las exigencias de seguridad Éxito del ensayo de aceptación	DP DT		SI STI	
El proyecto está validado	Integración en la actividad cotidiana	Implantación del proceso de apoyo Capacitación y transferencia de conocimientos	DP DT		SI AU	CATI
	Iniciativa aplicada					

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Iniciativa de tecnologías de la información	**Desencadenante** Necesidad institucional que da origen a una iniciativa de tecnologías de la información.	
	Inicio	**Función principal** Director de proyecto y director técnico. **Actividad** - Nombramiento de las personas que actuarán de enlace funcional y técnico. - Intercambio con la Unidad de Seguridad Informática y obtención de la aprobación de la lista normalizada de seguridad. En las iniciativas en materia de tecnologías de la información intervienen muchos participantes a lo largo de todo el ciclo de vida del proceso. Para poner en marcha un proyecto o solicitud de servicio, el director de proyecto o el director técnico tienen en primer lugar que ponerse en contacto con la Unidad de Seguridad Informática. La seguridad informática es un aspecto fundamental que debe acometerse al inicio de cualquier iniciativa, ya que permite validar el diseño y la arquitectura de la iniciativa que se propone, y tiene efectos sobre la planificación general y los costos. La seguridad informática engloba el proceso completo en cuanto a aprobación, control y validación.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Preparación de la documentación	**Función principal** Director de proyecto y director técnico **Actividad** Una vez preparada y aprobada la lista normalizada de seguridad, ha de disponerse de los documentos tipo de alto nivel siguientes: - Documento de viabilidad: Este documento recoge el estudio de viabilidad que justifica la iniciativa y los objetivos que debe satisfacer (es decir, requisitos funcionales y de seguridad y resultados básicos). - Diagrama de arquitectura de red: Este diagrama muestra la arquitectura de la red propuesta y contiene los componentes de red o de soporte físico requeridos (perspectiva de alto nivel, zonas de la red de la OMPI afectadas). - Diagrama de la arquitectura del soporte lógico: Este diagrama se emplea para determinar qué componente del soporte lógico necesita el proyecto (aplicaciones, bases de datos, autentificación, etc.). - Planificación de alto nivel: Esta planificación muestra las etapas principales de la iniciativa.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Obtención de la aprobación	**Función principal** Comité de aprobación de tecnologías de la información (CATI) **Actividad** Han de enviarse a los miembros del CATI la lista normalizada de seguridad, el documento de viabilidad, el diagrama de arquitectura de red, el diagrama de arquitectura del soporte lógico y la planificación de alto nivel (véase el Anexo I) con una semana de antelación a la reunión del CATI. Este Comité está formado por los directores (o sus representantes) de cada una de las secciones de tecnologías de la información (incluida la Unidad de Seguridad Informática). Su cometido es el de evaluar y validar cualquier iniciativa en materia de tecnologías de la información a partir de los documentos mencionados. - Los responsables institucional y técnico tienen que presentar sin demora la iniciativa a los miembros del CATI. - El Comité aprobará o rechazará la iniciativa, con o sin recomendaciones de acuerdo con los criterios definidos por la OMPI. En caso de aprobarse la iniciativa, el Comité nombrará técnicos de enlace de las secciones afectadas. - Si existe algún problema y no se aprueba la iniciativa, los enlaces institucional y técnico responsables tendrán que trabajar sobre las recomendaciones y presentar el proyecto en una reunión posterior del CATI.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Preparación exhaustiva del proyecto	**Función principal** Director de proyecto y director técnico **Actividad** Se aprueba la iniciativa y se nombran técnicos de enlace en las secciones que deben participar. El responsable de la iniciativa tendrá que presentar un conjunto exhaustivo de documentos: - **Matriz de comunicaciones**: En este gráfico se resumen las comunicaciones que establecerán los distintos componentes. - **Diagrama de flujo de datos**: Este diagrama se utiliza para determinar el flujo de datos desde el origen al destino final. - **Diagrama de modelado de datos**: En este diagrama se presenta el modelo de datos. - **Diagrama de entorno de la iniciativa**: En este diagrama se resumen en detalle los diferentes entornos en que habrá que trabajar en la iniciativa (por ejemplo, desarrollo, ensayo, integración y producción). - **Plan del ensayo de aceptación**: Este plan se utilizará para validar los requisitos funcionales y técnicos. - **Planificación exhaustiva de la iniciativa**: Planificación exhaustiva de la iniciativa. Todos estos documentos han de contar con la aprobación del técnico de enlace nombrado por el CATI.	
	Realización del proyecto	**Función principal** Director de proyecto y director técnico **Actividad** - Los enlaces institucional y técnico son responsables de coordinar la ejecución del proyecto de acuerdo con la documentación aportada, aprobada por el CATI. - Se recomienda utilizar la metodología estructurada de gestión de proyectos PRINCE 2.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Validación del proyecto	**Función principal** Director de proyecto y director técnico **Actividad** La validación de la iniciativa se basa en lo siguiente: - Validación institucional: el resultado cumple desde el punto de vista funcional con lo que se necesitaba, se ajusta al estudio de viabilidad. - Validación de seguridad: la iniciativa cumple los requisitos de seguridad del proyecto y las políticas de seguridad de la OMPI. - Validación del rendimiento y la calidad: la iniciativa cumple la política oficial de la OMPI en materia de rendimiento y calidad. - Validación del apoyo: la iniciativa cumple con el proceso de apoyo de la OMPI.	
	Integración del proyecto en la actividad cotidiana	**Función principal** Director de proyecto y director técnico **Actividad** Capacitar al personal y lograr la integración en dos fases: A) Fase de transición: durante este periodo el apoyo está bajo la responsabilidad del titular institucional y técnico de la iniciativa. B) Fase de producción: las acciones relacionadas con esta fase son: - Transferir el apoyo a los servicios técnicos de tecnologías de la información. - Dar de baja servicios o soportes físicos anteriores (si procede).	
		Finalización del proceso Iniciativa aplicada.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Funciones / Unidad orgánica	
Titular del proceso	Comité de aprobación de tecnologías de la información (CATI)
Cobertura	OMPI
DP	Director de proyecto (Responsable desde el punto de vista institucional)
DT	Director técnico (Responsable desde el punto de vista técnico)
SI	Seguridad informática
STI	Secciones de tecnologías de la información
AU	Asistencia al usuario

Ubicación en la estructura de procesos de la OMPI	
Proceso supraordinado	Definición de la estrategia en materia de tecnologías de la información.
Proceso de origen / Proveedor	Formulación de una necesidad institucional.
Proceso final / Cliente	Aplicación del control.

Siglas	
E	Ejecución
D	Decisión
A	Asistencia
I	Información

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Nombre del proceso: Traducción, revisión, actualización y corrección de pruebas	Versión	2.0	Situación	Validado por D. Chambers y J. Zahra

Descripción del proceso en el Servicio Lingüístico y en el Servicio de traducción de marcas	
Causa	Solicitud de traducción, revisión o corrección de pruebas por parte de los miembros del personal de la OMPI o de la UPOV.
Descripción breve	- Traducción de documentos. - Control de calidad. - Mecanografiado y correcciones. - Aplicación de formato.
Resultado	Documento o notificación de la OMPI o la UPOV traducido, revisado o corregido.

Factores determinantes del éxito en el Servicio Lingüístico

- Las necesidades de traducción para las reuniones de la OMPI y la UPOV deben enviarse al Servicio Lingüístico con antelación suficiente para que pueda programarse la traducción y se entregue a tiempo a fin de enviarla a los Estados miembros al menos dos meses antes de la reunión, tal como se estipula en el Reglamento General de la OMPI.
- La traducción de documentos de gran envergadura debe discutirse también con suficiente antelación con el jefe del Servicio Lingüístico para que pueda programarse correctamente el trabajo y solicitarse recursos adicionales en la medida necesaria.
- El nivel de calidad de los documentos que vayan a traducirse, corregirse o revisarse.
- Un tiempo de antelación de seis meses para asegurar los mejores traductores, habida cuenta de la competencia de otras organizaciones; riesgo de que no puedan aprobarse y enviarse los contratos en un plazo adecuado.

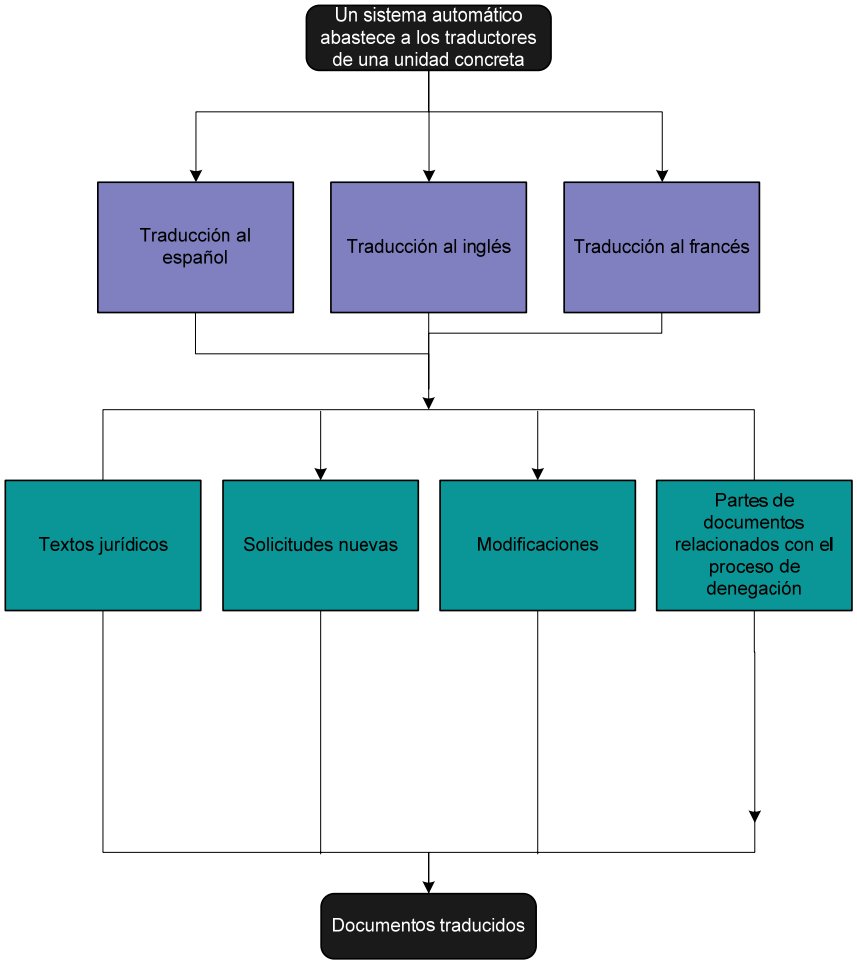
Fecha / Periodicidad			
Periodicidad	☐ diaria	☐ mensual	☐ anual
	☐ semanal	☐ trimestral	XXX☐ bajo demanda
Fecha de inicio	Momento de la solicitud.		
Fecha de terminación	Momento de la entrega.		

Volumen / Número	
Insumo	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

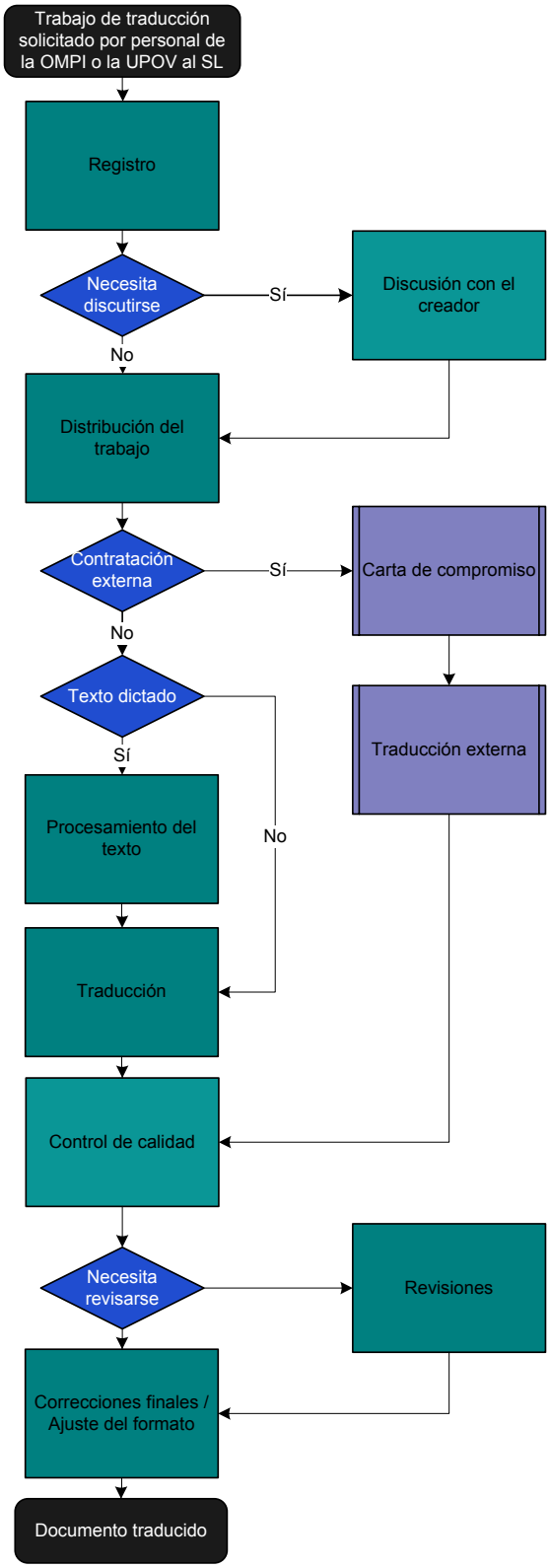
Producto	SL: 1.300 a 1.400 palabras por día/traductor	STM: 1.500 a 1.700 palabras por día/traductor

Traducción – Esquema general de los sistemas de Madrid y la Haya

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general
	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Traducción del Servicio Lingüístico

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general
La contratación externa se realiza a título individual y no mediante una contrata única con una agencia	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
		Desencadenante Solicitud de traducción, corrección o revisión por parte de miembros del personal de la OMPI o la UPOV.	
	Registro	**Función principal** Asistente administrativo (G6) **Actividad** - Tramitación administrativa. - Anotación en el programa de trabajo de la sección lingüística (6 secciones). - Discusión con el creador. **Inversión de tiempo** 20 minutos de un G6. **Controles de calidad**	
	Distribución del trabajo	**Función principal** Jefe de cada una de las secciones. **Actividad** - Asignación de los trabajos de traducción a los miembros del equipo. - Se toma una decisión sobre si un documento en particular va a traducirse internamente o a contratarse externamente en función de la naturaleza y finalidad del documento, el volumen de trabajo y la disponibilidad de los recursos humanos, y se consulta a David para saber si hay recursos financieros. **Inversión de tiempo** 15 minutos. **Controles de calidad**	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Traducción y control de calidad propio	**Función principal** Traductor / Jefe de sección. **Actividad** - Traducción, corrección y revisión de documentos. - Utilización de memorias de traducción, bases de datos terminológicas y recursos de referencia (IsiView, intranet, biblioteca). - Mediante las bases de datos terminológicas: extracción de términos, importación de términos y validación de términos. - El traductor comprueba su propio trabajo. - Mantenimiento de recursos en lo tocante a referencias. - Apoyo terminológico. **Inversión de tiempo** 18 horas para un documento de 10 páginas (aunque esto no es el trabajo promedio, ya que puede oscilar entre 30 palabras y 300 páginas). **Controles de calidad**	
	Búsqueda de referencias	**Función principal** Empleado de referencias, aunque empiezan a utilizarse instrumentos automatizados. **Actividad** Búsqueda de referencias: comprobación de documentos anteriores para ver si una frase está tomada de otro documento. **Inversión de tiempo** 0.5 días. **Controles de calidad**	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso

Nº	Subproceso / Actividad	Descripción (Actividades, fechas, etc.)	Referencias y vínculos
	Procesamiento de textos	**Función principal** OPT / En las secciones de español y de francés existen coordinadores para estas tareas. **Actividad** - Mecanografiado a partir de cintas magnetofónicas de audio. - Lectura del documento. **Inversión de tiempo** 4 horas y entre 2.500 y 3.000 al año. **Controles de calidad**	
	Control de calidad	**Función principal** Revisores. **Actividad** - Los revisores comprueban la versión final y la calidad de la traducción. **Inversión de tiempo** 2-8 horas. **Controles de calidad**	
	Revisiones	**Función principal** Jefe de sección o revisor. **Actividad** Corrección manual de los documentos. **Inversión de tiempo** Entre 15 minutos y 1 hora. **Controles de calidad**	
	Correcciones finales / Ajuste del formato	**Función principal** OPT **Actividad** - Mecanografiado de las correcciones finales. - Ultimación del formato de los documentos. **Inversión de tiempo** Desconocida. **Controles de calidad**	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Administración final	**Función principal** Gestión del Servicio Lingüístico (jefes de sección, secretarias o asistentes administrativos). **Actividad** - Estadísticas. - Supervisión del servicio lingüístico. - Logística **Inversión de tiempo** 15 minutos. **Controles de calidad**	
	PROCESO	**TRADUCCIÓN DE MARCAS**	
	Desencadenante	Requisitos legales antes de enviar notificaciones.	
	Traducción	**Función principal** Unidades de traducción. **Actividad** - Traducción con poco uso de la base de datos interna (sin criterios predefinidos). - Utilización de la base de datos de clasificación. **Inversión de tiempo** 324.345 palabras traducidas en 2006. 1.500-1.700 palabras por día/traductor. **Controles de calidad** Sólo para los contratos de servicios, no para el personal fijo.	
	Ajuste del formato	**Función rectora** Unidad de traducción. **Actividad** - Preparación de documentos finales. **Inversión de tiempo** - Véase más arriba.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
		Finalización del proceso Documentos traducidos, corregidos y revisados con gran calidad y rapidez.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Funciones / Unidad orgánica		
Titular del proceso	SL: Jefe del servicio	STM: Jefe de la sección y coordinadores
Cobertura		
Función 1	SL: Traductor	STM: Traductor
Función 2	SL: Revisor	STM: Traductor - Revisor
Función 3	SL: Operarios de procesamiento de textos	STM: Traductor contratado externamente
Función 4	SL: Jefes de sección	
Función 5	SL: Asistente administrativo	
Función 6	SL: Empleado de referencias	

Ubicación en la estructura de procesos de la OMPI	
Proceso supraordinado **Proceso de origen / Proveedor**	SL : Cualquier proceso o actividad de la OMPI o la UPOV
Proceso final / Cliente	

Siglas	
E	Ejecución
D	Decisión
A	Asistencia
I	Información
OPT	SL: Operarios de procesamiento de textos
T	SL: Traductores
R	SL: Revisores
SL	Servicio Lingüístico
STM	Servicio de traducción de marcas

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Nombre del proceso: **Procesos relacionados con los sistemas de Madrid y La Haya (dibujos y modelos industriales) y procesos afines de solicitud y renovación**	Versión	2.0	Situación	Validado by J. Zahra

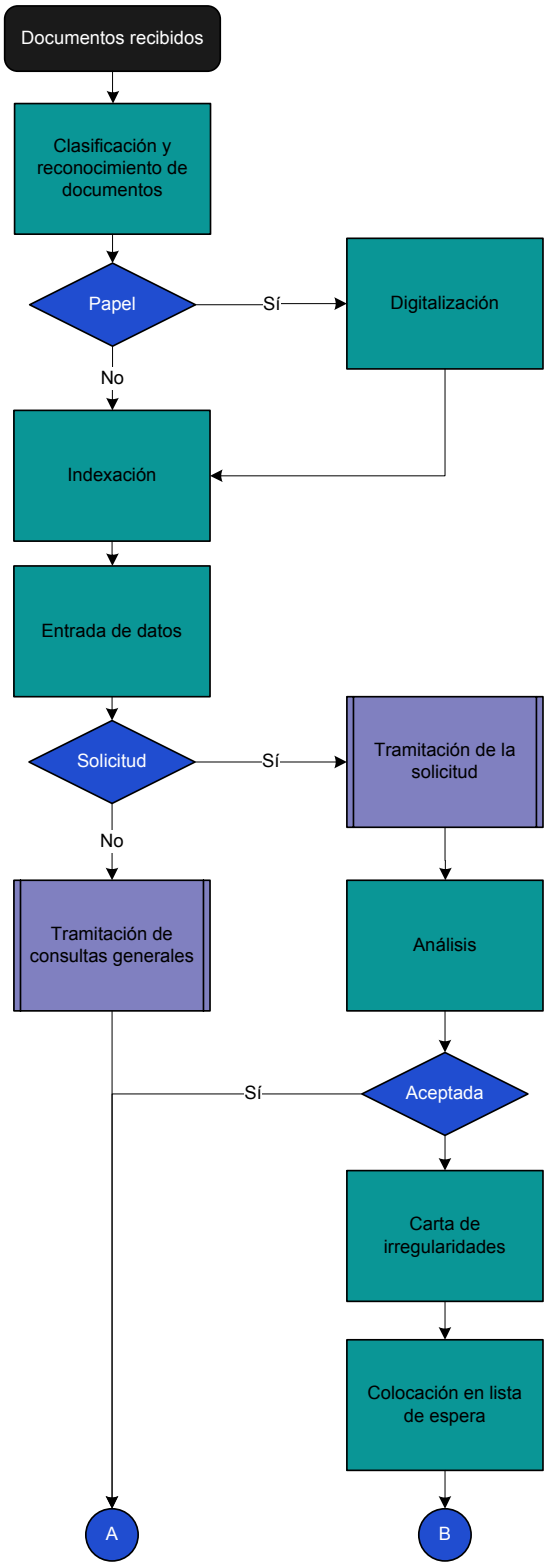
Descripción del proceso	
Causa	Envío de una solicitud desde la oficina de un Estado miembro.
Descripción breve	- Clasificación de solicitudes. - Examen y registro (y clasificación en nuevas marcas, denegaciones o modificaciones, y solicitudes de diseños industriales). - Análisis. - Notificaciones.
Resultado	Publicación de la marca, diseño industrial o indicación geográfica, y/o notificación a las oficinas de los Estados miembros.

Factores determinantes del éxito
- Calidad de la solicitud.

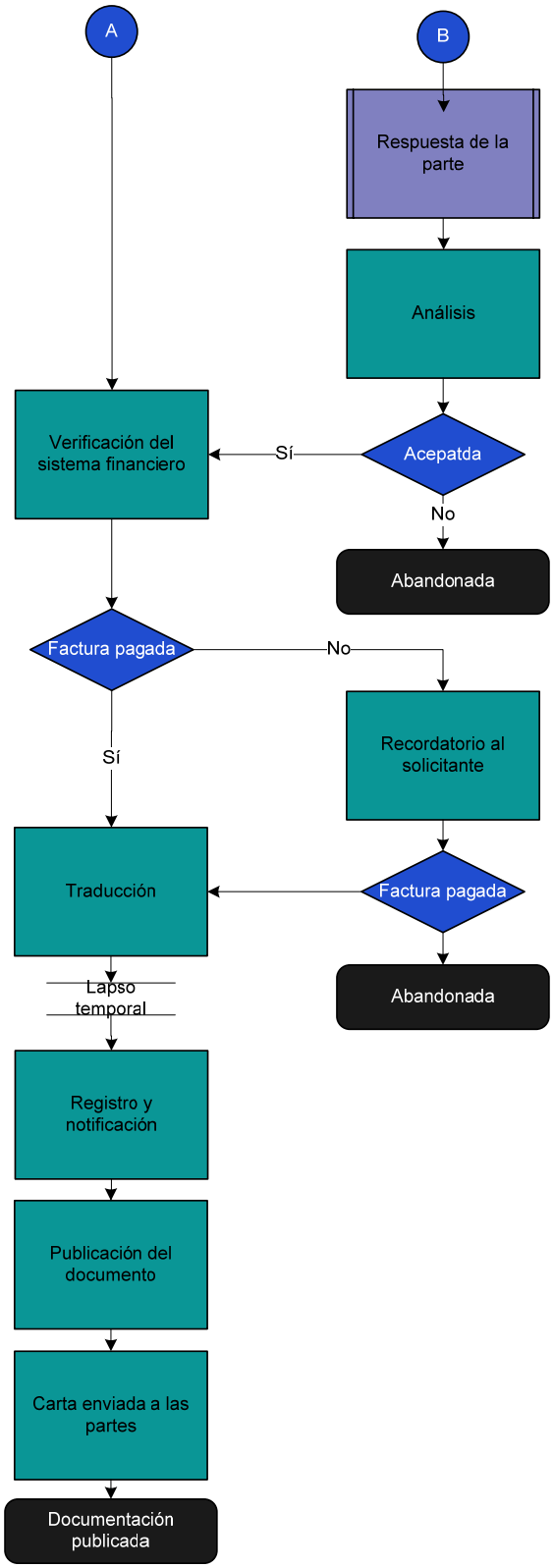
Fecha / Periodicidad			
Periodicidad	☐ diaria	☐ mensual	☐ anual
	☐ semanal	☐ trimestral	xxx☐ bajo demanda, aunque es diaria
Fecha de inicio	Indexación de documentos.		
Fecha de terminación	Fecha de publicación o de notificación a las oficinas de los Estados miembros.		

Volumen / Número	
Insumo	388.800
Producto	Notificaciones 366.000; Publicaciones XXXX

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general
Unidad de apoyo logístico Unidad de digitalización Unidad de apoyo logístico Unidad de entrada de datos Sección de examen Unidad de información	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general
Abandonada, excepto por razones de clasificación en que la OMPI impone su punto de vista Unidad de traducción Unidad de publicaciones	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Recepción de la solicitud	**Desencadenante** La oficina nacional del Estado miembro envía una solicitud a la OMPI para su tramitación, ya sea en papel, en formato electrónico, en DVD/CD o a través de la web.	
	Clasificación y reconocimiento de las solicitudes	**Función principal** Servicio de Coordinación de Proyectos y de Apoyo Orgánico, Unidad de apoyo logístico, equipo de procesamiento del correo, **Actividad** - Determinación del tipo de documento mediante las palabras clave. - Clasificación de las solicitudes. - Preparación de los documentos para digitalizar mediante la impresión de un código de barras de digitalización. **Inversión de tiempo** 5 minutos por solicitud. **Controles de calidad**	
	Digitalización	**Función principal** Servicio de Coordinación de Proyectos y de Apoyo Orgánico, Unidad de apoyo logístico, equipo de digitalización. **Actividad** - Digitalización de solicitudes. **Inversión de tiempo** 3 minutos por solicitud. **Controles de calidad**	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Indexación	**Función principal** Servicio de Coordinación de Proyectos y de Apoyo Orgánico, Unidad de apoyo logístico. **Actividad** - El sistema asigna un número interno a los archivos. **Inversión de tiempo** 3 minutos por solicitud. **Controles de calidad**	
	Entrada de datos	**Función principal** Servicio de Coordinación de Proyectos y de Apoyo Orgánico, Unidad de Control de Calidad y de Entrada de Datos. **Actividad** - Introducir la lista de bienes y servicios en la base de datos, es decir, avanzar la preparación de la notificación. - Control de calidad del logotipo. **Inversión de tiempo** 10 minutos por solicitud. **Controles de calidad**	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Tramitación de la solicitud	**Función principal** Sección de Examen y Registro, unidades de procesamiento (Unidad La Haya y Lisboa y cuatro equipos Madrid). **Actividad** **Volumen de trabajo de denegaciones** - Solicitudes oficiales (20%): Comprobación del cumplimiento del reglamento de la OMPI relativo a los sistemas de Madrid y La Haya. - Comprobación del cumplimiento – clasificación (80%) - Envío de una carta de irregularidades si existen defectos. - Colocación de la solicitud en lista de espera. - Recepción de la respuesta. - Análisis - Comprobación con el sistema financiero de si el solicitante ha abonado las tasas (los retrasos en este punto pueden crear retrasos al servicio). - Envío para traducción. **Volumen de trabajo de modificaciones y renovaciones** **-** 21 tipos de documento diferentes. - Los examinadores reciben los documentos por tipo. - Reanálisis (a menudo todo el expediente) y examen. **-** Envío de una carta de irregularidades si hay defectos, aunque a nivel de notificación. **-** O validación. **-** En esta unidad es donde más tiempo lleva la formación. **Inversión de tiempo** 30-35 notificaciones por día y por examinador. 20-30 renovaciones por día y por examinador. 120 denegaciones por día y por examinador (de 44 examinadores, 13 se dedican a esta tarea). 360 solicitudes por año y por examinador para La Haya. **Controles de calidad**	- Departamento financiero

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Traducción	**Función principal** Unidades de traducción. **Actividad** - El grueso del trabajo consiste en traducir marcas nuevas, que deben traducirse en su totalidad a tres idiomas. - Respecto de las denegaciones sólo necesitan traducirse las decisiones finales. - Respecto de las modificaciones y renovaciones sólo necesitan traducirse partes. **Inversión de tiempo** 1.500-1.700 palabras por día/traductor (es mayor que en el Servicio Lingüístico, pero sólo requiere la traducción de palabras y no de frases-JP) **Controles de calidad**	
	Registro y notificación Las notificaciones se envían electrónicamente a 40 países, pero sólo siete de ellos responden electrónicamente. Alemania está estudiando actualmente utilizar completamente el sistema electrónico. Esto tendrá un gran efecto sobre los procesos.	**Función principal** Unidad de Publicaciones. **Actividad** - Emisión de un certificado (en papel). - Envío de una notificación a los países. - Si los países no la aceptan envían una carta de denegación. - Gaceta en línea. - Publicación de documentos electrónicos: Madrid Express en el sitio web. **Inversión de tiempo** Notificación de modificaciones: 30-35 al día por examinador. Notificación de renovaciones: 20-30 al día por examinador. **Controles de calidad**	
	Publicación de la marca o del diseño industrial	**Finalización del proceso** Notificación a los Estados miembros y publicación de documentos.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Funciones / Unidad orgánica	
Titular del proceso	Todos los examinadores, aunque sobre el papel cumplen funciones diferentes (examinador adjunto, examinador 1, examinador 2, permanentes y de corta duración): Todos realizan la misma labor (pese a que las categorías laborales varían de G6 a G3). Hay también 12 personas con contratos de corta duración que hacen exactamente el mismo trabajo que el personal permanente y fijo.
Cobertura	
Función 1	
Función 2	
Función 3	
Función 4	
Función 5	

Ubicación en la estructura de procesos de la OMPI	
Proceso supraordinado **Proceso de origen / Proveedor**	
Proceso final / Cliente	

Siglas	
E	Ejecución
D	Decisión
A	Asistencia
I	Información

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Nombre del proceso: **Utilización estratégica de la propiedad intelectual para el desarrollo**	Versión 1.0	Situación

Descripción del proceso

Causa	
Descripción breve	- La Oficina de Utilización Estratégica de la Propiedad Intelectual para el Desarrollo responde a las necesidades determinadas a través del proceso de planificación estratégica mediante la elaboración (por diversos métodos) y puesta a disposición y difusión (por diferentes canales) de contenidos sustantivos relativos al valor posible y demostrado de la propiedad intelectual en el proceso de desarrollo de los países.
Resultado	Los gobiernos y responsables de la formulación de políticas y todas las partes interesadas del ámbito de la propiedad intelectual de los países (empresas, especialmente las Pymes, las universidades, otras instituciones dedicadas a la investigación y la formación, así como los creadores de propiedad intelectual) se benefician en su trabajo de la disposición de contenidos sustantivos elaborados por la OMPI, como estudios, bases de datos, marcos conceptuales, instrumentos y metodologías, directrices, métodos, materiales y planes de formación y asesoramiento en materia de políticas públicas, lo que aumenta la contribución de la propiedad intelectual al desarrollo económico y la creación de riqueza en los países.

Factores determinantes del éxito

- Capacidad de determinar correctamente las necesidades, con vistas a contribuir de la mejor forma posible con medidas que repercutan en el crecimiento económico de un país a través del uso productivo de las posibilidades que ofrece el sistema de propiedad intelectual.
- Capacidad de responder adecuadamente a esas necesidades mediante la aportación del insumo de fondo más pertinente y una investigación y un producto de gran calidad.
- Capacidad de enviar, distribuir y difundir el producto de manera que se garantice que llega a todos los beneficiarios deseados, y que estos beneficiarios conocen en la mayor medida posible esta información y la utilizan activamente.

Fecha / Periodicidad

Periodicidad	☐ diaria	☐ mensual	☐ anual
	☐ semanal	☐ trimestral	☒ bajo demanda
Fecha de inicio	Solicitud o determinación de una necesidad.		
Fecha de terminación	Terminación del producto y su envío, distribución y difusión. En el caso de productos permanentes (por ejemplo, una base de datos que se actualiza constantemente) sin finalización.		

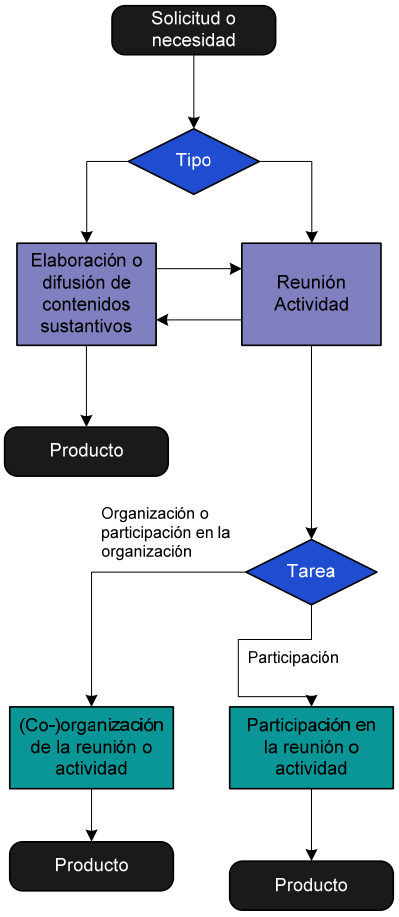
Volumen / Número

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Insumo	(Véanse los subprocesos)
Producto	Estudios, proyectos de investigación. Conferencias/reuniones/seminarios (para organizar). Conferencias/reuniones/seminarios (para participar). Planes y manuales de formación.

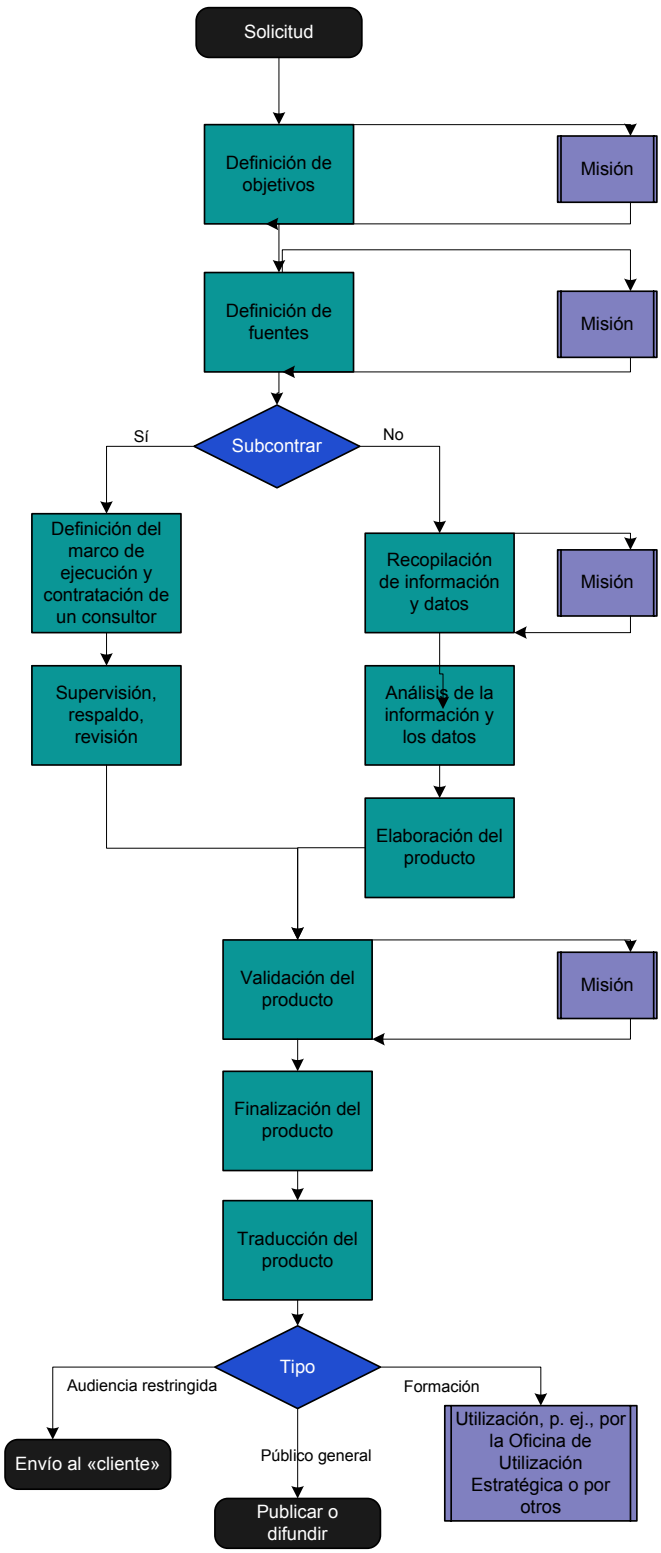
OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Proceso de nivel superior: Utilización estratégica de la propiedad intelectual para el desarrollo

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general	Subproducto	E	D	A	I
						

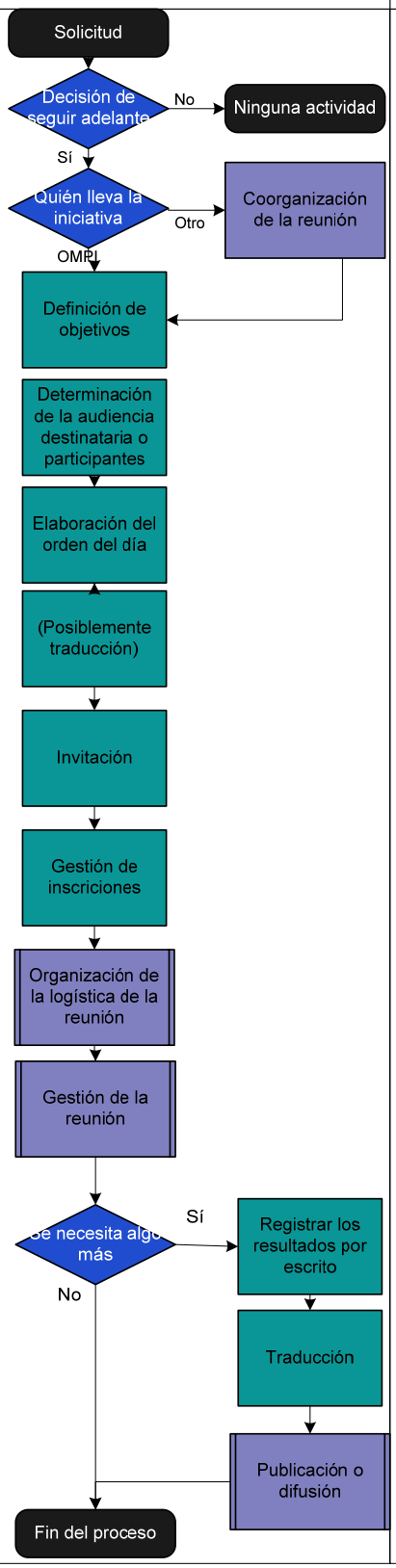
OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Subproceso: Elaboración y difusión de contenidos sustantivos - Oficina de Utilización Estratégica de la Propiedad Intelectual para el Desarrollo

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general	Subproducto
Solicitud de un estudio por parte un país o de otro «cliente» Solicitud de asistencia en materia legislativa Solicitud de material de formación Solicitud de contenidos por parte de la Asamblea General o los Estados miembros Las misiones pueden tener lugar en cualquiera de los momentos que se muestran, aunque normalmente se lleva a cabo una sola (o ninguna) por «trabajo» Producto: resultados de la investigación, marcos conceptuales de casos prácticos, instrumentos y metodologías, directrices, métodosm materiales y planes de formación, y asesoramiento en materia de políticas públicas Validación por parte del «cliente», a través del examen por homólogos, la aprobación de expertos u otros medios Audiencia restringida: los contenidos se elaboran específicamente para un «cliente» Público general: contenidos para un uso extensivo que se ponen al alcance del dominio público Formación: que impartirá la Oficina u otros		Marco de ejecución para la actividad de creación de contenidos

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Subproceso: Organización (coorganización) de conferencias, seminarios y otras reuniones - Oficina de Utilización Estratégica de la Propiedad Intelectual para el Desarrollo

	Modelo, recursos, condiciones	Esquema general	Subproducto	E	D	A	I
	Solicitud de un país o a veces del sector privado u otros de una reunión, seminario, taller, mesa redonda o congreso La solicitud a veces puede venir a través del Sector de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades La decisión de seguir adelante se toma en función de la proioridad, la financiación disponible y demás La coorganización de reuniones se hace en cooperación con un homólogo, por ejemplo, un ministerio nacional, una oficina de propiedad intelectual, una asociación de apoyo a las Pymes u otros La coorganización puede en ocasiones hacerse en colaboración con el Sector de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades, y en cada ocasión se acuerda la distribución de cometidos El registro y recopilación de los resultados de las reuniones no es sistemático La traducción no será necesaria si la actividad engloba un único país o un grupo de países con el mismo idioma						

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
		Desencadenante Solicitud o invitación.	
	Creación de contenidos	**Función principal** Cualquiera de las divisiones de la Oficina de Utilización Estratégica de la Propiedad Intelectual para el Desarrollo **Actividad** Véase la descripción gráfica del proceso **Inversión de tiempo** n.d. **Controles de calidad**	Cualquier sector técnico pertinente (derecho de autor, marcas, etc.) SAAAAG (traducción e impresión) DCSP
	Reuniones, conferencias	**Función principal** Cualquiera de las divisiones. **Actividad** Véase la descripción gráfica del proceso **Inversión de tiempo** n.d. **Controles de calidad**	Cualquier sector técnico pertinente (derecho de autor, marcas, etc.) SAAAAG (traducción e impresión) SGVM
		Finalización del proceso Resultado	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Funciones / Unidad orgánica	
Titular del proceso	División correspondiente.
Cobertura	
Función 1	
Función 2	
Función 3	
Función 4	
Función 5	

Ubicación en la estructura de procesos de la OMPI	
Proceso suparordinado	Ejercicio del Presupuesto por programas.
Proceso de origen / Proveedor	
Proceso final / Cliente	

Siglas	
E	Ejecución
D	Decisión
A	Asistencia
I	Información
DCSP	División de Comunicaciones y Sensibilización del Público
SAAAAG	Servicios Administrativos de Apoyo y Asuntos relativos a la Asamblea General
SAGA	Sector de Asuntos Generales y Administración
SGVM	Sección de Gestión de Viajes y Misiones (Sector de Asuntos Generales y Administración)

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Nombre del proceso: **Procesamiento de nombres de dominio**	Versión	1.0	Situación	Revisado

Descripción del proceso	
Causa	Recepción de un escrito de demanda
Descripción breve	- Tramitación de la demanda de acuerdo con el reglamento relativo a las cuestiones de nombres de dominio. - Decisión adoptada por un cuadro de expertos (apoyada por la OMPI. - Publicación de la decisión. - Asistencia en la aplicación de la decisión. Este proceso tiene ocupado a cerca de la mitad de los recursos, pero para que funcione adecuadamente necesita un 25% adicional de los recursos existentes como infraestructura de apoyo (por ejemplo, gestión de datos, gestión de consultas generales, formación, definición de políticas y normas, mantenimiento de índices en línea, investigación, etc.)
Resultado	Decisión aplicada y publicada (el problema con la marca o la cuestión se resuelve).

Factores determinantes del éxito
- Equilibrio entre la observancia del procedimiento y la calidad de fondo. - Respuesta adecuada a la rápida evolución de los acontecimientos externos.

Fecha / Periodicidad			
Periodicidad	☐ diaria	☐ mensual	☐ anual
	☐ semanal	☐ trimestral	☒ bajo demanda
Fecha de inicio	Entrada del escrito de demanda.		
Fecha de terminación	Unos 70 días a partir de la entrada del escrito de demanda.		

Volumen / Número	
Insumo	Alrededor de 2.050 anuales (incluidos 150 casos especiales) → en torno a 9 diarios (partiendo de 220 días laborables al año).
Producto	Alrededor de 9 al día.

Otros comentarios

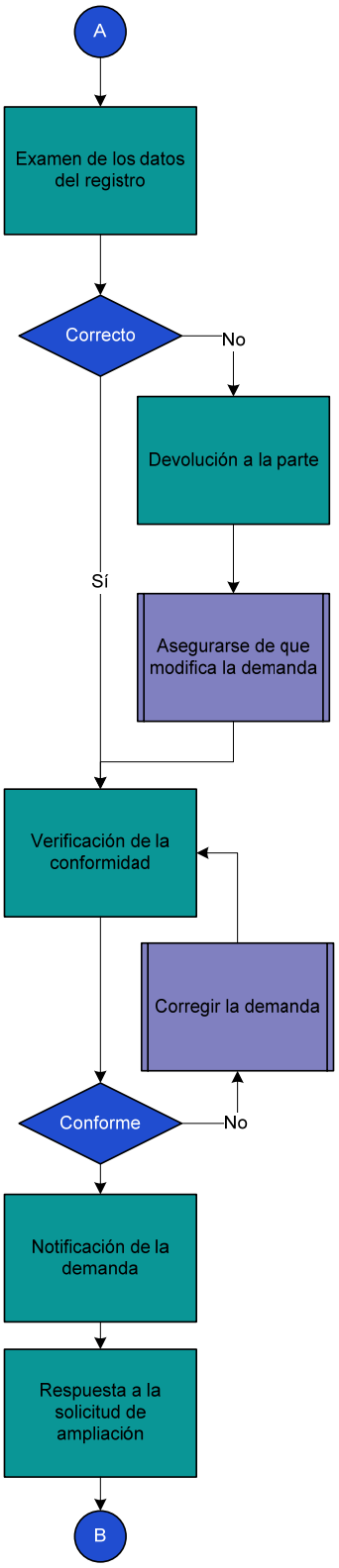
OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Inversión de tiempo	Puesto que es imposible asignar un tiempo de promedio a cada una de las actividades concretas (depende de la complejidad del caso), hemos calculado una inversión media de tiempo por caso. → **2 días** por caso (incluido un 25% de infraestructura de apoyo → véase más arriba).
Controles de calidad	Hay varios factores que contribuyen a garantizar la calidad. - La utilización del mecanismo de gestión electrónica de las demandas para seguir los progresos y los plazos. - La utilización del manual de administración de casos. - La comunicación permanente entre los miembros del grupo a medida que van surgiendo las cuestiones. - Comprobación por parte del supervisor del procedimiento o del funcionario superior si la acción no es estándar. - Las consultas y reacciones de los expertos y las partes.

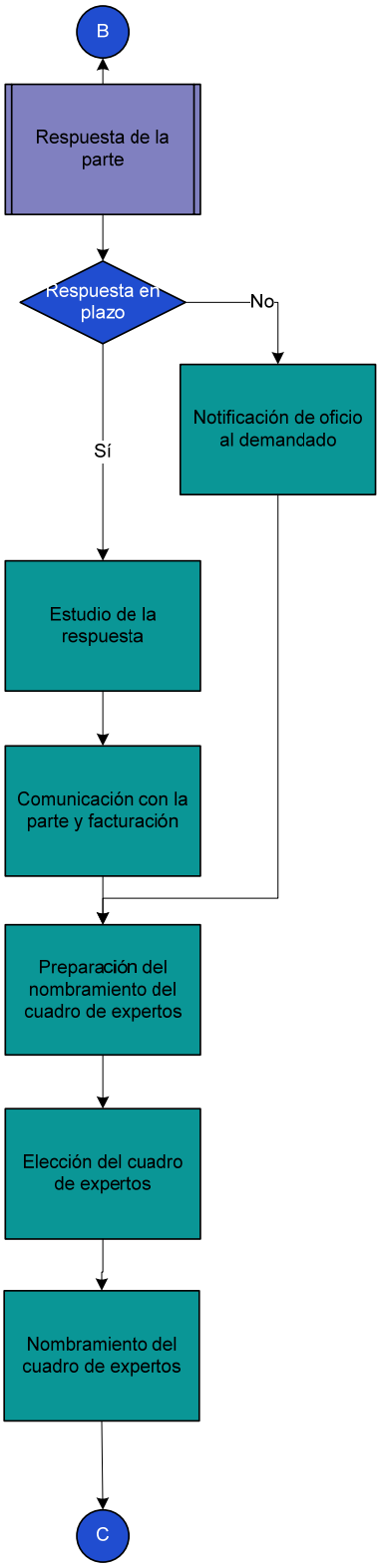
OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general	Subproducto	E	D	A	I
Demanda relativa a un nombre de dominio	Recepción del escrito de demanda Examen preliminar de la demanda Es la OMPI la instancia adecuada No Devolución del escrito de demanda a la parte Fin Sí	Información y documentación dirigida a la parte	PA PA	AP		
Base de datos de demandas	Registrar el caso en la base de datos Facturación a la parte demandante Asignación del caso a un administrador de procedimientos Publicación del caso en el sitio web Communicación con el registrador A	Información sobre los casos registrados Información sobre casos en la web	Secr. Secr. PA TI AP			SP
Detalles complemetarios del registro						

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

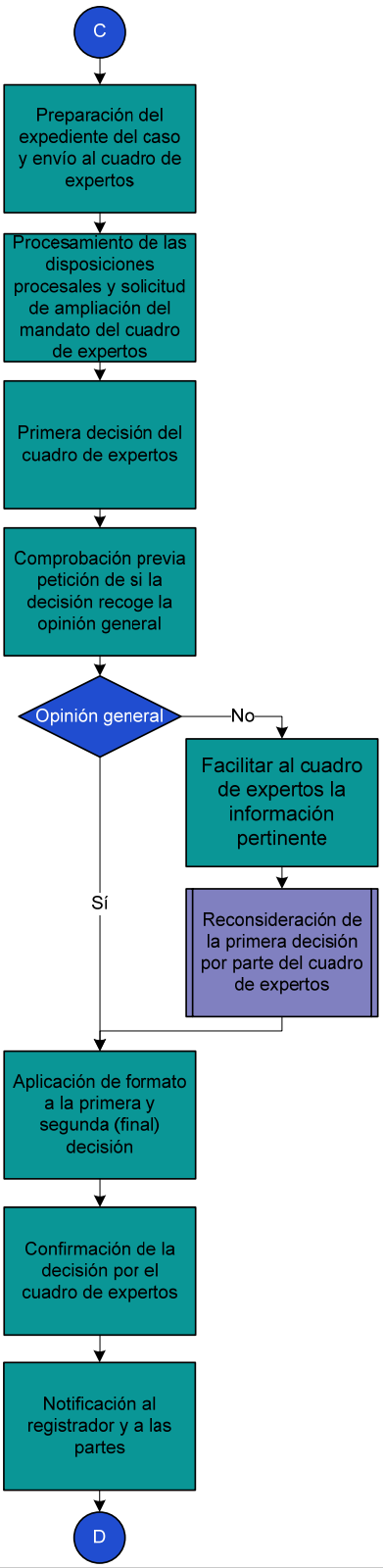
Modelo, recursos, condiciones	Esquema general	Subproducto	E	D	A	I
						
			AP			
			AP			
			Parte			
Lista de control			AP			
			Parte			
		Notificación a la parte	AP			
Solicitud de ampliación del plazo de respuesta		Notificación a la parte	AP SP			

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

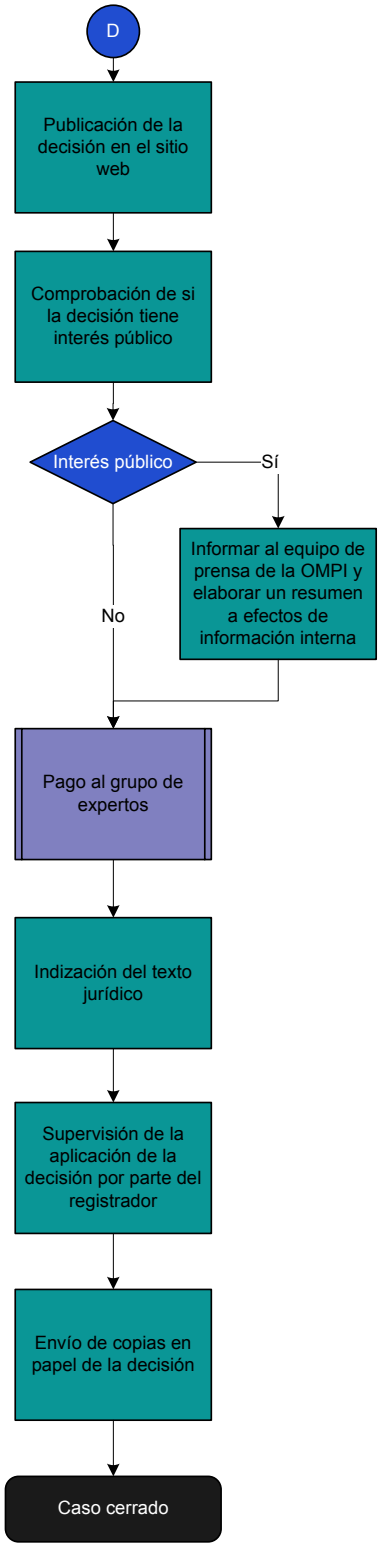
Modelo, recursos, condiciones	Esquema general	Subproducto	E	D	A	I
		Respuesta	Parte			
		Aviso	AP			
Respuesta			AP			SP
			AP		Secr.	SP
			AP			
Lista del cuadro de expertos			SP			
			AP			

OMPI Evaluación caso por caso — Procesos

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general	Subproducto	E	D	A	I
Información sobre el caso	Preparación del expediente del caso y envío al cuadro de expertos	Expediente del caso	AP		Secr.	
Solicitud del cuadro de expertos	Procesamiento de las disposiciones procesales y solicitud de ampliación del mandato del cuadro de expertos	Información complementaria	AP			
	Primera decisión del cuadro de expertos	Primera decisión	Cuadro de expertos			
Primera decisión	Comprobación previa petición de si la decisión recoge la opinión general		SP			
	Opinión general — No: Facilitar al cuadro de expertos la información pertinente	Información pertinente sobre demandas anteriores	SP			
	Sí: Reconsideración de la primera decisión por parte del cuadro de expertos	Decisión final	Cuadro de expertos			
Decisión final	Aplicación de formato a la primera y segunda (final) decisión		AP		Secr.	
	Confirmación de la decisión por el cuadro de expertos		Cuadro de expertos			
	Notificación al registrador y a las partes		AP			FS



OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general	Subproducto	E	D	A	I
		Publicación de la decisión	TI			
			SP	AP		
		Conferencia de prensa o información	SP			FS
			AP			
			SP			
			SP			
			Secr.			

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
		Desencadenante Escrito de demanda de una parte relativo a un nombre de dominio.	
	Examen preliminar de la demanda	**Función principal** Personal de asignación. **Actividad** - Comprobar la jurisdicción de la demanda → si la OMPI es la instancia adecuada. **Inversión de tiempo** Véanse los comentarios al principio. **Controles de calidad** Véanse los comentarios al principio.	
	Devolución del escrito de demanda a la parte	**Función principal** Personal de asignación. **Actividad** - Si la OMPI no es la instancia adecuada, se notifica a la parte demandante, que recibe determinada documentación.	
	Registrar el caso en la base de datos	**Función principal** Secretaría. **Actividad** - Incorporar el caso a la base de datos.	
	Facturación a la parte demandante	**Función principal** Secretaría **Actividad** - Facturación dependiendo del número de nombres afectados y del número de miembros del cuadro de expertos que se solicite.	
	Asignación del caso a un Administrador del procedimientos	**Función principal** Personal de asignación. **Actividad** - Asignación del caso al Administrador del procedimientos adecuado (basándose en la planificación de recursos y los detalles del caso).	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Publicación del caso en el sitio web	**Función principal** Personal de tecnologías de la información. **Actividad** - Publicación de información sobre el caso en el sitio web a efectos de información oficial.	
	Comunicación con el registrador	**Función principal** Administrador del procedimiento. **Actividad** - Obtención de detalles complementarios del registro.	
	Examen de los detalles del registro	**Función principal** Administrador del procedimiento. **Actividad** - Verificación de la conformidad de acuerdo con los detalles del registro. - Integridad, exactitud, etc.	
	Devolución a la parte	**Función principal** Administrador del procedimiento. **Actividad** - Devolución de los detalles a la parte con información sobre las carencias. - Solicitud para completar los detalles y aportar información complementaria.	
	Asegurar que se corrige la demanda	**Función principal** Parte. **Actividad** - Completar la información registral. - Adjuntar detalles y comentarios complementarios.	
	Verificación de la conformidad	**Función principal** Administrador del procedimiento. **Actividad** - Comprobar la conformidad de acuerdo con una lista de control (25 reglas/puntos de control).	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Corregir la demanda	**Función principal** Parte demandante. **Actividad** - Modificar la demanda para que se ajuste a la lista de control.	
	Notificación de la demanda	**Función principal** Administrador del procedimiento. **Actividad** - Notificación del caso al demandado y al registrador. - Invitar al demandado a que se defienda.	
	Respuesta a la solicitud de ampliación del plazo de respuesta	**Función principal** Administrador del procedimiento/Supervisor del procedimiento. **Actividad** - A veces una parte necesita una ampliación del plazo para presentar su respuesta. - En función de las razones expuestas, el administrador del procedimiento autorizará una ampliación.	
	Respuesta de la parte	**Función principal** Parte demandada. **Actividad** - Respuesta a la demanda mediante una exposición de motivos de contestación. - En esta fase del proceso puede tener lugar un gran intercambio de comunicaciones sobre el procedimiento entre el demandado y la OMPI.	
	Notificación de oficio al demandado	**Función principal** Administrador del procedimiento. **Actividad** - Si la parte no responde en plazo, la OMPI informa de que el procedimiento seguirá adelante sin su respuesta.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Estudio de la respuesta	**Función principal** Administrador del procedimiento. **Actividad** - Examen de la exposición de motivos de contestación para verificar su conformidad desde el punto de vista formal.	
	Comunicación con la parte y facturación	**Función principal** Administrador del procedimiento, apoyado por la Secretaría. **Actividad** - En algunos casos, el demandado desea que haya más miembros en el cuadro de expertos de los que se solicitaba en la demanda. - Este aumento en el número de miembros del cuadro de expertos será también facturado al demandado.	
	Preparación del nombramiento del cuadro de expertos	**Función principal** Administrador del procedimiento. **Actividad** - Reunir la información pertinente para nombrar adecuadamente a los miembros de cuadro de expertos (examinar posibles conflictos de intereses, cuestiones de idiomas, etc.).	
	Elección del cuadro de expertos	**Función principal** Supervisor del procedimiento. **Actividad** - Elección de los expertos adecuados.	
	Nombramiento del cuadro de expertos	**Función principal** Administrador del procedimiento. **Actividad** - Invitar a los miembros del cuadro de expertos. - Notificar el nombramiento a las partes.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Preparación del expediente del caso y envío a los miembros del cuadro de expertos.	**Función principal** Administrador del procedimiento, apoyado por la Secretaría. **Actividad** - Reunir los documentos pertinentes. - Adjuntar información complementaria. - Envío de los documentos al cuadro de expertos como fundamento de su decisión.	
	Procesamiento de las disposiciones procesales y solicitudes de ampliación del mandato del cuadro de expertos	**Función principal** Administrador del procedimiento / Supervisor **Actividad** - Comunicación con el cuadro de expertos con relación a las disposiciones procesales.	
	Primera decisión del cuadro de expertos	**Función principal** Cuadro de expertos. **Actividad** - Estudio de la documentación. - Formación de una opinión. - Redacción de la decisión.	
	Comprobación previa petición de si la decisión recoge la opinión general	**Función principal** Supervisor del procedimiento. **Actividad** - Estudio de la primera decisión. - Centrada en contradicciones no explicadas con la opinión general.	
	Facilitar al cuadro de expertos la información pertinente	**Función principal** Supervisor del procedimiento. **Actividad** - Facilitar al cuadro de expertos información sobre la opinión general y sobre casos paradigmáticos.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Reconsideración de la primera decisión por parte del cuadro de expertos	**Función principal** Cuadro de expertos. **Actividad** - Estudio de los documentos. - Debate de la primera decisión y de los nuevos aspectos. - Reformulación de una decisión final si corresponde.	
	Aplicación de formato a la primera y segunda (final) decisión	**Función principal** Administrador del procedimiento, apoyado por la Secretaría. **Actividad** - Aplicar a las decisiones el formato de la OMPI (referencias del caso, información privada).	
	Confirmación de la decisión por parte del cuadro de expertos	**Función principal** Cuadro de expertos. **Actividad** - Antes de notificar a las partes interesadas, el cuadro de expertos tiene que confirmar la decisión formateada.	
	Notificación al registrador y a las partes	**Función principal** Administrador del procedimiento. **Actividad** - Anuncio de la decisión final al registrador y a las partes. - Aportación de información complementaria cuando se necesite.	
	Publicación de la decisión en el sitio web	**Función principal** Personal de tecnologías de la información. **Actividad** - Varias actividades relacionadas con la publicación (publicación en el sitio web, enviar por correo-e a la lista de distribución).	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Comprobación de si la decisión tiene interés público	**Función principal** Supervisor del procedimiento. **Actividad** - En algunos casos, la decisión tiene un gran interés para la población o para los círculos jurídicos. - Si es este el caso, habrá de coordinarse la comunicación.	
	Informar al equipo de prensa de la OMPI y elaborar un resumen a efectos de información interna	**Función principal** Supervisor del procedimiento. **Actividad** - Informar al equipo de prensa de la OMPI. - Prestarle apoyo en la comunicación con los medios informativos. - Preparar un resumen interno de la decisión.	
	Pago al grupo de expertos	**Función principal** Administrador del procedimiento. **Actividad** - Pago a los miembros del cuadro de expertos por su trabajo.	
	Indización del texto jurídico	**Función principal** Supervisor del procedimiento. **Actividad** - Actualización de la base de datos del índice jurídico con la decisión.	
	Supervisión de la aplicación de la decisión por parte del registrador	**Función principal** Supervisor del procedimiento. **Actividad** - El registrador tiene que aplicar la decisión. - El ganador del caso tendrá los derechos sobre el nombre de dominio. - El supervisor del procedimiento supervisa que esto se haga así (en caso contrario actuará).	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Envío de copias en papel de la decisión	**Función principal** Secretaría. **Actividad** - Expedición de los documentos pertinentes a las partes interesadas.	
	Caso cerrado	**Finalización del proceso** Caso relativo al nombre de dominio cerrado y documentado.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Funciones / Unidad orgánica	
Titular del proceso	Director del Centro de Arbitraje y Mediación
Cobertura	División de arbitraje y mediación
PA	Personal de asignación
Secr.	Secretaría
TI	Personal de tecnologías de la información
AP	Administrador del procedimiento
SP	Supervisor del procedimiento
FS	Funcionario superior

Ubicación en la estructura de procesos de la OMPI	
Proceso supraordinado	---
Proceso de origen / Proveedor	Procedimiento de demanda de una parte.
Proceso final / Cliente	---

Siglas	
E	Ejecución
D	Decisión
A	Asistencia
I	Información

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Nombre del proceso	Versión	1.0	Situación	

Nombre del proceso: Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades	
Causa	Los contactos y las consultas con los Estados miembros y otras partes interesadas sobre cuestiones relativas a la propiedad intelectual o la evaluación de necesidades dan origen a solicitudes o propuestas de asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades.
Descripción breve	El Sector de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades asiste a los países en desarrollo, los países menos adelantados y los países en transición (determinados países de Asia y Europa) a elaborar planes y políticas estratégicas de desarrollo del sistema de propiedad intelectual, planes de acción o proyectos nacionales individualizados orientados a la obtención de resultados en cada país o región, coherentes con sus prioridades y planes de desarrollo. Los programas y proyectos correspondientes (incluidos los planes de acción y las actividades nacionales o regionales) se elaboran en estrecha consulta con los países interesados y se adaptan para responder a una gran diversidad de necesidades concretas en áreas como la sensibilización, el desarrollo de los recursos humanos, el fortalecimiento de infraestructuras, el fortalecimiento institucional, la formulación de legislación y la mejora de las capacidades profesionales y de los usuarios. Esto se hace a través de la implantación de planes de acción nacionales mediante la organización de misiones, reuniones, seminarios y congresos y otras actividades, impartiendo formación, proporcionando asistencia a la automatización y elaborando contenidos sustantivos (incluidos estudios especializados y sobre derecho), todo ello en el contexto de aportar infraestructuras y apoyo de recursos humanos a instituciones de propiedad intelectual y afines (por ejemplo, universidades e instituciones de investigación y desarrollo), proporcionar asistencia jurídica a los gobiernos en la elaboración o actualización de las legislaciones, desmitificar la propiedad intelectual y abrir posibilidades comerciales mediante, entre otras cosas, la mejora de las capacidades de los creadores de propiedad intelectual y de los usuarios.
Resultado	El aumento de la capacidad y sostenibilidad en la esfera de la propiedad intelectual permite a los países utilizar con efectividad el sistema de propiedad intelectual con fines de desarrollo. Las necesidades existentes encuentran una respuesta adecuada en los planes y políticas estratégicas de desarrollo de la propiedad intelectual y en los planes de acción centrados en los países. Esto se consigue mediante la prestación de asistencia en las áreas de la sensibilización, el desarrollo de los recursos humanos, el fortalecimiento institucional, la modernización de instituciones, el fortalecimiento de las infraestructuras, la formulación de legislación y la mejora de las capacidades profesionales y de los usuarios. La OMPI y los gobiernos, instituciones y entidades de otro tipo beneficiarias están conectadas a través de una red de contactos que mejora el reconocimiento y la definición de las necesidades y las posibilidades de fomentar la propiedad intelectual como un instrumento en favor del desarrollo en los países en desarrollo, los países menos adelantados y los países en transición. Esto contribuye a fomentar las alianzas y las sinergias entre la gestión de la propiedad intelectual y las partes interesadas así como con los asociados externos.

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Factores determinantes del éxito
- Calidad y pertinencia de las intervenciones y contribuciones de la OMPI. - Conocimiento, conciencia y entendimiento especial de la OMPI de los factores económicos, políticos y culturales de las regiones y países que cubren actividades. - Aceptación en los países y regiones correspondientes de las intervenciones de la OMPI a través de su propio personal o de la contratación de expertos, como una contribución significativa a su labor de desarrollo. - Capacidad y contribución de los países receptores al mantenimiento de los beneficios que aporta la asistencia. - Una red funcional de contactos en los países y regiones, así como sus misiones de represtación en Ginebra.

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

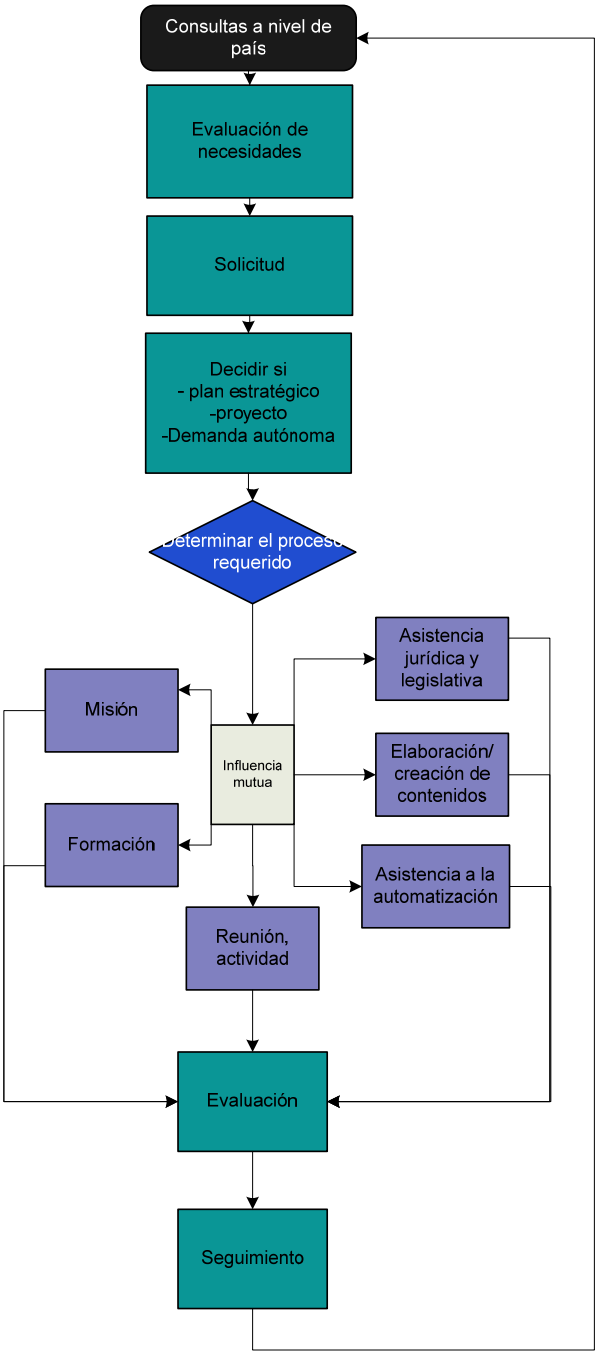
Fecha / Periodicidad			
Periodicidad	☐ diaria	☐ mensual	☐ anual
	☐ semanal	☐ trimestral	☒ bajo demanda
Fecha de inicio	Recepción de la solicitud		
Fecha de terminación	Cumplimiento de la solicitud		

Volumen / Número	
Insumo	Número de misiones solicitadas o necesarias. Número de reuniones o de actividades de otro tipo solicitadas. Número de actividades de formación solicitadas. Número de solicitudes de asistencia a la automatización. Número de solicitudes de asistencia en materia legislativa. Número de solicitudes de asistencia a la modernización de instituciones. Número de oportunidades de establecer contactos. No está registrado el número exacto: aproximadamente el 15% de las solicitudes no se completa, normalmente por falta de recursos.

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

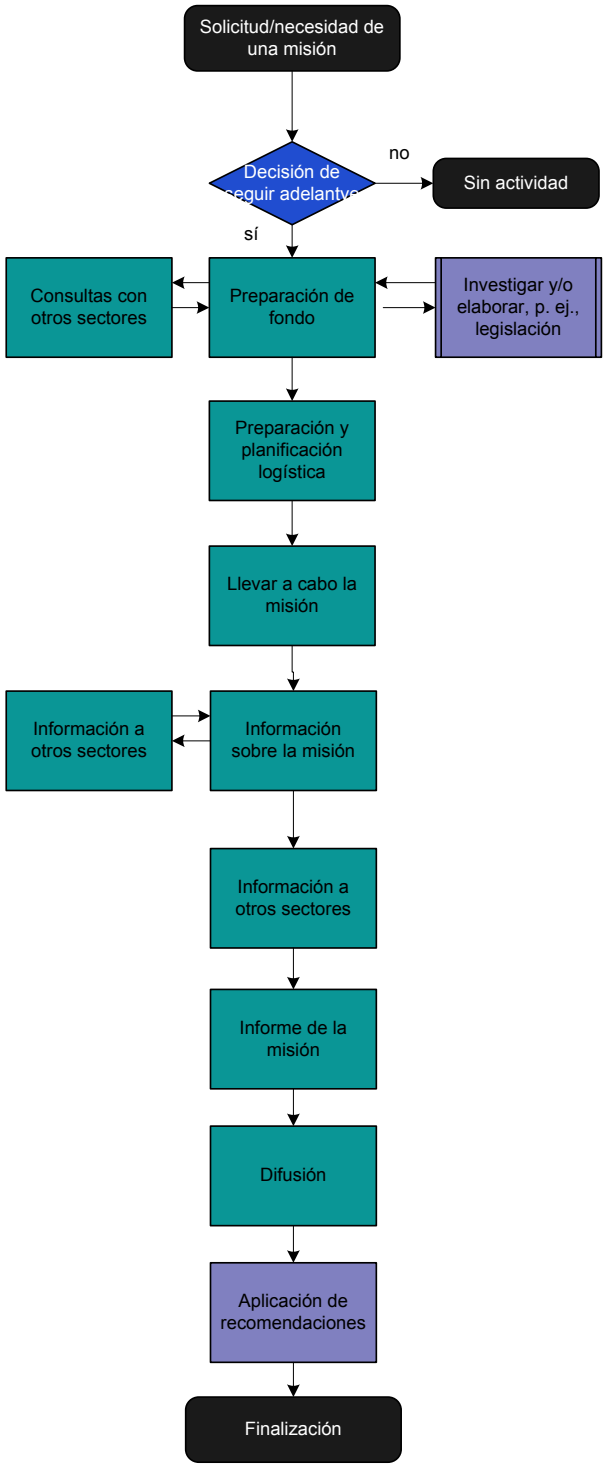
Producto (2006)	Número de misiones realizadas: 361 (incremento del 54% desde 2005). Número de reuniones o de actividades de otro tipo celebradas: 230 (incremento del 20% desde 2005). Número de actividades de formación realizadas: 110 (incremento del 30% desde 2005). Número de solicitudes de asistencia a la automatización cumplidas: 148. Número de solicitudes de asistencia en materia legislativa cumplidas: 51 (2005). Número de solicitudes de asistencia a la modernización de instituciones satisfechas: 58. Número de oportunidades de establecer contactos utilizadas: (no cuantificable).

Asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades: Proceso de alto nivel

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general	Subproducto
Todos estos subprocesos (Véanse las páginas que siguen a continuación)		

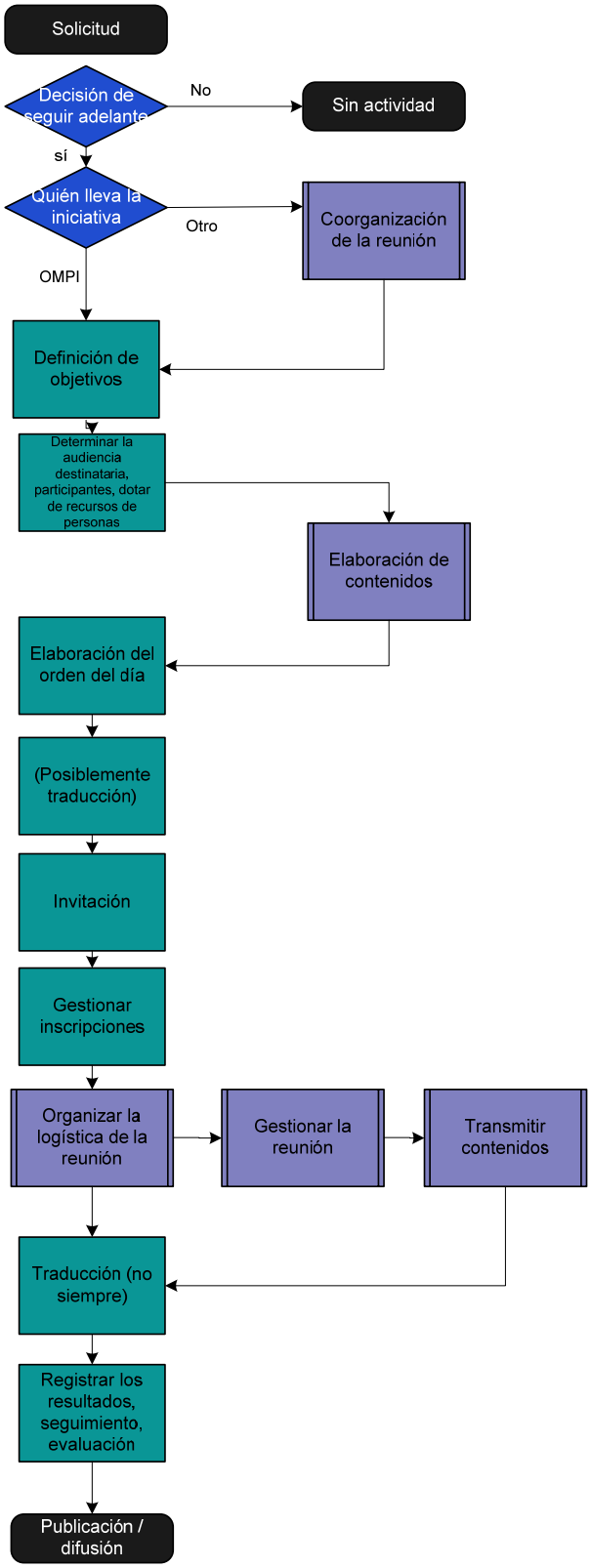
OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Subproceso: Misión de asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general	Subproducto
La decisión de seguir adelante se toma en función de las prioridades, financiación disponible, etc. Las consultas con otros sectores deberían ser sistemáticas, aunque esto no es siempre así Las sesiones de información sobre la misión y la información a otros sectores deberían ser sistemáticas, aunque esto no es siempre así		

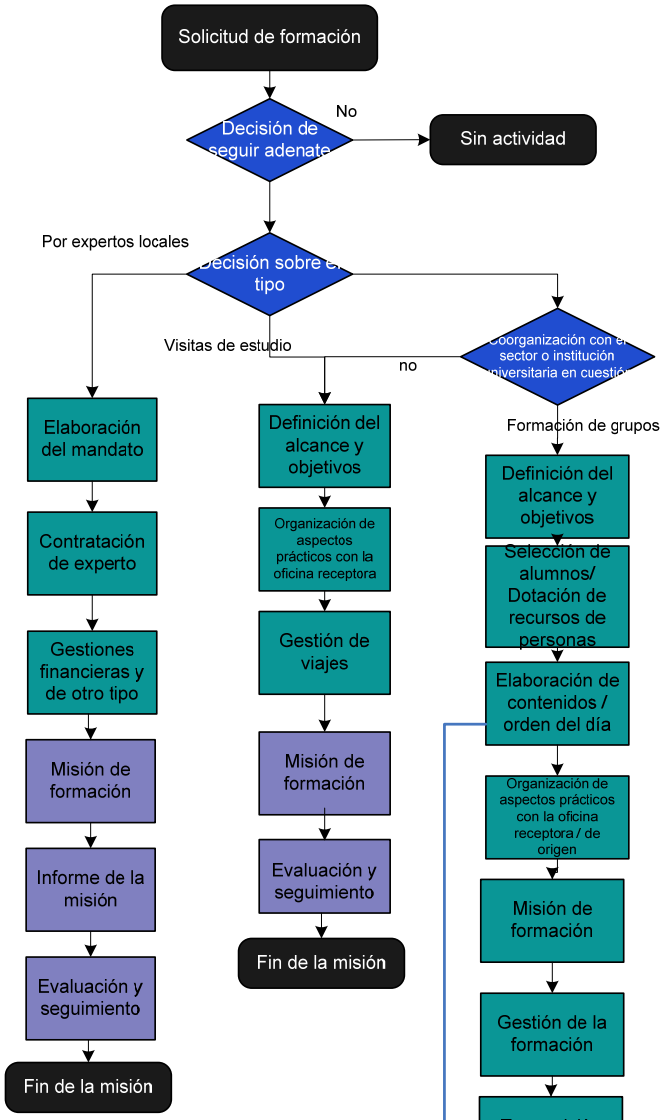
OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

SubProceso: Asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades - Organización (coorganización) de conferencias, seminarios y otras reuniones

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general	Subproducto
Solicitud de un país o a veces del sector privado u otros de una reunión, seminario, taller, mesa redonda o congreso La decisión de seguir adelante se toma en función de las prioridades, financiación disponible, etc. La coorganización de reuniones se hace en cooperación con un homólogo, por ejemplo, un ministerio nacional, una oficina de propiedad intelectual, una asociación de apoyo a las Pymes u otros El registro y recopilación de los resultados de las reuniones no es sistemático La traducción no será necesaria si la actividad engloba un único país o un grupo de países con el mismo idioma		

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

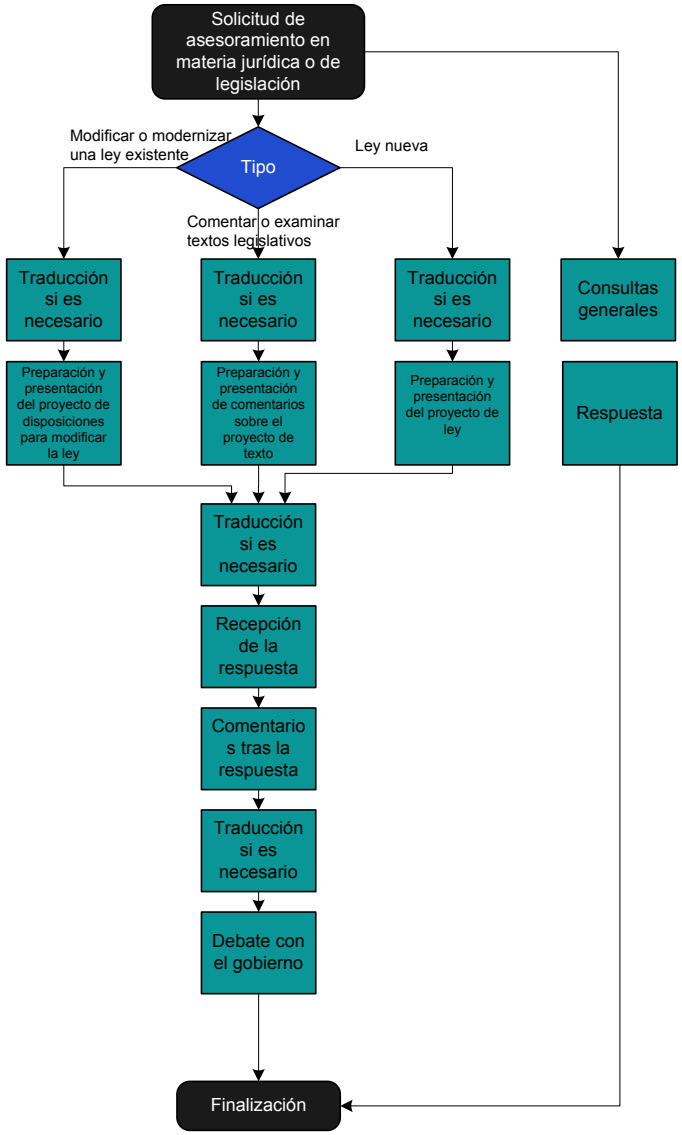
Subproceso: Asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades - Formación

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general	Subproducto
La decisión de seguir adelante se toma en función de las prioridades, financiación dispponible, etc. Las visitas de estudio consisten en grupos que van a otros lugares En la formación a través de expertos locales no suele intervenir el personal de la OMPI, aunque la Organización suele tener consultores o expertos locales a los que acude de forma repetida La formación de grupos puede impartirse de forma autónoma o con la Academia		

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

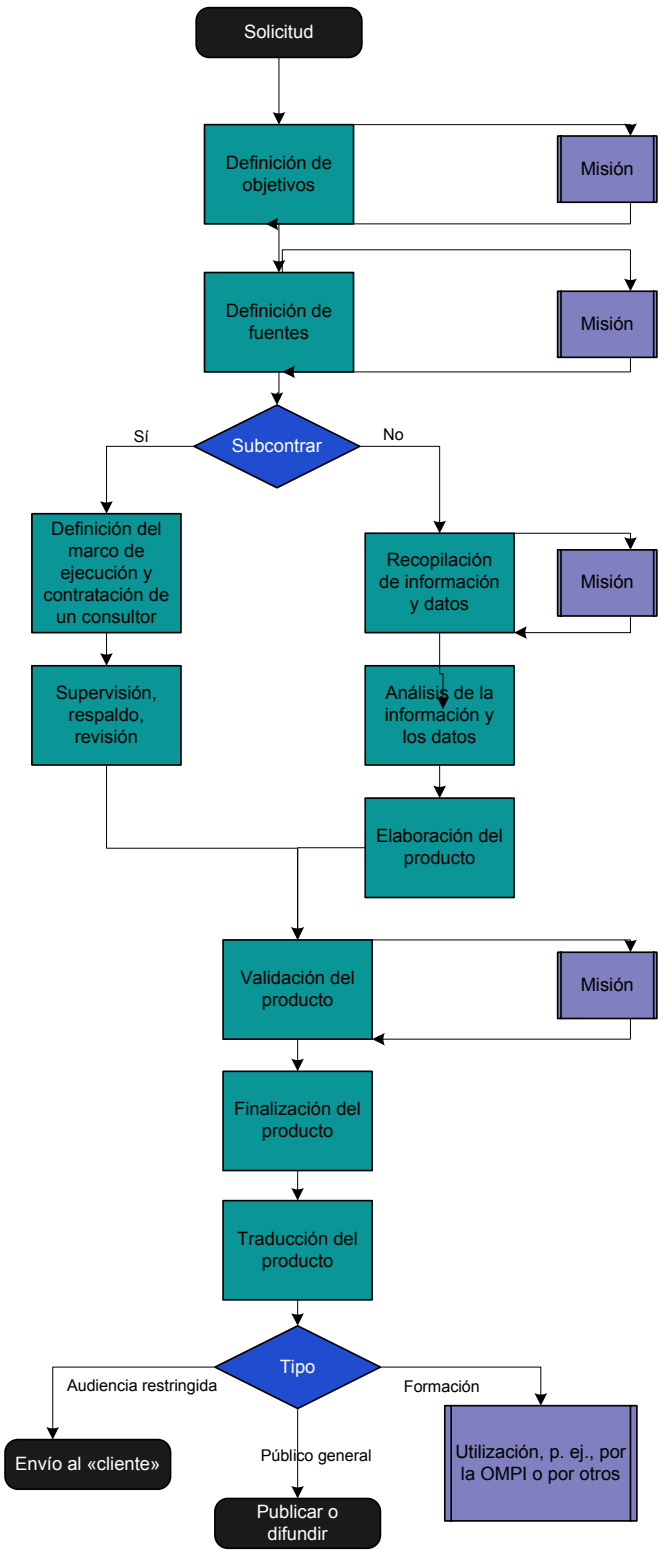
Subproceso: Asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades – Asistencia jurídica y legislativa

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general	Subproducto



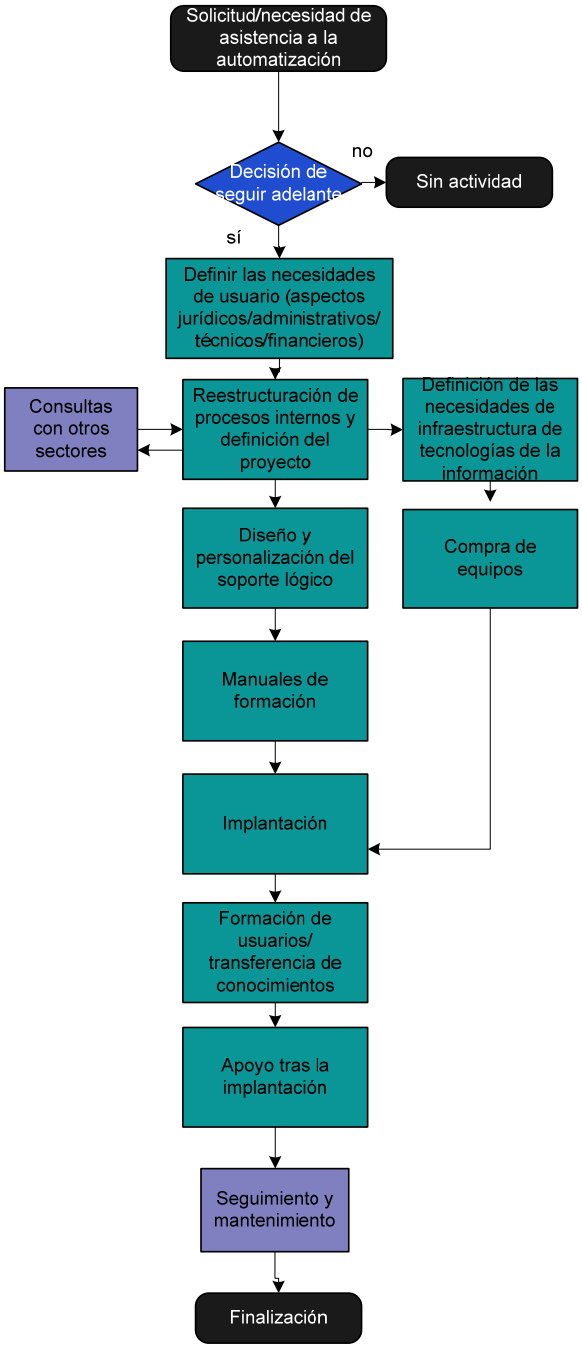
OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Subproceso: Asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades - Elaboración y difusión de contenidos

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general	Subproducto
Solicitud de un estudio por parte un país o de otro «cliente» Solicitud de asistencia en materia legislativa Solicitud de material de formación Solicitud de contenidos por parte de la Asamblea General o los Estados miembros Las misiones pueden tener lugar en cualquiera de los momentos que se muestran, aunque normalmente se lleva a cabo una sola (o ninguna) por «trabajo» Producto: resultados de la investigación, marcos conceptuales de casos prácticos, instrumentos y metodologías, directrices, métodosm materiales y planes de formación, y asesoramiento en materia de políticas públicas Validación por parte del «cliente», a través del examen por homólogos, la aprobación de expertos u otros medios Audiencia restringida: los contenidos se elaboran específicamente para un «cliente» Público general: contenidos para un uso extensivo que se ponen al alcance del dominio público Formación: que impartirá la OMPI u otros		Marco de ejecución para la actividad de creación de contenidos

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Subproceso: Asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades – Asistencia a la automatización

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general	Subproducto
La decisión de seguir adelante se toma en función de las prioridades, financiación disponible, etc.		

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
		Desencadenante Solicitud	
	Misión	**Función principal** Oficinas u otras divisiones de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades. **Actividad** - Véase la descripción del proceso - **Inversión de tiempo** 4-5 días de media por misión. Volumen de trabajo estimado: P (incluidos D): 7,6 EETC. G: 4,4 EETC. **Controles de calidad** -	SGVM OUEPID Otros sectores técnicos pertinentes (patentes, derechos de autor, etc.) SAAAAG (si hay traducción)
	Formación	**Función principal** Oficinas u otras divisiones de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades. **Actividad** - Véase la descripción del proceso. - **Inversión de tiempo** Volumen de trabajo estimado: P(incluidos D): 16,2 EETC. G: 8,9 EETC. **Controles de calidad**	SGVM OUEPID Otros sectores técnicos pertinentes (patentes, derechos de autor, etc.) SAAAAG (si hay traducción)

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Reuniones	**Función principal** Oficinas u otras divisiones de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades. **Actividad** - Véase la descripción del proceso. - **Inversión de tiempo** Volumen de trabajo estimado: P (incluidos D): 21,6 EETC. G: 11,8 EETC. **Controles de calidad**	SGVM OUEPID Otros sectores técnicos pertinentes (patentes, derechos de autor, etc.) SAAAAG (si hay traducción /interpretación)
	Asistencia a la automatización	**Función principal** Oficinas u otras divisiones de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades. **Actividad** - Véase la descripción del proceso. - **Inversión de tiempo** Volumen de trabajo estimado: P (incluidos D): 1 EETC. G: 0,5 EETC. **Controles de calidad**	División de compras Departamento de TT.II. Sector del PCT STrad SGVM

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Creación/elaboración de contenidos	**Función principal** Todas las divisiones de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades, en particular las de asesoramiento jurídico y legislativo. **Actividad** - Elaboración de contenidos para la asistencia legislativa o como insumo para formación, misiones o reuniones. - **Inversión de tiempo** Volumen de trabajo estimado: P (incluidos D): 0,5 EETC. **Controles de calidad**	OUEPID Todos los sectores normativos pertinentes SAAAAG (si hay traducción)
	Asistencia jurídica, creación de contactos y todo lo demás	**Función principal** Todo el Sector de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades. **Actividad** - Reuniones, llamadas de teléfono, correo electrónico, “estar en contacto” con los países, misiones en Ginebra, etc. - Gestión, supervisión, relaciones con el personal. **Inversión de tiempo** Volumen de trabajo estimado: P (incluidos D): 8,1 EETC. G: 4,4 EETC. **Controles de calidad**	Todos los sectores normativos pertinentes
		Finalización del proceso Resultado	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Funciones / Unidad orgánica	
Titular del proceso	Sector de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades.
Cobertura	Oficina de Utilización Estratégica de la Propiedad Intelectual para el Desarrollo, todos los sectores normativos.
Función 1	
Función 2	
Función 3	
Función 4	
Función 5	

Ubicación en la estructura de procesos de la OMPI	
Proceso supraordinado	Proceso de planificación estratégica, proceso del programa para el desarrollo.
Proceso de origen / Proveedor	Ninguno (en la OMPI, las solicitudes se originan fuera).
Proceso final / Cliente	Ninguno (en la OMPI, el proceso se finaliza en el Sector de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades).

Siglas	
E	Ejecución
D	Decisión
A	Asistencia
I	Información
ATFC	Sector de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades
OUEPID	Oficina de Utilización Estratégica de la Propiedad Intelectual para el Desarrollo
SAAAAG	Servicios Administrativos de Apoyo y Asuntos relativos a la Asamblea General
SAGA	Sector de Asuntos Generales y Administración
SGVM	Sección de Gestión de Viajes y Misiones (Sector de Asuntos Generales y Administración)

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Nombre del proceso: Mantenimiento de locales	Versión	2.0	Situación	Validado por Sacha Gacic

Descripción del proceso	
Causa	Estado de los edificios / transformación de una oficina – un nuevo sistema técnico / la construcción de un nuevo edificio / y también solicitudes del personal de la OMPI de traslados de oficina, etc.
Descripción breve	- Mantenimiento de las instalaciones técnicas. - Traslados del personal de la OMPI y gestión del alquiler de los locales. - Gestión de los contratos de jardinería y limpieza, administración de seguros, gestión de proyectos especiales (transformación, modernización o renovación de las instalaciones o de las oficinas).
Resultado	- instalaciones técnicas en un buen funcionamiento y bien mantenidas, traslados eficientes del personal y el material, jardines y oficinas limpios, edificios e instalaciones asegurados adecuadamente a través de una cobertura costoeficaz de seguro, proyectos de modernización o renovación bien gestionados.

Factores determinantes del éxito

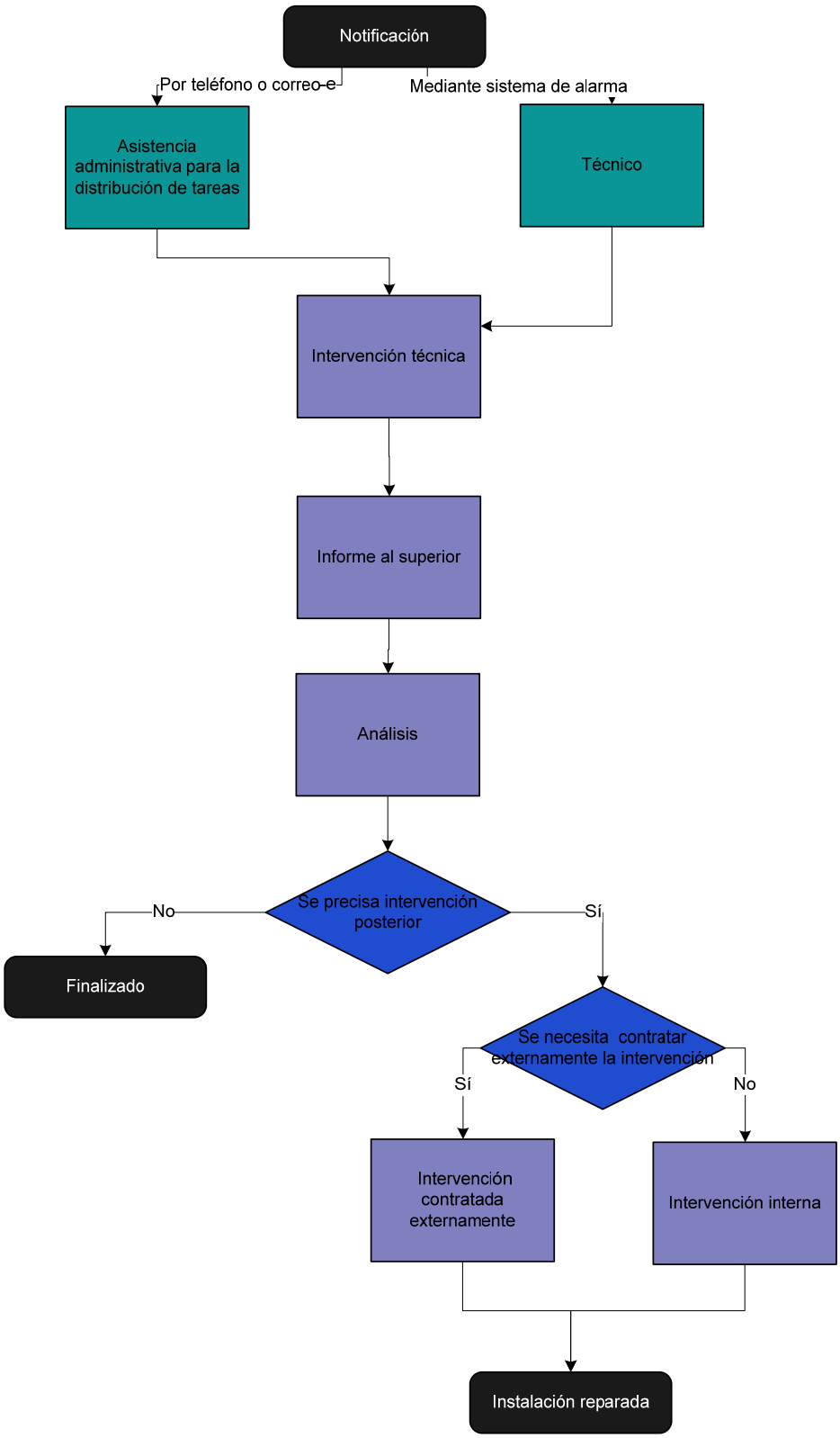
- Una buena planificación del trabajo.
- Claridad en las solicitudes de trabajo.
- Unos procedimientos administrativos que deberían ser rápidos y fiables.

Fecha / Periodicidad			
Periodicidad	☐ diaria	☐ mensual	xxx☐ anual
	☐ semanal	☐ trimestral	xxx☐ bajo demanda
Fecha de inicio	Las renovaciones de las contratas se producen cada tres años, el resto, bajo demanda.		
Fecha de terminación			

Volumen / Número	
Insumo	

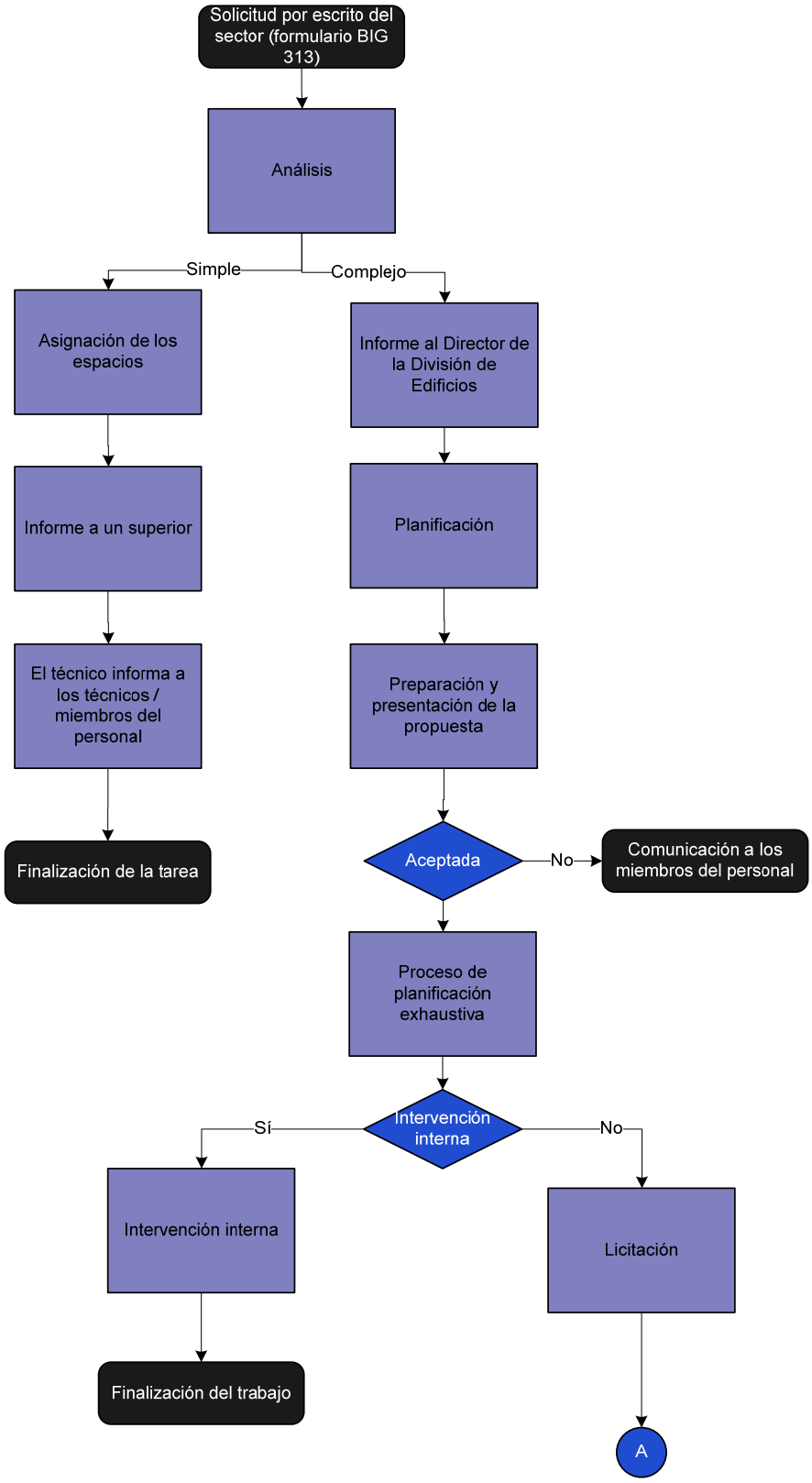
Producto	- Pequeñas reparaciones: 300-400 anuales - 840 traslados de oficina. - 6/7 grandes proyectos anuales relacionados con instalaciones técnicas (grandes = valor superior a 100.000 francos suizos). - 20/30 trabajos importantes anuales (importantes = valor entre 10.000 y 100.000 francos suizos).

Mantenimiento de las instalaciones técnicas

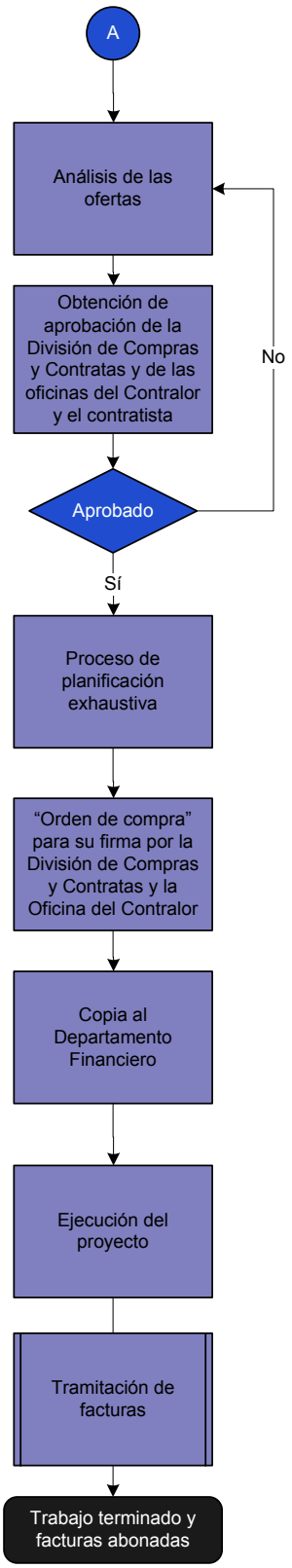
Modelo, recursos, condiciones	Esquema general
- Si existe contrato de mantenimiento → contactar con la empresa sin repercusiones financieras - Solicitar ofertas / presupuestos	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

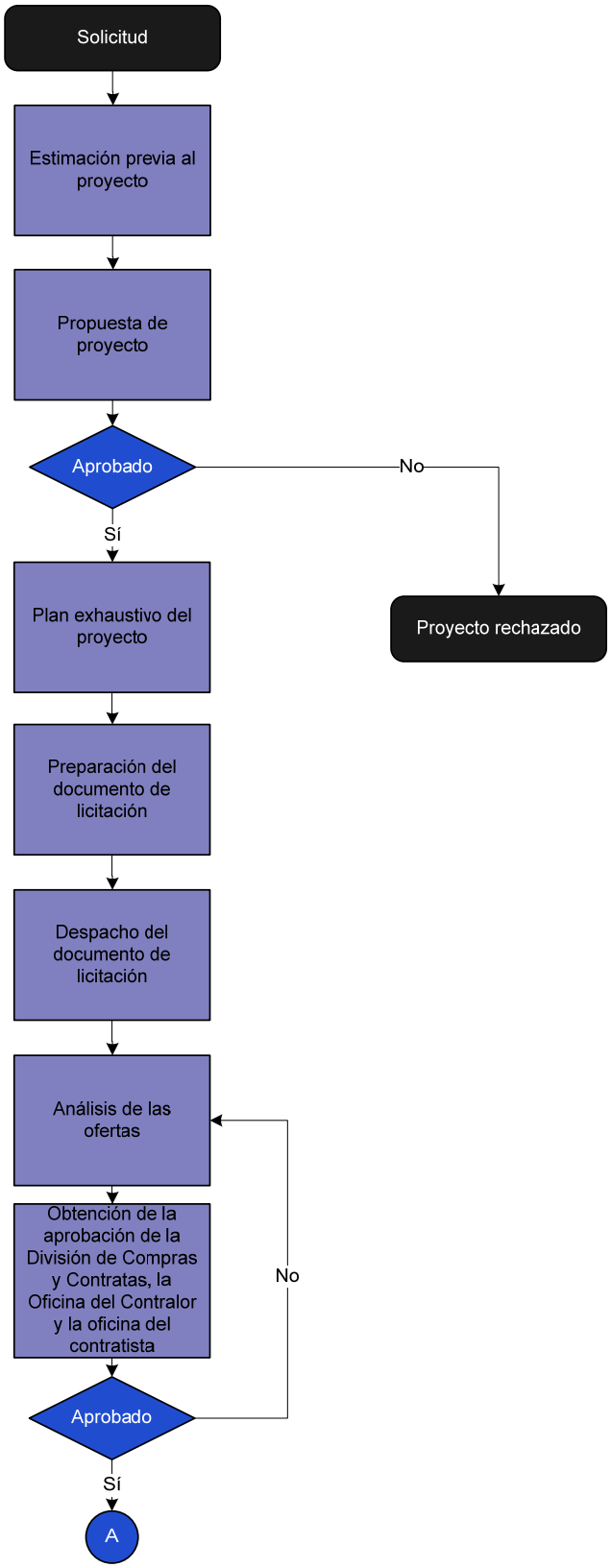
Nuevas oficinas

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general
- Plan de los locales - Visita al lugar - Por el Director de la División de Edificios y un miembro del personal técnico - Aprobación de las repercusiones financieras - Contactos de planificación con el personal	

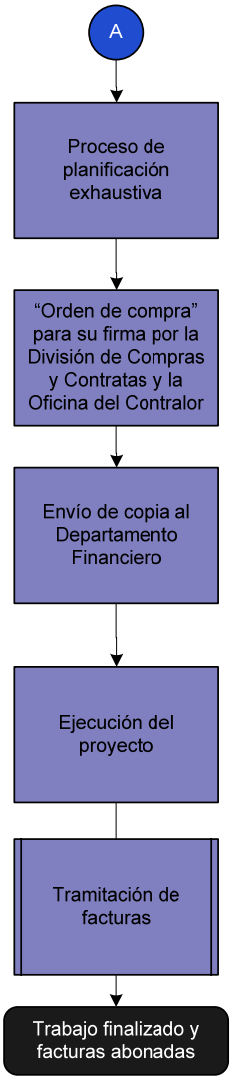
Nuevas oficinas (continuación)

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general
- Cualquier tipo de modificación de contratas - Informe escrito a la División de Compras y Contratas, e → - Incidencia técnica y financiera por el Director de la División de EdificiosT	

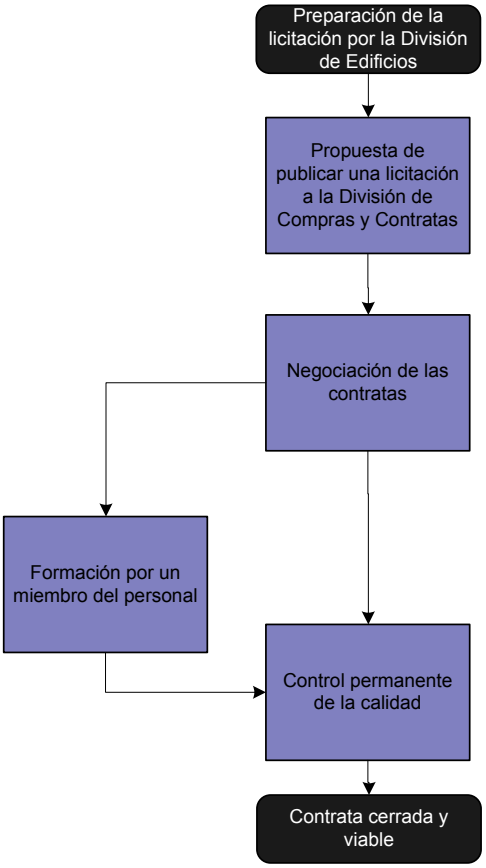
Renovación o transformación de oficinas o renovación de instalaciones

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general
	

Renovación o transformación de oficinas o renovación de instalaciones (continuación)

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general
<u>Cuestiones</u>: No se dispone de información de apoyo sobre cuándo se ha realizado un pago; es preciso llamar al Departamento Financiero para comprobarlo, ya que no está automatizado	

Gestión de contratas

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general
- Un miembro del personal a tiempo completo - Reuniones semanales con los técnicos - Reuniones mensuales con el oficial administrativo	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº1	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Mantenimiento de instalaciones técnicas: **Caso: problema técnico en la oficina**	**Desencadenante** Aviso al técnico por teléfono, sistema de alarma por correo electrónico o por mensáfono.	
	Intervención técnica	**Función principal** Técnico **Actividad** - Intervención inmediata para evitar un fallo técnico. **Inversión de tiempo** 2 horas por asunto. **Controles de calidad**	
	Notificación	**Función principal** Técnico **Actividad** - Verbalmente o por correo electrónico, notificación de la intervención técnica. **Inversión de tiempo** 15 minutos **Controles de calidad**	
	Análisis	**Función principal** Supervisor **Actividad** - Examen del informe. - Clasificación a efectos de intervenciones posteriores o archivo. **Inversión de tiempo** 1 hora. **Controles de calidad**	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº1	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Necesidad de una intervención posterior	**Función principal** Supervisor **Actividad** - Plan para intervenir internamente o contratar externamente. **Inversión de tiempo** 1 hora. **Controles de calidad**	
	Intervención contratada externamente o intervención interna	**Función principal** Director de la División de Edificios **Actividad** - Intervención técnica. - Cuando falla la instalación con un contrato de mantenimiento, el técnico llama a la empresa. **Inversión de tiempo** Uno o varios días. **Controles de calidad**	
		Finalización del proceso Reparación de la instalación.	

Esquema general del proceso			
Nº2	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	2. Traslado de personal de la OMPI **Caso: nuevas oficinas**	**Desencadenante** Solicitud por escrito del sector (formulario BIG 313)	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº2	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Análisis	**Función principal** Asistente técnico. **Actividad** - Análisis de la propuesta en función de la disponibilidad de espacio y planificación de las instalaciones. - Visita al lugar. **Inversión de tiempo** 1-2 horas. **Controles de calidad**	
	Cuestiones simples: asignación de oficinas	**Función principal** Asistente técnico. **Actividad** - Asignar y las nuevas oficinas e informar al Director de la División de Edificios. - Avisar a los técnicos y a los encargados del traslado, así como a los miembros del personal. - El asistente técnico da la orden de efectuar el traslado. - El responsable técnico informa al personal de la fecha exacta y coordina los pormenores del traslado. **Inversión de tiempo** 1-5 días. **Controles de calidad**	
	Cuestiones complejas: como las que tienen importantes repercusiones financieras, obras, traslados en cadena, traslados de funcionarios principales, etc. Informe para el Director de la División de Edificios	**Función principal** Director de la División de Edificios **Actividad** - Se informa al Director de la División de Edificios de las cuestiones importantes. **Inversión de tiempo** 2 horas. **Controles de calidad**	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº2	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Planificación	**Función principal** Director de la División de Edificios. **Actividad** - Propuesta del director de un plan de trabajo. - Debate de ésta con el personal afectado. - Estimación de las repercusiones presupuestarias. **Inversión de tiempo** 0,5-2 días. **Controles de calidad**	
	Preparación y presentación de la propuesta	**Función principal** Director de la División de Edificios **Actividad** - Preparación de un expediente de propuesta presentado para su aprobación. - Presentado por el Director de la División de Edificios. - División de Compras y Contratas. - Oficina del Contralor. **Inversión de tiempo** **Controles de calidad**	
	Proceso de planificación exhaustiva	**Función principal** Director de la División de Edificios. **Actividad** - A veces mediante un estudio interno o la contratación de especialistas externos. - Preparación de la licitación. **Inversión de tiempo** **Controles de calidad**	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº2	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Licitación	**Función principal** Director de la División de Edificios. **Actividad** - A partir de las ofertas, el Director de la División de Edificios solicita - la aprobación de la División de Compras y Contratas, de la Oficina del Contralor, y la presentación en última instancia a la Comisión de Examen de Contratos. **Inversión de tiempo** **Controles de calidad**	
	Análisis de las ofertas	**Función principal** Director de la División de Edificios o asistente técnico **Actividad** - Análisis de las ofertas. - Decisión preliminar del Director de la División de Edificios. **Inversión de tiempo** **Controles de calidad**	
	Obtención de la aprobación de la División de Compras y Contratas, Oficina del Contralor y oficina del contratista	**Función principal** Director de la División de Edificios. **Actividad** - Propuesta a la División de Compras y Contratas y a la Oficina del Contralor. - Con negociaciones presupuestarias a la Comisión de Examen de Contratos si es necesario. **Inversión de tiempo** **Controles de calidad**	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº2	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Proceso de planificación exhaustiva	**Función principal** Empresa subcontratista. **Actividad** - Alcance. - Plazos y tiempos. **Inversión de tiempo** **Controles de calidad**	
	"Orden de compra" para su firma en la División de Compras y Contratas y la Oficina del Contralor	**Función principal** Director de la División de Edificios. **Actividad** - Se necesita la firma para confirmar los datos financieros. **Inversión de tiempo** **Controles de calidad**	
	Copia al departamento financiero	**Función principal** Director de la División de Edificios. **Actividad** - El departamento financiero abrirá un expediente para poder recibir y abonar facturas dentro del presupuesto aprobado y firmado. **Inversión de tiempo** **Controles de calidad**	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº2	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Tramitación de facturas	**Función principal** Director de la División de Edificios. **Actividad** - Facturas recibidas y firmadas por la División de Edificios. - Aprobación de la División de Compras y Contratas para tramitar otras facturas adicionales necesarias. - Facturación por parte del Departamento Financiero. Nota: no hay posibilidad de ver cuándo y qué se ha pagado. El Director de la División de Edificios tiene que llamar al Departamento Financiero para comprobar si se han abonado las facturas. **Inversión de tiempo** **Controles de calidad**	
		Finalización del proceso Pago de las facturas y trabajo terminado.	

Esquema general del proceso			
Nº3	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Proyectos: renovación o transformación de oficinas o renovación de instalaciones	**Desencadenante** Nota sobre la renovación de instalaciones técnicas: la mayoría de los edificios tienen entre 30 y 40 años de antigüedad y la Organización tiene en marcha un importante programa a tres años vista para modernizar las instalaciones técnicas, con renovaciones por valor de entre 3 y 4 millones de francos suizos.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº3	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Solicitud	**Función principal** Iniciada por el Director de la División de Edificios o por un funcionario principal. **Actividad** - Debates y análisis iniciales basándose en la planificación a largo, mediano y corto plazo, y en las precisiones presupuestarias. - Las propuestas de los funcionarios principales rebasan en las necesidades concretas de la Organización. **Inversión de tiempo** **Controles de calidad**	
	Estimación previa al proyecto	**Función principal** Director de la División de Edificios. **Actividad** - presentación del problema general, de documentación, de una planificación y de estimaciones financieras. **Inversión de tiempo** **Controles de calidad**	
	Propuesta de proyecto	**Función principal** Director de la División de Edificios. **Actividad** - Preparación de la propuesta del proyecto. - Envío de la propuesta al Director General Adjunto. **Inversión de tiempo** **Controles de calidad**	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº3	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Plan exhaustivo del proyecto	**Función principal** Director de la División de Edificios y asistente técnico. **Actividad** - Capacidad técnica interna o externa si es preciso. **Inversión de tiempo** **Controles de calidad**	
	Preparación del documento de licitación Licitación si se subcontrata y supera los 5.000 francos suizos Internamente, hasta un máximo de un millón de francos suizos	**Función principal** Asistente técnico y Director de la División de Edificios. **Actividad** - Recabar asesoramiento especializado. - Reunir la información pertinente. **Inversión de tiempo** 1 semana. **Controles de calidad**	
	Envío del documento de licitación	**Función principal** División de Compras y Contratas y Director de la División de Edificios. **Actividad** - Distribución de los documentos de licitación a determinadas empresas o licitación abierta. **Inversión de tiempo** 2-3 días de trabajo. **Controles de calidad**	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº3	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Análisis de las ofertas	**Función principal** Véanse los subprocesos previos donde se describe el esquema general de los procesos (hasta el final se trata del mismo proceso). **Actividad** Lo mismo que acabamos de mencionar. **Inversión de tiempo** 5 días. **Controles de calidad**	
		Finalización del proceso Trabajo finalizado y facturas pagadas	

Esquema general del proceso			
Nº4	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Gestión de contratas	**Desencadenante** Renovación de una contrata.	
	Preparación de la licitación	**Función principal** Director de la División de Edificios **Actividad** - Análisis. - Preparación de documentos. **Inversión de tiempo** **Controles de calidad**	
	Propuesta a la División de Compras y Contratas	**Función principal** Director de la División de Edificios **Actividad** - Propuesta y publicación de la licitación. **Inversión de tiempo** **Controles de calidad**	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº4	**Subproceso / Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Negociación de las contratas	**Función principal** Director de la División de Edificios y Comisión de Examen de Contratos. **Actividad** - Pormenores y alcance. - Repercusiones presupuestarias. **Inversión de tiempo** 40% del tiempo de un miembro del personal: contacto permanente con las empresas subcontratadas, modificaciones, solicitud de nuevas actividades, etc. **Controles de calidad**	
	Formación por un miembro del personal	**Función principal** Asistente técnico y Director de la División de Edificios **Actividad** - Formación para supervisar las obligaciones contractuales del nuevo contratista. - Para asegurar el control de calidad. **Inversión de tiempo** **Controles de calidad**	
	Control permanente de la calidad	**Función principal** Asistentes técnicos. **Actividad** - Reuniones semanales con los técnicos. - Reuniones mensuales con el oficial administrativo. **Inversión de tiempo** 1 miembro del personal a tiempo completo. **Controles de calidad**	
		Finalización del proceso Administración eficiente de las contratas y contratas viables.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Funciones / Unidad orgánica	
Titular del proceso	Director de la División de Edificios
Cobertura	
Función 1	Director de la División de Edificios
Función 2	Supervisor técnico
Función 3	Técnico
Función 4	Asistente técnico
Función 5	Asistente administrativo

Ubicación en la estructura de procesos de la OMPI	
Proceso supraordinado **Proceso de origen / Proveedor**	
Proceso final / Cliente	

Siglas	
E	Ejecución
D	Decisión
A	Asistencia
I	Información
DCC	División de Compras y Contratas
CEC	Comité de Examen de Contratos
DE	División de Edificios

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Tramitación de solicitudes PCT	Versión 1.0	Situación Para examen

Descripción del proceso

Causa	Envío de una solicitud (ejemplar original) desde una oficina local o directamente por el solicitante (alrededor de 8.000 casos al año).
Descripción breve	- Se comprueba el ejemplar original y se completan los datos. - Se reciben los documentos conexos de las oficinas, autoridades y solicitantes. - Se traducen los documentos que corresponda. - Se publican y comunican en plazo la solicitud de patente y los documentos conexos.
Resultado	Publicación de la solicitud de patente y comunicación de los documentos pertinentes.

Factores determinantes del éxito

- Calidad del ejemplar original.

Fecha / Periodicidad

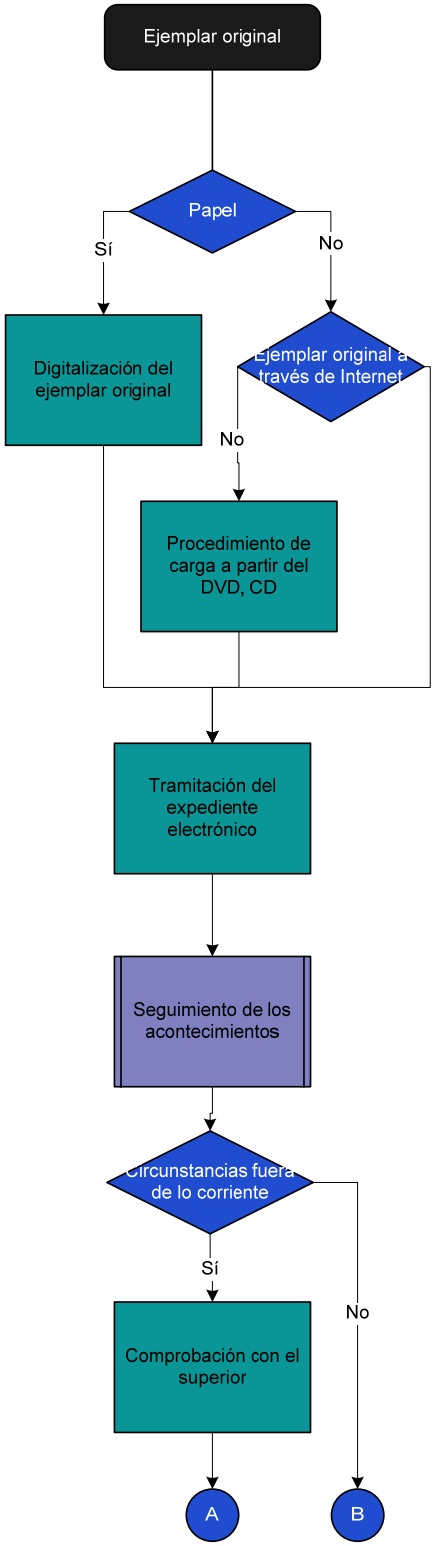
Periodicidad	☐ diaria	☐ mensual	☐ anual
	☐ semanal	☐ trimestral	☒ bajo demanda
Fecha de inicio	Fecha de entrada del ejemplar original.		
Fecha de terminación	Para alrededor de la tercera parte de las solicitudes, la fecha de publicación (18 meses) y la comunicación de los documentos pertinentes (30 meses); respecto de los dos tercios restantes, la correspondencia continua más allá del periodo de 30 meses.		

Volumen / Número

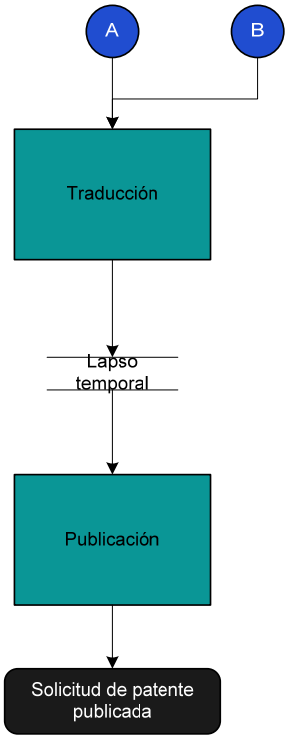
Insumo	Alrededor de 130.000 ejemplares originales cada año, más la nueva publicación de partes omitidas, correcciones y revisiones (más de la tercera parte de los casos).
Producto	3.300 por semana, 170.000 por año, que incluye publicaciones y nuevas publicaciones.

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general	Subproducto	E	D	A	I
Ejemplar original en papel o solicitud electrónica						
Ejemplar original en papel		Expediente electrónico	SD			
Solicitud electrónica en DVD/CD		Expediente electrónico	SD			
Expediente electrónico			PCT nivel I o II			
Informe de la búsqueda Respuestas sobre notificaciones Documentos de prioridad			PCT niveles II y III			
			PCT nivel II	PCT nivel III		



OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general	Subproducto	E	D	A	I
Todos los documentos pertinentes para publicación Documentos traducidos		Documentos traducidos	ST o TE SD			

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso

Nº	Subproceso/ Actividad	Descripción (Actividades, fechas, etc.)	Referencias y vínculos
	Ejemplar original	**Desencadenante** Una vez que entra la solicitud en la oficina local, la oficina envía un ejemplar original a la OMPI para su tramitación. El ejemplar original puede presentarse en papel, electrónicamente en DVD/CD o a través de Internet.	
	Digitalización del ejemplar original	**Función principal** Unidad de Apoyo al PCT, Sección de Documentos. **Actividad** - Desembalaje del ejemplar original. - Digitalización del ejemplar original. - Carga del ejemplar original digitalizado en el sistema PCT. **Inversión de tiempo** 3-5 minutos por ejemplar original. **Controles de calidad**	
	Procedimiento de carga a partir de DVD / CD	**Función principal** Sección de Documentos. **Actividad** - Desembalaje del DVD/CD. - Introducción del DVD/CD en el lector de discos. - Carga del contenido en el sistema PCT. **Inversión de tiempo** 3-5 minutos por ejemplar original. **Controles de calidad**	
	Tramitación del expediente electrónico	**Función principal** Miembro de nivel I o II del equipo de tramitación del PCT. **Actividad** - Introducción de datos - Examen (de las normas oficiales). **Inversión de tiempo** 30 minutos por ejemplar original. **Controles de calidad**	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso

Nº	Subproceso/ Actividad	Descripción (Actividades, fechas, etc.)	Referencias y vínculos
	Seguimiento de los acontecimientos	**Función principal** Niveles I ó II y III. **Actividad** - Elaboración del informe de la búsqueda. - Respuesta a consultas sobre notificaciones. - Elaboración de los documentos de prioridad (incluido el Capítulo II) **Inversión de tiempo** Depende de la complejidad. **Controles de calidad**	
	Verificar con el superior	**Función principal** Niveles I y III. **Actividad** - Discutir circunstancias fuera de la corriente. - Solucionar el problema existente. **Inversión de tiempo** Tiempo medio de tres horas. **Controles de calidad**	
	Traducción	**Función principal** Servicio de traducción o traductor externo. **Actividad** - Traducción de la solicitud al menos al inglés y al francés. - Traducción de los documentos conexos. **Inversión de tiempo** 45 minutos por solicitud. **Controles de calidad** Control electrónico de la ortografía.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso			
Nº	**Subproceso/ Actividad**	**Descripción (Actividades, fechas, etc.)**	**Referencias y vínculos**
	Publicación	**Función principal** Sección de Documentos. **Actividad** - Publicación de documentos dependiendo de la entrada de datos y de los datos del Capítulo II. - La publicación se produce de forma automática con el SPIDI (sistema informático), aunque algunos documentos tienen que añadirse, tales como: - el documento de prioridad; - la opinión escrita de la administración encargada de la búsqueda →alto secreto; - el informe de examen preliminar internacional; - el informe preliminar internacional de patentabilidad; - determinados avisos. **Inversión de tiempo** 45 minutos por solicitud. **Controles de calidad** Control electrónico de la ortografía.	
	Publicación de la patente	**Finalización del proceso** Solicitud de la patente y documentación publicadas en plazo.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Funciones / Unidad orgánica	
Titular del proceso	Responsable del Servicio de Tramitación del PCT
Cobertura	Servicio de Tramitación del PCT
Función 1	Equipo de tramitación, miembro de nivel uno
Función 2	Equipo de tramitación, miembro de nivel dos
Función 3	Equipo de tramitación, miembro de nivel tres
Función 4	Unidad de Apoyo al PCT, Sección de Documentos
Función 5	Servicio de traducción o traductor externo

Ubicación en la estructura de procesos de la OMPI	
Proceso supraordinado	---
Proceso de origen / Proveedor	Solicitud presentada en una oficina local.
Proceso final / Cliente	

Siglas	
E	Ejecución
D	Decisión
A	Asistencia
I	Información
SD	Unidad de Apoyo al PCT, Sección de Documentos
ST	Servicio de traducción
TE	Traductor externo
EO	Ejemplar original

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Academia de la OMPI - Cursos	Versión 1.0	Situación Final

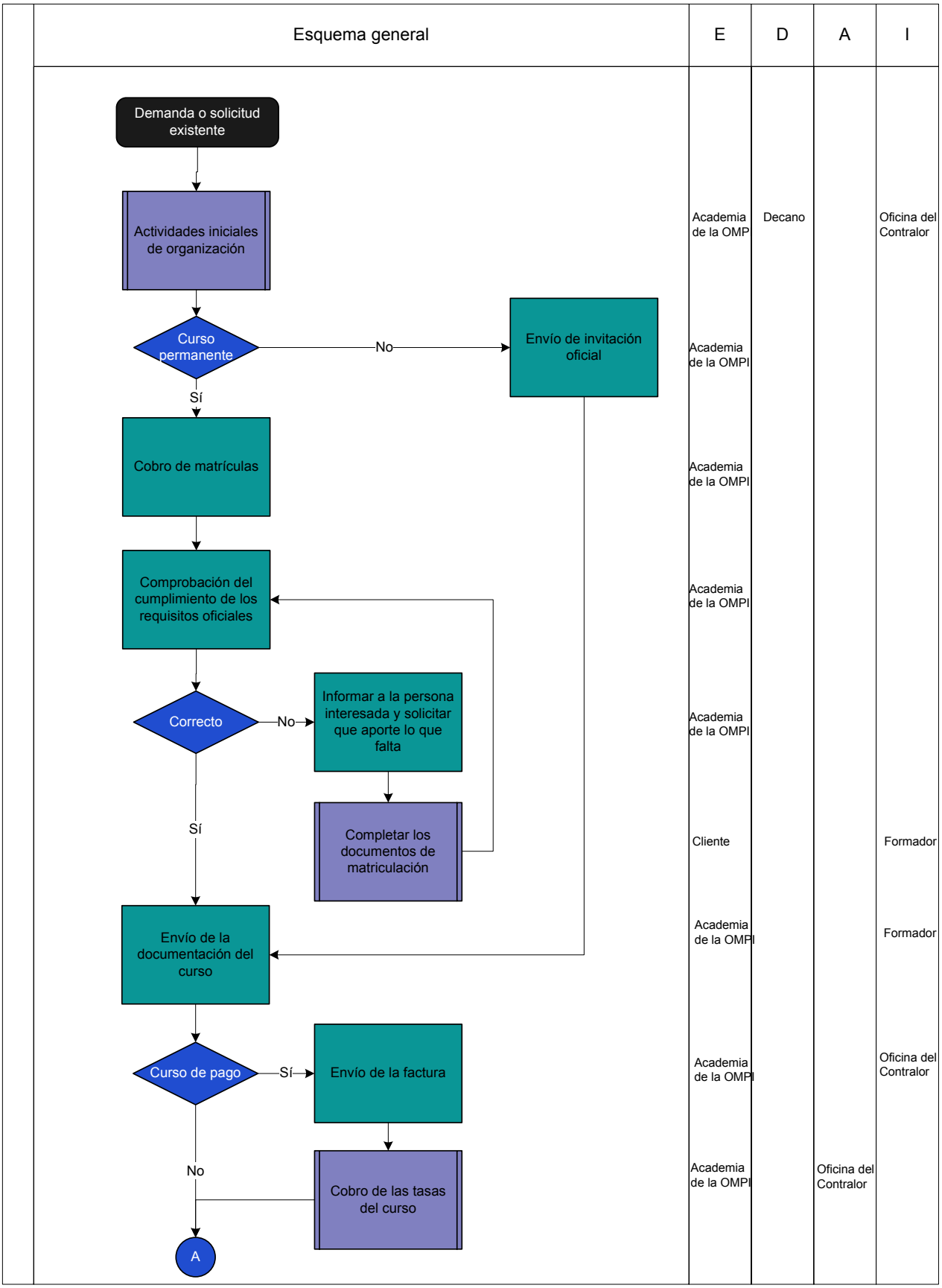
Descripción del proceso	
Causa	Cursos periódicos como el Máster en derecho de propiedad intelectual de la Universidad de Turín o cursos solicitados especialmente por los Estados miembros.
Descripción breve	- El curso se prepara a nivel administrativo y se organizan todos los demás aspectos (viajes, lugar, etc.). - Se preparan completamente los contenidos y la documentación del curso. - Se imparte el curso. - Se cobran las tasas, si el curso es de pago. - Se elabora un informe final y se presenta al Decano y al Director General.
Resultado	Curso impartido y alumnos satisfechos.

Factores determinantes del éxito
- Calidad del material del curso y del instructor o formador.

Fecha / Periodicidad			
Periodicidad	☐ diaria	☐ mensual	☒ anual
	☐ semanal	☐ trimestral	☒ bajo demanda
Fecha de inicio	Fecha de la entrada de la solicitud o del inicio anual de la Academia.		
Fecha de terminación	Depende del alcance del curso.		

Volumen / Número	
Insumo	n.d.
Producto	n.d.

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos



OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general	E	D	A	I
A				
Preparación fundamental del curso	Academia de la OMPI			Decano
Organizar viajes cuando se necesite	Academia de la OMPI		Oficina del Contralor	
Impartir el curso	Formador			
Recabar comentarios sobre el curso	Academia de la OMPI			
Elaboración de un informe y presentación al Decano	Academia de la OMPI		Oficina del Contralor	Decano
Curso impartido y alumnos satisfechos				

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso

Nº	Subproceso / Actividad	Descripción (Actividades, fechas, etc.)	Referencias y vínculos
		Desencadenante Demanda que se produce al margen de las actividades de la Academia de la OMPI (como el Máster en derecho de propiedad intelectual de la Universidad de Turín) o solicitud de un curso especial por parte de un Estado miembro.	
	Actividades iniciales de organización	**Función principal** Academia de la OMPI. **Actividad** - Consultar con la Academia o los Estados miembros cuáles son los requisitos del curso. - Elegir al formador o formadores adecuados y seleccionar los participantes. - Elaborar un presupuesto y obtener la aprobación de la Oficina del Contralor, del Decano y/o del Director Ejecutivo. - Coordinar con otras actividades, cursos y partes interesadas. - Organizar los lugares adecuados. **Inversión de tiempo** Depende del curso. **Controles de calidad** ---	
	Cursos permanentes (administración)	**Función principal** Academia de la OMPI. **Actividad** - Cobro de matriculas. - Comprobación del cumplimiento de los requisitos oficiales. - En caso contrario, informar a la persona interesada y solicitar que aporte lo que falta. **Inversión de tiempo** Depende del curso. **Controles de calidad** ---	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso

Nº	Subproceso / Actividad	Descripción (Actividades, fechas, etc.)	Referencias y vínculos
	Cursos no permanentes (administración)	**Función principal** Academia de la OMPI. **Actividad** - Enviar una invitación oficial a las partes interesadas y coordinar con los Estados miembros. **Inversión de tiempo** Depende del curso. **Controles de calidad** ---	
	Envío de la documentación del curso	**Función principal** Academia de la OMPI. **Actividad** - Preparación y envío de documentación específica sobre el curso (si es necesario, información sobre la organización de viajes, información sobre contenidos, etc.) **Inversión de tiempo** depende de las complejidad. **Controles de calidad** ---	
	Envío de facturas y cobro de las tasas del curso	**Función principal** Academia de la OMPI. **Actividad** - Envío de facturas cuando el curso se cobra a las partes interesadas. - Cobro de tasas. - Control de las finanzas del curso. **Inversión de tiempo** **Controles de calidad** ---	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso

Nº	Subproceso / Actividad	Descripción (Actividades, fechas, etc.)	Referencias y vínculos
	Preparación fundamental del curso	**Función principal** Academia de la OMPI. **Actividad** - Elaboración de los contenidos y la documentación del curso. **Inversión de tiempo** Depende del curso. **Controles de calidad** ---	
	Organizar viajes cuando se necesite	**Función principal** Academia de la OMPI. **Actividad** - Organizar el viaje de formadores o de alumnos al lugar o lugares de celebración. **Inversión de tiempo** **Controles de calidad** ---	
	Impartir el curso	**Función principal** Formador. **Actividad** - Impartir el curso o cursos. **Inversión de tiempo** Depende del curso. **Controles de calidad** Retroalimentación.	
	Recabar comentarios sobre el curso	**Función principal** Academia de la OMPI. **Actividad** - Recabar comentarios de los alumnos durante el curso y tras su finalización. - Elaborar un análisis. **Inversión de tiempo** **Controles de calidad** ---	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Esquema general del proceso

Nº	Subproceso / Actividad	Descripción (Actividades, fechas, etc.)	Referencias y vínculos
	Elaboración de un informe y presentación al Decano	**Función principal** Academia de la OMPI **Actividad** - Elaboración de un informe con los pormenores del curso, como los resultados a partir de los comentarios de los alumnos, presupuesto y costos, contenidos, etc. **Inversión de tiempo** Depende del curso. **Controles de calidad** ---	
		Finalización del proceso Curso impartido y alumnos satisfechos.	

OMPI	Evaluación caso por caso	Procesos

Funciones / Unidad orgánica	
Titular del proceso	Decano
Cobertura	Academia de la OMPI
Función 1	Academia de la OMPI (incluida la oficina del secretario)
Función 2	Formador
Función 3	Decano
Función 4	Oficina del Contralor
Función 5	---

Ubicación en la estructura de procesos de la OMPI	
Proceso supraordinado	---
Proceso de origen / Proveedor	---
Proceso final / Cliente	---

Siglas	
E	Ejecución
D	Decisión
A	Asistencia
I	Información

Proceso interno de viajes y misiones

Existen dos procesos internos principales:

- gestión de solicitudes de viaje y
- tramitación de solicitudes de visado.

En total hay cuatro EETC que trabajan en el procesamiento de las solicitudes de viaje y de visado (dos EETC por cada actividad) y un EETC jefe de sección que gestiona las actividades y firma las solicitudes.

En total, en 2006 se gestionaron 3.068 solicitudes de viaje (cada una requiere 30 minutos) y se tramitaron 1.709 visados (cada uno requiere 45 minutos).

Se estima que en este momento un 35% de las actividades están apoyadas por tecnología.

Algunas de las tareas que actualmente se realizan de forma manual son las siguientes:

- Cálculo de las dietas y anotación de la cantidad en la hoja de costos.
- Comprobación de los días de licencia del personal en el sistema electrónico de trabajo.
- Obtención de las aprobaciones: el personal de la unidad se desplaza físicamente a la Oficina del Contralor y a la Oficina del Director General con el fin de obtener las firmas obligatorias.
- Obtención de las aprobaciones: se sella al personal la hoja de gastos de viaje antes de enviarla a la división financiera para su reembolso.
- Envío de mensajes individuales al personal que no ha presentado el expediente completo del viaje.
- Verificación de las tarifas aéreas en el sistema Galileo.
- Búsqueda de las dietas aplicables.
- Cálculo de las dietas.
- Preparación y envío del impreso de solicitud de visado al personal.
- Solucionar consultas sobre solicitudes de viaje o de visado.

La Sección de Gestión de Viajes y Misiones tiene planeado introducir más tecnología de apoyo a sus procedimientos de autorización de viajes. En el transcurso de 2007 se introducirá un sistema electrónico para la tramitación de autorizaciones de viaje. Éste se suma al sistema electrónico de trabajo que está actualmente en funcionamiento para las licencias y citas médicas. Se estima que una vez introducido, el apoyo tecnológico crecerá a un 60 ó 70%. Además, pueden lograrse mejoras secundarias si el procedimiento de solicitud de visados también automatiza parte de sus actividades.

Se obtendrán importantes aumentos de la eficiencia como resultado de la introducción del sistema electrónico en la sección de viajes.

Algunas de las mejoras son las siguientes:

- La sección de viajes se convertirá en cierta medida en una oficina sin papel.
- El procedimiento de aprobación se automatizará (es decir, el personal ya no tendrá que abandonar físicamente su despacho para obtener las firmas).
- El personal podrá hacer un seguimiento del proceso de autorización del viaje en el sistema electrónico (es decir, la sección ya no tendrá necesidad de responder a las consultas del personal).

- Los memorandos y hojas de costos se adjuntarán electrónicamente.
- Se rechazarán automáticamente las autorizaciones de viaje que no vayan acompañadas de los documentos necesarios.
- Se rechazarán automáticamente las autorizaciones de viaje que se presenten demasiado tarde.

Firmas
Para autorizar un viaje inferior a 10.000 francos suizos se necesitan tres firmas (miembro del personal de la sección de viajes, jefe de la sección y Oficina del Director General).
Para autorizar un viaje superior a 10.000 francos suizos se necesitan cuatro firmas (miembro del personal de la sección de viajes, jefe de la sección, Oficina del Contralor y Oficina del Director General).

Reembolso
El miembro del personal adjunta los recibos originales a la solicitud de reembolso de gastos y envía los documentos al Departamento Financiero a través de la sección de viajes. La sección de viajes comprueba los datos (si el miembro del personal ha viajado realmente, así como los costos), sella la hoja de gastos y envía los documentos al Departamento Financiero.

Tipos de cosas que pueden ir mal:

1. Se obtiene la autorización de viaje demasiado tarde.

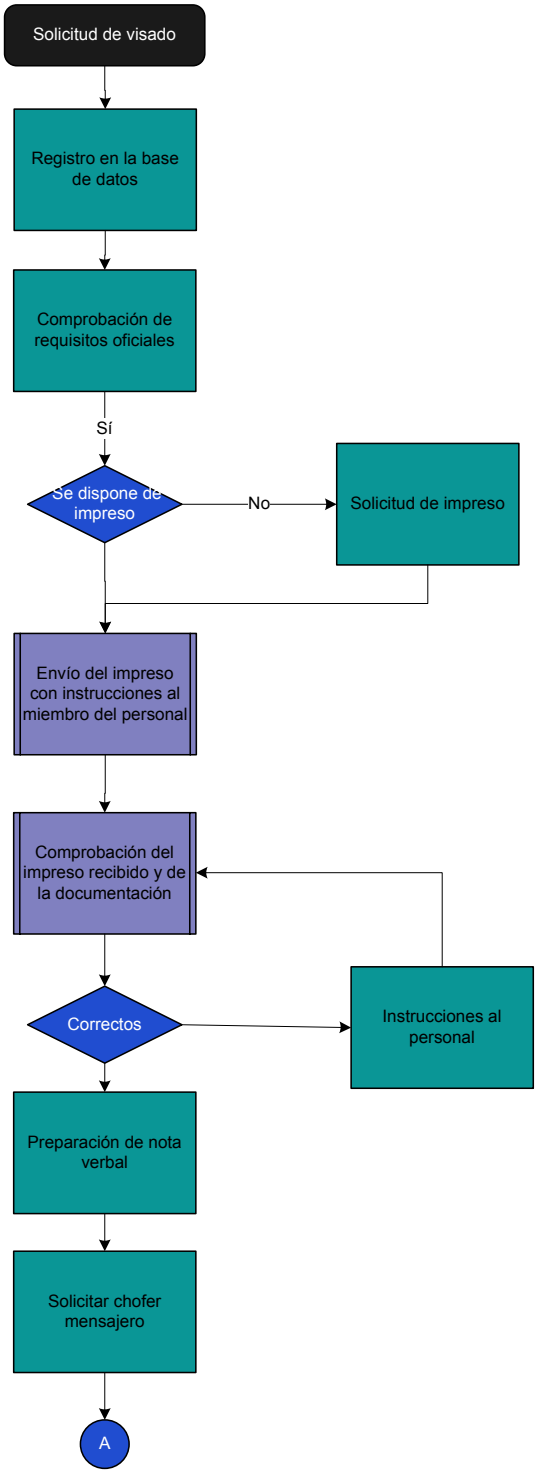
2. Cuando la autorización de viaje se solicita con un memorando que no está aprobado, la unidad no puede tramitarla, y lo mismo sucede si faltan otros documentos.

3. Cuando el sistema se viene abajo (puede durar hasta varias horas).

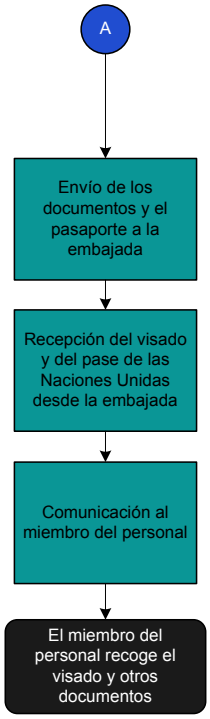
4. Cuando el miembro del personal extravía su billete y es fin de semana y todo está cerrado, hay dos compañeros que están en la lista de contactos de urgencia, es decir, que tienen teléfonos celulares de la OMPI y están disponibles las 24 horas.

5. Cuando pierde el equipaje, el miembro del personal de la OMPI llama a la unidad de viajes para pedir consejo, si bien es cierto que la unidad no puede prestar ayuda directa.

Solicitud de visado para el personal (interno)

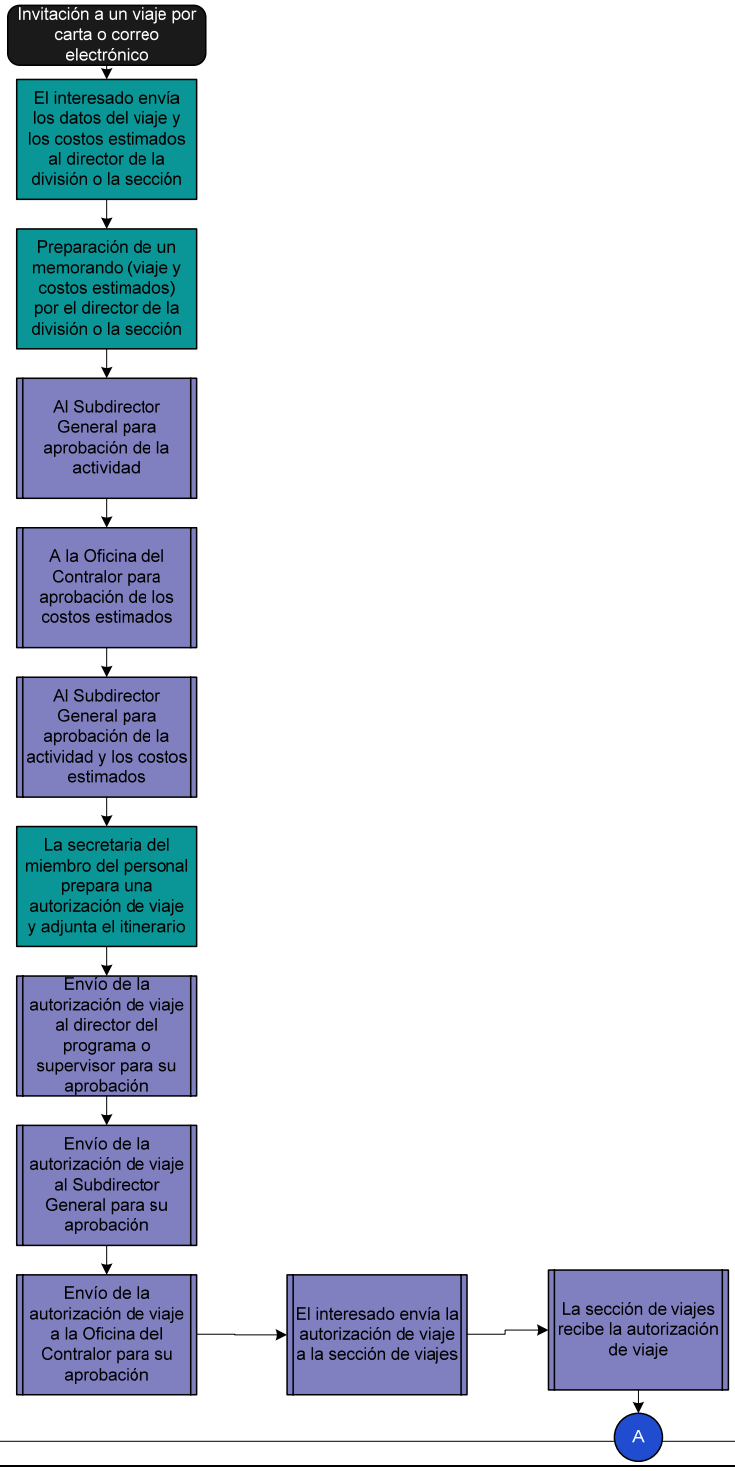
Modelo, recursos, condiciones	Esquema general
	

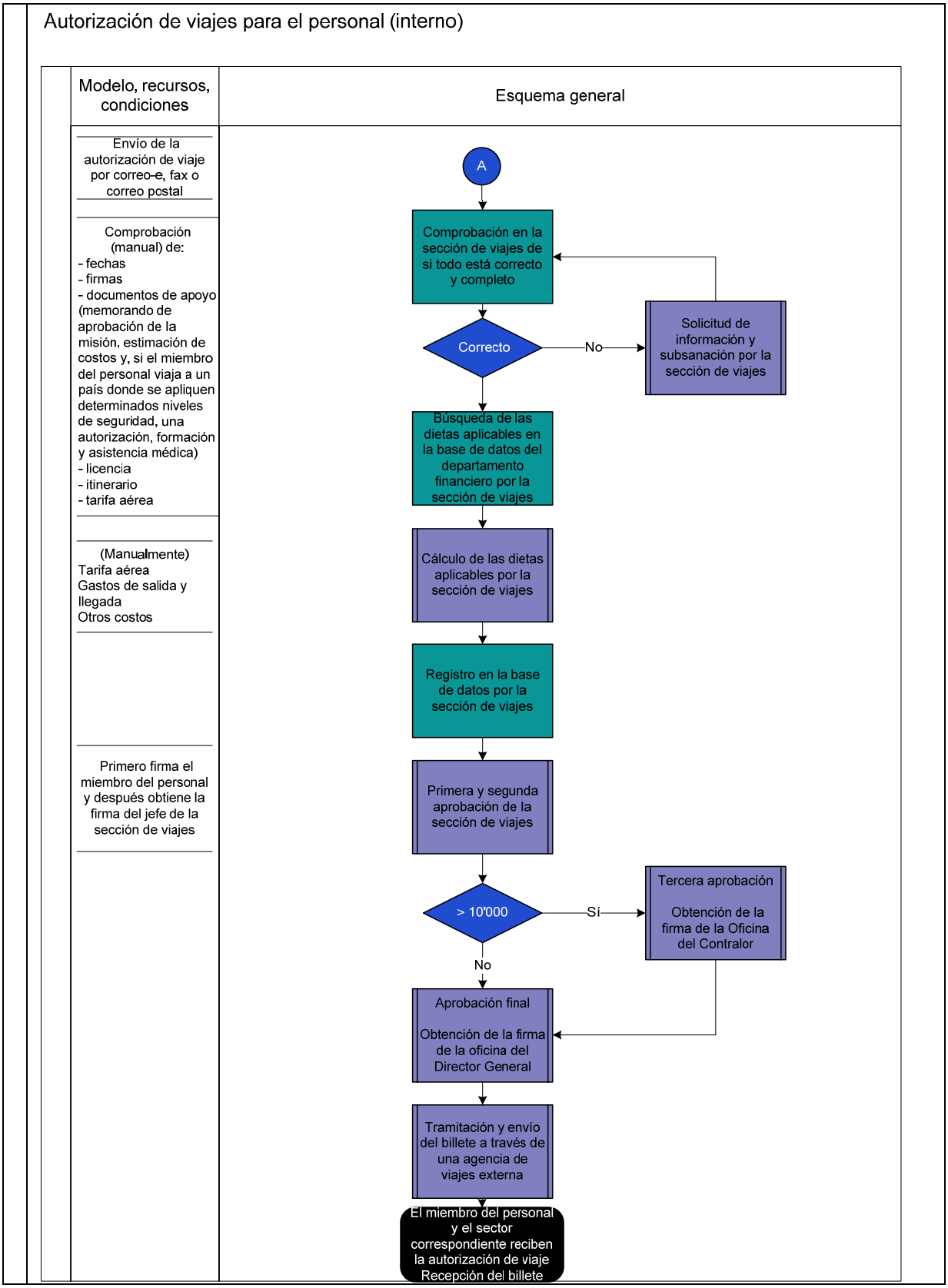
Solicitud de visado para el personal (interno)

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general
	

Autorización de viajes

Modelo, recursos, condiciones	Esquema general





[Fin del Anexo y del documento]