

## **Comité de Coordinación de la OMPI**

**Octogésima tercera sesión (55.<sup>a</sup> ordinaria)**  
**Ginebra, 9 a 17 de julio de 2024**

### **INFORME ANUAL SOBRE RECURSOS HUMANOS**

*preparado por la Secretaría*

#### **I. INTRODUCCIÓN**

1. El presente informe anual sobre recursos humanos abarca el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2023 y se refiere a todas las cuestiones de recursos humanos sobre las que es necesario informar al Comité de Coordinación de la OMPI, además de incluir un resumen de las políticas, iniciativas y actividades de interés para los Estados miembros.

##### *Una mirada al conjunto de empleados*

2. Al 31 de diciembre de 2023, el número de empleados de la OMPI era de 1 705. El número de personas que componen el personal básico<sup>1</sup> representaba el 61,3 % (1 045) del conjunto de empleados (lo que supone una disminución de casi el 4 % con respecto a 2022), mientras que el personal flexible<sup>2</sup> constituía el 38,7 % (660) del total de empleados.

3. Las mujeres representaban el 54,8% del conjunto de empleados (934), y los hombres el 45,2% (771). Esta representación varía dependiendo de las categorías y los grados. Si se considera únicamente a los funcionarios que componen el personal básico, las mujeres representaban el 54,4 % (568) de los 1 045 empleados, y los hombres el 45,6 % (477). La edad

<sup>1</sup> Personal con un nombramiento de plazo fijo, continuo o permanente con cargo al presupuesto ordinario.

<sup>2</sup> Personal con un nombramiento temporal con cargo al presupuesto ordinario; personal no financiado con cargo al presupuesto ordinario (reservas y fondos fiduciarios); personal del sistema de las Naciones Unidas en préstamo; personal subalterno de la categoría profesional (incluido el personal subalterno de la categoría profesional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)); pasantes; becarios; traductores o revisores con contratos mensuales o diarios; contratistas particulares; trabajadores de agencia; proveedores externos; y personas del programa SYNI de la Oficina Suiza de Empleo Temporal.

media combinada del personal básico era de 49,7 años, lo que supone un ligero descenso con respecto al año pasado (50,2) tras un aumento constante desde 2019.

4. Desde el punto de vista de la representación geográfica y como resultado de un conjunto de iniciativas de proyección exterior, 122 Estados miembros estaban representados en todos los niveles y categorías de personal, mientras que 112 Estados miembros estaban representados en puestos sujetos a distribución geográfica.<sup>3</sup>

5. Como complemento independiente del presente Informe, puede consultarse un folleto de [recursos humanos sobre el conjunto de empleados](#) que contiene datos y parámetros clave de la OMPI, al 31 de diciembre de 2023, sobre el personal, la diversidad geográfica y de género, la captación de talento, el desarrollo y la formación, así como la gestión de conflictos. Además, los Estados miembros reciben dos veces al año un informe confidencial sobre los puestos sujetos a distribución geográfica. El informe proporciona detalles sobre la representación por grado de puesto por país, por región geográfica y por grupos de la OMPI.

#### *Aplicación de la estrategia de RR.HH. 2022-2026*

6. El año 2023 ha sido clave para sentar las bases de cambios fundamentales en la implicación de las personas a todos los niveles, algunos de los cuales, si bien se conceptualizaron en 2023, se pondrán en práctica en 2024. El Departamento de Gestión de Recursos Humanos (DGRRHH) avanzó en varias iniciativas, derivadas de la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2026 y alineadas con el Plan Estratégico a Mediano Plazo de la OMPI (PEMP).

7. Estas iniciativas requieren que la Organización, en cuyo núcleo se encuentra el DGRRHH, desarrolle sólidos cimientos que incluyan, entre otras cosas, los seis objetivos que se exponen a continuación:

01 una <b>cultura institucional dinámica</b> , que respalde el diálogo abierto, la colaboración, el intercambio de los conocimientos y el trabajo en equipo.	02 agilidad, <b>flexibilidad y movilidad</b> institucional con el fin de responder a las necesidades operativas cambiantes sin dejar de aumentar <b>la diversidad y la inclusión</b>	03 <b>Una gestión de la actuación profesional</b> que aporte valor mediante la mejora del rendimiento institucional y el desarrollo de las capacidades del personal	04 visión estratégica del <b>aprendizaje y el desarrollo profesional</b> como parte integrante del desarrollo del talento.	05 aumentar la <b>implicación y el bienestar del personal</b>	06 un " <b>modelo de servicio centralizado</b> " adaptado a las necesidades de las unidades operativas.
---	---	--	---	--	--

8. Es alentador que desde la puesta en marcha de la estrategia de RR.HH. se observe un cambio notable, ya que el enfoque y los programas del DGRRHH reflejan cada vez más la mentalidad de la nueva cultura. Por ejemplo, las políticas operativas de RR.HH. han evolucionado hacia un enfoque basado en la confianza, en comparación con el enfoque anterior centrado en el control y el cumplimiento. La transición de una mentalidad operativa de RR.HH. a un enfoque cultural y de personal estratégico y consultivo se está llevando a cabo mediante la asignación de asociados en la captación de talento de RR.HH. orientados a las necesidades operativas y a los clientes en cada unidad operativa para apoyar a los responsables y a los miembros de los equipos. A través de estas iniciativas, la gestión de los RR.HH. está pasando a ser una función más integrada y estratégica que permite crear

<sup>3</sup> Los puestos sujetos a los principios de distribución geográfica son puestos del personal en las categorías profesional y superiores, financiados con cargo al presupuesto ordinario, con excepción de las plazas de idiomas y el puesto de director general.

programas y procedimientos que apoyen y retengan eficazmente el talento y ayuden a la institución a alcanzar sus objetivos. Al comprometernos de forma proactiva para avanzar en la instauración de esa cultura, estamos sentando las bases de una Organización sólida que se adapte, desarrolle y evolucione para hacer frente a la incertidumbre, el cambio y las perturbaciones.

9. Además, el DGRRHH está tomando la iniciativa de mejorar sus propias capacidades, asegurándose de contar con las competencias necesarias para avanzar en esta vía de transformación dentro de la Organización. En estrecha colaboración con la Academia de la OMPI, el DGRRHH está elaborando su matriz de aprendizaje para fortalecer sus competencias. Esta iniciativa garantiza que el DGRRHH cuente con las competencias necesarias de cara al futuro, como el análisis de datos, la planificación estratégica del personal y la gestión del cambio, esenciales para impulsar la innovación y fomentar el cambio organizativo.

10. Habiendo llegado a la mitad del camino en la aplicación del PEMP, se observa una evolución constante en la comprensión de que las personas de la Organización son responsabilidad conjunta de todos, con el apoyo del DGRRHH. Este cambio gradual se está produciendo gracias a una mayor comunicación entre los directivos y los equipos, lo que garantiza que todos estén alineados y trabajen en pos de los mismos objetivos para promover la misión de la OMPI. Al fomentar un enfoque más inclusivo e integrado de la gestión del personal, velamos por que todos contribuyan al éxito de los demás, y la gestión del personal se convierte en una competencia fundamental para todos.

11. Las diferentes iniciativas de RR.HH. no se desarrollan de forma aislada: cada actividad influye en las demás. Todos los elementos del ciclo de vida del empleado, desde la captación hasta la gestión del talento, el desarrollo y la actuación profesional, deben estar conectados para que el empleado tenga una experiencia más coherente, ágil y optimizada. Esto debe tenerse en cuenta al leer el presente informe.

## **II. HACIA UNA CULTURA INSTITUCIONAL DINÁMICA**

12. La cultura es el ADN de la Organización. Se nutre de los valores, supuestos, comportamientos y actitudes de las personas. Si bien los RR.HH. no son los responsables de la cultura de la Organización, desempeñan un papel fundamental a la hora de influir en el comportamiento organizativo y darle forma para que atraiga y retenga a empleados capaces de generar impacto y formar parte de una Organización impulsada por su misión. En 2020, el resultado de una encuesta sobre la huella cultural realizada en el contexto de una revisión del marco de rendimiento puso de manifiesto que la OMPI era una organización jerárquica de arriba abajo, en la que los compartimentos estancos, la falta de colaboración en toda la Organización y el espacio limitado para aprender de los fracasos impedían que surgiera una cultura dinámica y de colaboración.

13. Como consecuencia de ello, la OMPI ha adoptado un enfoque holístico del cambio cultural y ha emprendido un proceso de consulta en toda la Organización para exponer de forma continua la forma en que todos deben contribuir a alcanzar los objetivos de la Organización, tal como se reflejan en el PEMP.

14. Si bien el hilo conductor cultural trasciende muchos ámbitos de la estrategia de RR.HH., esta evaluación de mitad de mandato de los progresos realizados pone de relieve iniciativas específicas mediante las cuales la OMPI está movilizándose para influir positivamente en esta importante transformación cultural.

### *Influyentes culturales*

15. Para fomentar un comportamiento adecuado se requiere una mentalidad adecuada. Los líderes de la OMPI tienen un papel clave que desempeñar en el cambio cultural. Esto se refleja

claramente en la Estrategia de RR.HH., que aboga por una mayor inversión en la formación en liderazgo y gestión. A este respecto, el Equipo Técnico de Formación y Desarrollo, de carácter intersectorial, ha hecho gran hincapié en la creación de un programa adecuado de formación en liderazgo, la instauración del aprendizaje en equipo para los directivos de la OMPI, la armonización de los objetivos de liderazgo en los distintos niveles y el enriquecimiento de los conocimientos técnicos con aptitudes de liderazgo eficaces. En 2023 se dedicaron más recursos a impartir formación en liderazgo y gestión a los directivos, independientemente de su nivel (el 35 % del presupuesto de formación interna se invirtió en cursos de liderazgo y gestión). El objetivo es conseguir que los directivos sean más accesibles, abiertos y transparentes; así como dar prioridad a la comunicación bidireccional, en el sentido de escuchar a los empleados y abrir la puerta a un diálogo franco en un entorno seguro, al tiempo que se refuerzan constantemente el propósito, la misión y los valores de la Organización tanto con palabras como con acciones. Además, un buen liderazgo es fundamental para impulsar el bienestar mental de los empleados. Por lo tanto, más allá de la evolución de nuestra cultura, invertir en el desarrollo del liderazgo es esencial para mejorar el bienestar de los empleados.

16. En 2022, la OMPI introdujo encuestas anuales sobre la implicación de los empleados que sirven para suscitar, entre otras cosas, debates en equipo a todos los niveles sobre las **medidas que pueden generar** prácticas basadas en el valor, la inclusión y la confianza y el aprecio. Los resultados de las encuestas anuales, combinados con otros datos, también se utilizan para organizar un retiro anual del equipo directivo, centrado en la identificación de formas en las que la OMPI puede mejorar a nivel organizativo. A través de estas encuestas, y animando a los empleados a expresar su parecer, la OMPI evalúa ahora regularmente la percepción de los empleados en toda la Organización.

17. Desarrollar e integrar las «**capacidades**» adecuadas en su plantilla es otro factor esencial que influye en el cambio cultural. El nuevo enfoque racionalizado de gestión del rendimiento, formulado en 2023 y puesto en marcha en enero de 2024, hace hincapié en la importancia de dar y recibir información sobre los comportamientos y valores tanto como sobre los aportes concretos. El fomento del aprendizaje a través de la experiencia y el desarrollo de capacidades en el puesto de trabajo mediante asignaciones temporales y otras iniciativas de movilidad identificadas y puestas a prueba en 2023 serán la base de un marco de movilidad consolidado en 2024, para contribuir a una cultura que favorezca la movilidad y en la que ésta se perciba como un requisito previo para el crecimiento.

18. Nuestra nueva cultura ha exigido un replanteamiento de la estructura organizativa de la OMPI y de las estructuras departamentales y de equipo, así como la adaptación de nuestros métodos de trabajo para apoyar un **trabajo en equipo transversal más horizontal** que satisfaga la demanda de las partes interesadas. La reciente reestructuración se ha centrado en facilitar la toma de decisiones, la comunicación, la transferencia de conocimientos y otros elementos críticos que arraigan los comportamientos, hábitos y mentalidades esenciales para una transformación cultural. Por ejemplo, la reciente reestructuración del Sector de Desarrollo Regional y Nacional tiene como objetivo propiciar más proyectos temáticos, la difusión de las lecciones aprendidas y un enfoque holístico de todos los tipos de propiedad intelectual (PI) de cara a un mundo en el que la innovación industrial y digital se están fusionando. Se han creado varios equipos técnicos horizontales, algunos sobre temas transversales fundamentales como la inteligencia artificial (IA), pero también para apoyar la evolución de nuestros modelos de trabajo. Por ejemplo, el equipo técnico de transición de tecnologías de la información (TI) ha desempeñado un papel fundamental en el establecimiento de un nuevo modelo operativo optimizado que utiliza un enfoque basado en productos para las TI con miras a la reestructuración de esa función.

19. Por último, un pilar fundamental del camino hacia el cambio es comprender y reconocer cómo influyen los **procesos y sistemas adecuados** en la capacidad de la Organización para cambiar nuestra forma de trabajar. Están en marcha varias iniciativas para introducir una mayor

eficiencia en todos los sistemas y procedimientos de la OMPI. Tras el retiro del equipo directivo en 2023 se creó un grupo de trabajo en favor de «menos trámites» que se centrará en la racionalización, pero también en replantear la actual delegación de autoridad a fin de empoderar al personal. En la misma línea, el DGRRHH está adoptando, cuando procede, enfoques basados en la confianza, colaborando estrechamente con los auditores internos y externos para garantizar que se mantengan los controles necesarios, facilitando al mismo tiempo los procedimientos que entrañan un riesgo mínimo. En 2023, el DGRRHH participó en los trabajos preparatorios, incluido un examen de los procedimientos administrativos, relativos al Proyecto del Plan Maestro de Mejoras de Infraestructura sobre la Fase I del proyecto de transformación de AIMS 2.0. De cara al futuro, el departamento de RR.HH. desempeñará un papel clave en la definición de nuevas formas de trabajar y en la adopción de cambios de comportamiento para colmar posibles lagunas.

20. A través de estas y otras iniciativas, la OMPI se propone fomentar los comportamientos, hábitos y mentalidades esenciales para una transformación de la cultura.

### III. VENTAJA COMPETITIVA - AGILIDAD ORGANIZATIVA CARACTERIZADA POR LA DIVERSIDAD

21. Para seguir siendo competitiva en un entorno en constante evolución, la OMPI debe posicionarse para identificar y atender con prontitud las demandas de los clientes, ofrecer valor con mayor rapidez y adaptar y ejecutar con fluidez nuevas estrategias. La Organización podrá así aprovechar las oportunidades que se presenten y mantenerse en una posición aventajada. Este objetivo exige que la OMPI adopte la estructura de una red de colaboración de equipos multifuncionales, que demuestren las aptitudes y la diversidad necesarias para innovar, adaptarse y alcanzar sus objetivos.

#### *Una plantilla orientada al futuro*

22. La OMPI ha continuado perfeccionando gradualmente su metodología de planificación relativa al conjunto de empleados, pero el camino que tiene por delante va a caracterizarse por el cambio constante, el aumento de la competencia por el talento y las nuevas competencias que están surgiendo y que exigen un esfuerzo renovado y concentrado. La estrategia de planificación de la plantilla volvió a examinarse en 2023 para prever las competencias necesarias que permitirán a la Organización atender sus necesidades institucionales. La iniciativa de planificación del personal para 2023 se centró en las áreas funcionales, y no en los sectores, y permitió determinar las necesidades de formación en toda la Organización, lo que a su vez sirvió de base para elaborar un marco de aprendizaje y desarrollo más estratégico que se presentó a todo el personal en una reunión con la Academia de la OMPI. Teniendo en cuenta el número considerable de jubilaciones que se producirán en los próximos 10 a 15 años, es fundamental empezar a crear reservas de talento, tanto para el desarrollo del talento interno como para la identificación de futuros talentos procedentes de una gama más amplia de países a los que prestar apoyo.

23. Estrechamente relacionada con la planificación del personal está la «**movilidad**», que, si se sabe explotar adecuadamente, constituye una herramienta clave para revitalizar las competencias de los empleados ofreciéndoles oportunidades de crecimiento y perfeccionamiento continuo. Para facilitar este proceso, en 2023 el DGRRHH comenzó a desarrollar un marco de movilidad cuyo objetivo es definir, sistematizar y mostrar las oportunidades, herramientas y condiciones necesarias para una movilidad bien articulada de los funcionarios en toda la Organización. El marco se basa en la experiencia adquirida en 2023, donde se pusieron a prueba 42 oportunidades de movilidad interna. Se trataba, entre otras cosas, de candidaturas a puestos temporales, asignaciones temporales laterales internas, asignaciones interinas a corto plazo mientras se contrataban puestos específicos, así como asignaciones por períodos limitados a otras áreas de la Organización a través de la iniciativa de

movilidad entre directivos que se describe más adelante en el presente informe. La OMPI también está explorando otras modalidades de movilidad externa, incluido un programa piloto de intercambio de personal con las oficinas nacionales de PI.

24. El aumento de la movilidad será fundamental para crear nuevas competencias, contribuir a eliminar los compartimentos estancos entre departamentos, compartir y transferir conocimientos esenciales y ayudar a los directivos a aprovechar la diversidad de talentos que ya existe en la Organización. La próxima plataforma de movilidad, adquirida en 2023, dará a conocer todas estas oportunidades con vistas a una implantación viable en 2024 y años sucesivos.

25. Para promover la movilidad, hay que crear oportunidades. La modificación del Estatuto del Personal introducida en octubre de 2021, que permite la concesión de un nombramiento de plazo fijo con un mandato global de duración limitada, también se introdujo para garantizar una mayor agilidad ante las necesidades cambiantes, gestionar las expectativas de los candidatos cuando la Organización no pueda prever una carrera a largo plazo y fomentar la movilidad. Se está supervisando de cerca el uso de nombramientos de plazo fijo con un plazo global de duración limitada para evaluar los beneficios que ello reporta a la OMPI. Sobre la base de la experiencia adquirida hasta la fecha, se someterá a examen del Comité de Coordinación de la OMPI un nuevo ajuste de la cláusula 4.17 del Estatuto del Personal, a fin de permitir una sola prórroga. Paralelamente, el DGRRHH seguirá aprendiendo de la experiencia a través de consultas con los distintos sectores y tendrá en cuenta las repercusiones de estos nombramientos a la hora de definir su enfoque de la planificación estratégica de la plantilla, la evaluación del talento y la planificación del relevo. Cabe señalar que la limitación del plazo no se aplica a los funcionarios que ya tienen contratos de plazo fijo, continuo o permanente, aunque se les anima a considerar la movilidad al final del período de su contrato. Esto ha permitido que cuatro funcionarios se beneficien del crecimiento y la movilidad en 2023.

#### *Presentación del Plan de Acción de Diversidad Geográfica*

26. En julio de 2023, el DGRRHH dio a conocer su Plan de Acción de Diversidad Geográfica al Comité de Coordinación de la OMPI, con el que se subraya la voluntad de la OMPI de mejorar la diversidad en el conjunto de sus empleados. En el último trimestre de 2023, el DGRRHH emprendió la fase inicial de su aplicación, centrándose en tres pilares clave que se detallan a continuación: forjar alianzas con los Estados miembros mediante consultas regionales y específicas por países, integrar la diversidad geográfica en todas las facetas de las actividades de la OMPI, y agilizar las iniciativas de fortalecimiento de capacidades.



#### **Fomentar las alianzas con los Estados miembros**

- Los Estados miembros fomentan actividades para atraer talento
- Fomento de iniciativas selectivas para atraer talento e intercambiar conocimientos
- Indicadores clave de rendimiento utilizados para supervisar constantemente los progresos e informar sobre iniciativas adicionales



#### **Integrar la diversidad geográfica en toda la OMPI**

- La OMPI hace hincapié en la importancia de la diversidad ante los responsables de la contratación y los comités de selección
- La OMPI incorpora la diversidad geográfica en los planes de relevo y crea reservas de talento
- Se actualiza el sitio web de carreras profesionales de la OMPI para prestar un mayor apoyo a los candidatos

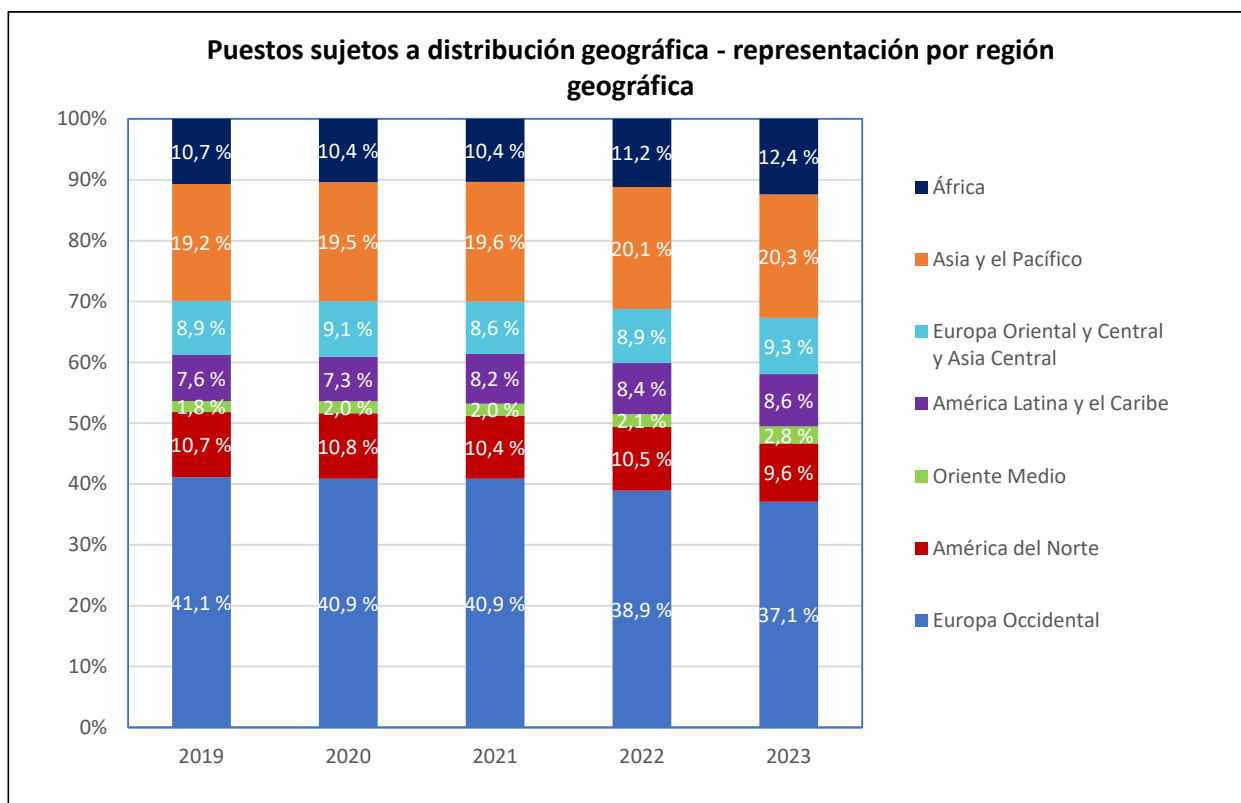


### Acelerar el fortalecimiento de capacidades

- La OMPI desarrolla las capacidades necesarias para el futuro entre sus actuales funcionarios, así como en los países
- La OMPI crea reservas de talento específicas para competencias especializadas
- Programas de fortalecimiento de capacidades en los países

27. La representación geográfica en la OMPI, basada en los principios de distribución geográfica establecidos en 1975, siguió evolucionando en 2023 gracias a los esfuerzos en curso para lograr una representación regional más equitativa. La OMPI es un organismo relativamente pequeño en comparación con otros de la familia de las Naciones Unidas (ONU), lo que justifica que se aplique un modelo basado en la representación geográfica regional y no en la representación por países. De ahí que no se observen tan rápidamente los cambios en la representación. Por lo general, el porcentaje anual de cambio oscila en torno al 5%. Centrarse en las tendencias generales a lo largo de un período más prolongado permite comprender mejor los resultados de los esfuerzos de la OMPI por ampliar su alcance y fomentar una mayor diversidad. Resulta sorprendente comprobar que en los últimos cinco años se ha producido una redistribución de la representación, con un descenso de la representación de Europa Occidental del 41,1% al 37,1%, y cambios positivos en otras regiones geográficas.

28. El cuadro siguiente, relativo al conjunto de los empleados en los últimos cinco años, muestra un aumento de la representación procedente de regiones geográficas como África, Asia y el Pacífico, Europa Oriental y Central y Asia Central, América Latina y el Caribe, así como Oriente Medio, junto con un descenso de la representación de Europa Occidental y América del Norte.



29. Para continuar con esta dinámica, y en consonancia con el pilar 1 del plan de acción de diversidad geográfica, el DGRRHH mantuvo una serie de reuniones en septiembre de 2023 con los siete Grupos de Estados miembros para debatir el propósito del plan de acción de diversidad geográfica, informar sobre las tendencias de contratación en cada región e invitar a los Estados miembros a colaborar con el DGRRHH para debatir iniciativas específicas de cada país para atraer talento. Al tiempo que el DGRRHH sigue abogando por este plan de trabajo con los grupos regionales, continúa explorando paralelamente otras formas de facilitar los objetivos refrendados en dicho plan.

30. Una de esas iniciativas supone la puesta en marcha de un proyecto piloto conjunto, en colaboración con el Sector de Desarrollo Regional y Nacional, y en concreto con el equipo de proyectos del Sector de Desarrollo Regional y Nacional y la Academia de la OMPI, y con socios de los países que participarán en el proyecto piloto. En esencia, el proyecto piloto consiste en que la OMPI colabore estrechamente con asociados (gobiernos, oficinas de PI, universidades) en un máximo de tres países para crear reservas de talentos. Mediante una mejor comprensión de los mercados nacionales de talentos, la definición de los desafíos y el diseño conjunto de iniciativas adaptadas a cada país para atraer talento, el objetivo es dar a conocer las oportunidades de empleo en el ámbito de la PI en general, así como en la OMPI en particular; y explicar mejor a los candidatos cómo se desarrolla habitualmente un proceso de contratación, lo que permitirá orientar mejor el proceso de presentación de candidaturas y desarrollar las competencias necesarias en todo el proceso de contratación. Se analizarán los resultados del proyecto piloto para desarrollar un prototipo que pueda servir de base para reproducir la iniciativa en otros países interesados.

31. Además de los esfuerzos realizados para avanzar en la aplicación del pilar 1 del plan de acción de diversidad geográfica, el DGRRHH también ha participado en una serie de reuniones bilaterales/multilaterales con los Estados miembros y ha respondido a varias solicitudes de datos. Entre julio de 2023 y abril de 2024, el DGRRHH participó en 19 reuniones bilaterales con Estados miembros, cuatro reuniones multilaterales (excluidas las relacionadas con el plan de acción de diversidad geográfica) y 12 solicitudes de información relativas a la contratación en la OMPI. El DGRRHH también ha patrocinado cinco eventos para atraer talento, incluida la participación en un foro profesional en línea centrado en las mujeres en puestos de dirección (en octubre de 2023).

#### *Luchar por la igualdad de acceso y oportunidades para todos*

32. Las investigaciones demuestran que las organizaciones con una gran diversidad obtienen mejores resultados y que las organizaciones inclusivas son más innovadoras y dinámicas. La inclusión también contribuye directamente a retener mejor el talento. Entre finales de 2022 y principios de 2023, y reconociendo la importancia de la diversidad, la OMPI puso en marcha una estrategia para la inclusión de la discapacidad, fruto de un amplio proceso consultivo y de desarrollo de capacidades, y actualizó las políticas sobre igualdad de género. El objetivo de estos esfuerzos es crear un lugar de trabajo más integrador e innovador, al tiempo que se mejora la retención del talento. Al centrarse en la accesibilidad y el fortalecimiento de capacidades, la OMPI trata de mejorar las oportunidades de todos los candidatos, independientemente de su trayectoria.

33. Otras iniciativas en curso incluyen la elaboración de un documento de orientación sobre ajustes razonables, que se ultimarán en 2024. Los ajustes razonables son uno de los pilares para la inclusión de la discapacidad, y mejorar la eficacia de la gestión de peticiones es fundamental para poder atraer y retener el talento que tiene discapacidades.

34. La OMPI también ha redoblado sus esfuerzos para mejorar la accesibilidad de todos los usuarios, incluidos aquellos con discapacidad, en todas las plataformas, estructuras, procesos e iniciativas. En un documento orientativo sobre accesibilidad que se publicará próximamente se



ofrecerá una visión estratégica de todas las mejoras en materia de accesibilidad de cara a los próximos años. En la misma línea, la OMPI colaboró con una organización de personas con discapacidad para evaluar las políticas de recursos humanos de la OMPI desde la perspectiva de la inclusión de la discapacidad. Las conclusiones apuntan a la necesidad de introducir cambios para garantizar la accesibilidad, hacer que el lenguaje sea más receptivo para todos los lectores y reflejar mejor las circunstancias específicas de una plantilla diversa.

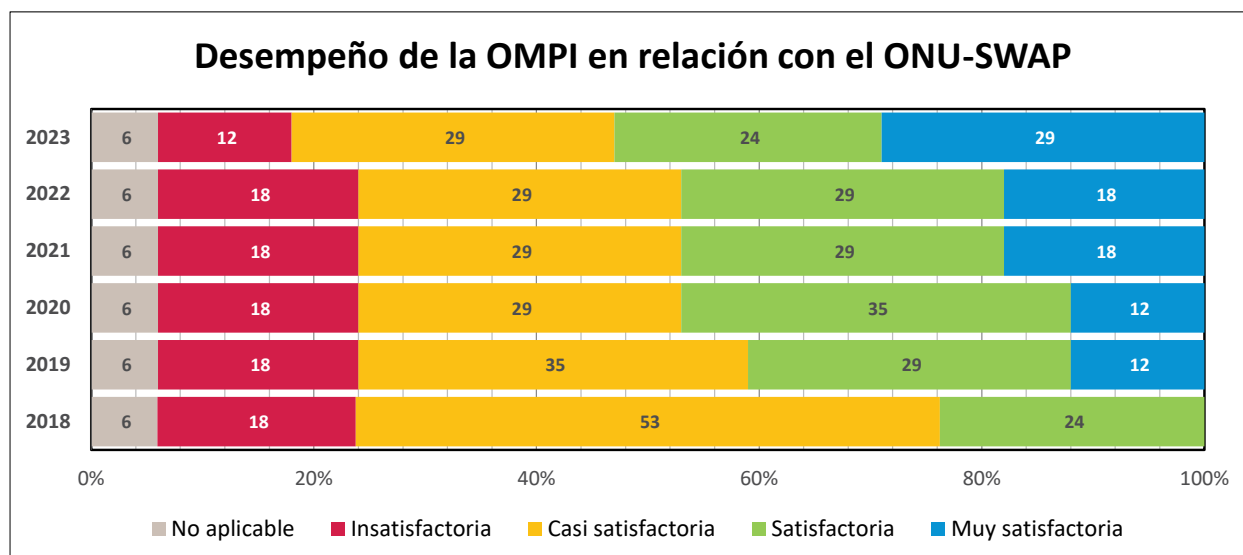
#### *Política sobre la igualdad de género*

35. En 2023, siguiendo las recomendaciones de las Naciones Unidas sobre la formulación de políticas eficaces en materia de igualdad de género, la OMPI mantuvo intensos debates internos para mejorar su política sobre la igualdad de género para los años 2024-2027. El objetivo de la política revisada es configurar el enfoque de la OMPI en materia de igualdad de género, haciendo hincapié en la integración de las perspectivas de género en toda su labor y fomentando una cultura organizativa integradora con una representación equitativa en todos los niveles. Mediante la aplicación de iniciativas específicas, junto con estrategias más generales, la política se propone fortalecer las estructuras, los procesos y los proyectos de la OMPI, mitigando al mismo tiempo las disparidades de género en el acceso a los derechos y las oportunidades. Esta política se basa en los cimientos que sentó la política inicial de igualdad de género de 2014, se ajusta a las normas del sistema de las Naciones Unidas y se inspira en las mejores prácticas de diversos sectores, como el privado. Además, se ajusta al Plan de Acción en materia de PI y Paridad de Género 2022-2026.

36. En cuanto a las normas del sistema de las Naciones Unidas sobre la incorporación de la perspectiva de género y la igualdad de género, la OMPI siguió avanzando en la aplicación del Plan de acción para todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (ONU-SWAP). El ONU-SWAP es el marco de rendición de cuentas de todo el sistema de las Naciones Unidas en materia de igualdad de género, y está consonancia con los ODS.<sup>4</sup> Todas las entidades de las Naciones Unidas informan anualmente sobre el plan y se comprometen a avanzar en relación con sus indicadores, que abarcan desde políticas y liderazgo, supervisión y evaluación y seguimiento financiero, hasta cultura organizativa, desarrollo de capacidades y comunicación. En 2023, la OMPI cumplió o superó los requisitos en relación con el 53 % de los indicadores, lo que supone una mejora de aproximadamente 30 puntos porcentuales desde la puesta en marcha del marco en 2018. Simultáneamente, en el último año, la OMPI ha reducido de tres a dos el número de indicadores para los que no cumple los requisitos, mientras que ha aumentado de tres a cinco el número de indicadores que superan los requisitos (Evaluación, Auditoría, Liderazgo, Conocimiento y Comunicación, y Coherencia).

---

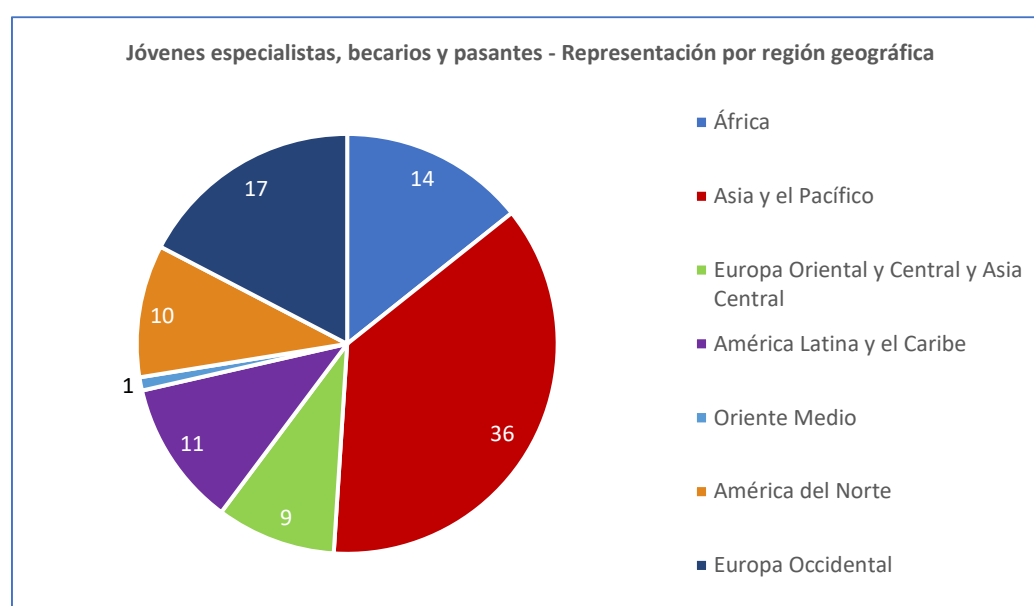
<sup>4</sup> El ONUSWAP es un mecanismo de rendición de cuentas aprobado por la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE) y pone en práctica la Política para todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, aprobada en 2006 por la JJE. El desempeño de la OMPI, por indicador, puede consultarse [aquí](#).



#### *Programas para la juventud*

37. Los programas de la OMPI dirigidos a la juventud, que abarcan el Programa de Jóvenes Especialistas (PJE) y a los becarios, los funcionarios subalternos de la categoría profesional y los pasantes, siguen ampliándose cada año y suponen una reserva crucial de talento para el futuro de la Organización y de la labor de la PI en todo el mundo.

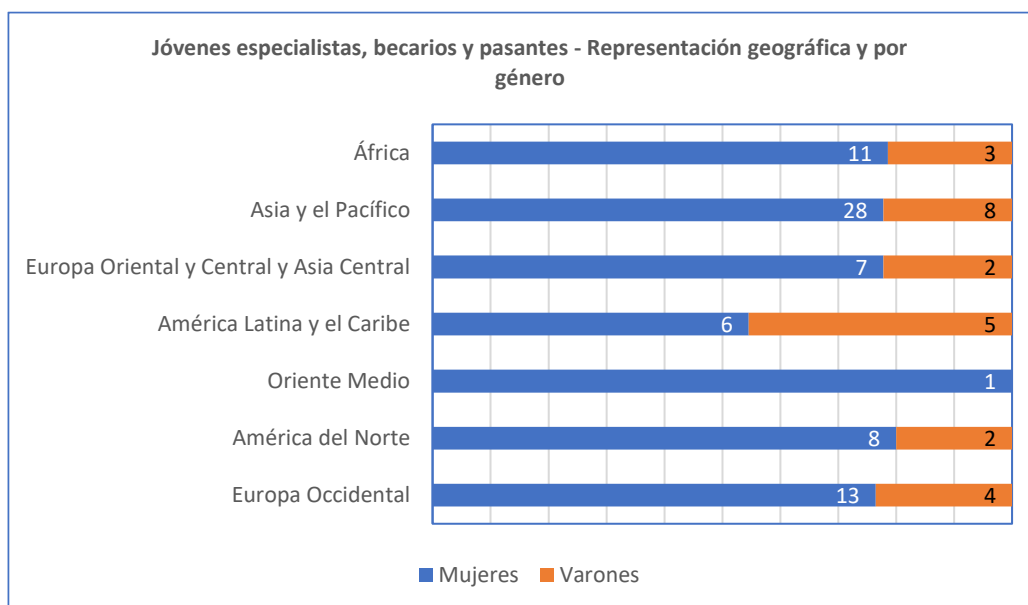
38. A finales de diciembre de 2023, la OMPI daba cabida a 10 funcionarios subalternos de la categoría profesional en total, 7 en colaboración con el PNUD y 3 en el marco de un memorando de entendimiento directo. En 2023, la OMPI acogió por primera vez a funcionarios subalternos de la categoría profesional procedentes de la Arabia Saudita. El programa de becas ha seguido creciendo en toda la Organización, que en 2023 contó con la participación de 52 becarios. En consonancia con el objetivo de la OMPI de incrementar la diversidad de sus reservas de talento, cabe destacar el aumento de la diversidad observado en los programas de pasantías y becas de la Organización, en los cuales Asia y el Pacífico gozan de mayor representación y África ocupa el tercer lugar. Estas cifras inspirarán las acciones de la Organización en el marco del Plan de Acción de Diversidad Geográfica para trabajar en una mayor diversificación dentro de los programas de la OMPI dirigidos a la gente joven.



39. Reconociendo la importancia de la participación de la juventud, la OMPI está dando prioridad a programas como el PJE y al programa de pasantías. Estas iniciativas no solo ayudan a mantener una reserva diversa de talento para la Organización y para el ecosistema de PI en su conjunto, sino que además fomentan la inclusión y el equilibrio de género. El compromiso de la OMPI para con el empoderamiento de los jóvenes refleja su visión de un ecosistema de PI dinámico y globalmente inclusivo, y se traducirá próximamente en una estrategia de empoderamiento, para jóvenes innovadores y creadores de todo el mundo.

40. El PJE, cuyo objetivo es preparar a los líderes de la PI para el futuro centrándose en el fortalecimiento de las capacidades en cada país, ha dado lugar a una reserva diversa y cualificada de personas capaces de brindar apoyo a la labor de la PI en todo el mundo. Un grupo ya se ha graduado y dos trabajan actualmente en la OMPI. Además de la labor en pro de una representación regional diversa, la OMPI está realizando progresos notables para atraer talento de regiones a las que antes resultaba difícil llegar. Prueba de ello es la incorporación del grupo de 2024, en el que se incluían dos candidatos de Estados miembros que actualmente no están representados (Botswana y Panamá).

41. Una tendencia que ha comenzado a observarse en todos los programas para jóvenes es la necesidad de aumentar el equilibrio de género. La tendencia marca una relación de aproximadamente cuatro hombres por cada mujer entre los jóvenes especialistas, becarios y pasantes. Aunque hay indicios positivos que apuntan al futuro equilibrio en el nivel del personal directivo superior, también muestran que necesitamos una mayor difusión adaptada en los puestos de nivel inicial dirigidos a hombres, a fin de mantener una Organización equilibrada en cuanto al género en todos los niveles.



42. Habida cuenta de los datos anteriores, la OMPI mantendrá su enfoque y colaborará con los Estados miembros para atraer una reserva de talento joven y diversa a la Organización, y fortalecer capacidades en los países para los futuros líderes de la PI a través del PJE.

*Mejorar la proyección exterior de la OMPI y la captación de talento*

43. Aprovechando el Plan de Acción de Diversidad Geográfica y en apoyo de sus pilares 2 y 3 —a saber, integrar la diversidad geográfica y acelerar el fortalecimiento de capacidades respectivamente—, el DGRRHH ha puesto en marcha dos proyectos destinados a reforzar las iniciativas de la OMPI de proyección exterior. El primer proyecto consiste en la renovación del portal de empleo de la OMPI para atraer y apoyar mejor a los posibles candidatos. La puesta

en marcha del portal está prevista para mediados de 2024 y su diseño busca ayudar a los candidatos a desenvolverse en el procedimiento de contratación de la OMPI y a encontrar oportunidades acordes con sus perfiles. El segundo proyecto se centra en ampliar la presencia de la OMPI en diversas plataformas de contratación locales y mundiales.

44. El uso por parte de la OMPI de plataformas específicas de empleo, como LinkedIn, entre otras, proporciona información valiosa sobre la ubicación de las competencias en todo el mundo, lo que permite llevar a cabo campañas de proyección exterior adaptadas a cada caso. En un plan activo de captación de talento realizado en 2023 para 24 vacantes de personal se combinó la difusión de información sobre puestos de trabajo con la contratación individual de candidatos, reforzando los esfuerzos de contratación de la OMPI. De cara al futuro, mediante la colaboración estratégica con la División de Noticias y Medios de Comunicación y los Estados miembros se adaptarán las actividades de proyección exterior a mercados laborales y canales de contratación específicos.

#### *Datos y tendencias de contratación*

45. En el ámbito de la contratación, la OMPI anunció 91 vacantes (para puestos temporales y de plazo fijo) sujetas a distribución geográfica en 2023. A mediados de abril de 2024, se habían cubierto 68 puestos tras recibirse unas 10 734 candidaturas. Cabe señalar que los candidatos internos ocuparon 14 de los 47 puestos de plazo fijo, mientras que 33 fueron ocupados por candidatos externos. De los 33 puestos de plazo fijo cubiertos por candidatos externos, la mitad (16 de 33) eran de grado P4 o superior (7 puestos de la categoría P4, 8 de la P5 y 1 de la D1). Entre los candidatos externos seleccionados, el 40 % tenía relaciones laborales previas con la OMPI, lo que pone de relieve que las funciones desempeñadas por el personal temporal y por el personal que no es de plantilla constituyen vías eficaces para conseguir plazas de personal básico y deben ser objeto de un seguimiento minucioso en el marco de la iniciativa del Plan de Acción de Diversidad Geográfica. La OMPI podría aprovechar mejor estas funciones para preparar los perfiles de diversidad que necesita para el futuro.

46. A medida que se introducen mejoras en el procedimiento de contratación de la Organización, se ha observado un aumento del 18 % en el número de candidatos por puesto cubierto entre 2022 y 2023, lo que demuestra el éxito de las iniciativas de captación, que se traducen en términos absolutos en 24 candidatos más en 2023 que en 2022 por puesto publicado. Aumentaron las candidaturas de América Latina y el Caribe (+38,8 %), seguidas de las de América del Norte (+26,3 %) y África (+20,5 %). Pese a ello, los retos persisten, ya que el procedimiento de selección sigue siendo muy competitivo y solo permite que unos pocos candidatos pasen a las entrevistas. En 2023, hubo en promedio 158 candidaturas por vacante, con una media de aproximadamente 8 candidatos por vacante que pasaron a la fase de preselección y solo 4 candidatos convocados a la entrevista, lo que corresponde al 4,9 % y al 2,6 % de los candidatos, respectivamente. De estas cifras se desprende que es necesario seguir trabajando en la difusión selectiva, el apoyo a los candidatos y el fortalecimiento de capacidades.

#### *Representación geográfica y contratación*

47. Desde 2022, África representa la mayor reserva de candidatos, lo que indica su creciente interés por las plataformas mundiales. Sin embargo, pese a esa fuerte representación, la conversión de la candidatura a la selección sigue siendo notablemente inferior a la de otras regiones (9 % de los candidatos seleccionados), lo que indica la necesidad de aumentar la implicación en el país y mejorar los mecanismos para ayudar a los candidatos a prepararse.

48. En Asia y el Pacífico, se observa que la India y China representan casi la mitad de todas las candidaturas, lo cual pone de manifiesto el importante papel de estos países en el panorama de talento de la región, así como en el ecosistema de la PI en su conjunto. Por el contrario, América Latina y el Caribe aportan un porcentaje menor del total de candidaturas

(10 %), aunque muestran una eficiencia notable en la selección de candidatos (17 % del total de candidatos seleccionados), superando así a otras regiones en el ritmo de conversión. Aunque los candidatos de Oriente Medio presentan índices de progresión más bajos entre la etapa de preselección gruesa y la de preselección, destacan como el segundo grupo de mayor éxito a la hora de llegar a la fase de entrevista.

	Candidaturas	Preselección gruesa <sup>5</sup>	Preselección <sup>6</sup>	Entrevista <sup>7</sup>	Recomendación <sup>8</sup>	Selección <sup>9</sup>	Selección (N)
África	2 763	47,40 %	6,30 %	41,50 %	29,40 %	60 %	6
Asia y el Pacífico	2.074	51,30 %	8,80 %	55,30 %	51,90 %	55,60 %	15
Europa Oriental y Central y Asia Central	1.472	51,70 %	8,90 %	42,60 %	48,30 %	35,70 %	5
América Latina y el Caribe	1.065	52,30 %	12,60 %	58,60 %	46,30 %	63,20 %	12
Oriente Medio	381	45,40 %	3,50 %	66,70 %	50 %	100 %	2
América del Norte	521	52 %	14,40 %	79,50 %	61,30 %	42,10 %	8
Europa Occidental	2.458	49,50 %	13,40 %	55,80 %	50,50 %	43,50 %	20
	<b>10.734</b>	<b>49,90 %</b>	<b>9,80 %</b>	<b>54 %</b>	<b>48,60 %</b>	<b>49,60 %</b>	<b>68</b>

49. También se aprecian diferencias intrarregionales, con una concentración de candidatos en unos pocos países. Por ejemplo, en varias regiones, un puñado de países representa más de la mitad de las candidaturas: la India y China se mencionaron anteriormente en Asia y el Pacífico; del Brasil, Colombia y México procede casi el 50 % de todos los candidatos de América Latina y el Caribe; de la República Islámica del Irán, Líbano y Jordania procede más del 55 % de todos los candidatos de Oriente Medio, mientras que de Francia, Suiza, Italia y España procede más del 50 % de todos los candidatos de Europa. Por otra parte, de Kenya y Nigeria procede algo más del 25 % de todos los candidatos africanos, mientras que de Türkiye y la Federación de Rusia procede algo más del 25 % de todos los candidatos de Europa Oriental y Central y Asia Central.

#### *Contratación y dinámicas de género*

50. Las dinámicas de género desempeñan un papel importante en el proceso de contratación, ya que las candidatas de todas las regiones geográficas obtienen buenos resultados en las primeras fases de la contratación y probablemente cumplen los requisitos del puesto de trabajo de forma más completa que los candidatos varones. Sin embargo, los candidatos varones preseleccionados tienen una probabilidad ligeramente superior de pasar a la fase de entrevistas y, una vez recomendados, tienen una tasa de éxito ligeramente superior llegado el momento de la selección (52,4 % frente al 47,3 %).

51. En 2023, aproximadamente el 48 % de las candidaturas recibidas fueron de mujeres, lo que indica que la labor de proyección exterior de la OMPI es equilibrada y específica. En cuanto al número de mujeres en las candidaturas recibidas por región geográfica, el porcentaje superó el 50 % en Europa Oriental y Central y Asia Central (60,1 %), y América Latina y el

<sup>5</sup> "Preselección gruesa", es decir, las candidaturas se admiten tras haber superado una verificación para confirmar que cumplen los requisitos mínimos exigidos para el puesto.

<sup>6</sup> "Preselección", es decir, las candidaturas superaron la preselección gruesa y pasan otra ronda de preselección para confirmar que cumplen de manera más específica con los requisitos y tras la cual, por lo general, las personas tienen que pasar evaluaciones por escrito en las que se ponderan sus competencias técnicas.

<sup>7</sup> "Entrevista", es decir, tras haber superado la preselección y la evaluación por escrito, las personas pasan a la etapa de entrevista.

<sup>8</sup> "Recomendación", es decir, las personas que superaron la entrevista y las etapas anteriores son recomendadas por la junta de nombramiento o el Comité de Selección para su selección.

<sup>9</sup> "Selección", es decir, las personas quedan seleccionadas por la autoridad competente a partir de la recomendación de la junta de nombramiento o el Comité de Selección.

Caribe (53,6 %). Por el contrario, el porcentaje más bajo de candidaturas procedentes de mujeres se dio con respecto a África (38,5%).

52. En consonancia con el compromiso de todas las Naciones Unidas de lograr la paridad de género, es importante señalar que, en 2023, se seleccionó un número similar de candidatas y candidatos (35 y 33 respectivamente, lo que corresponde a un 51,5 % de mujeres), con una distribución general similar entre hombres y mujeres en todas las regiones. De las 35 candidatas seleccionadas, una fue nombrada en el grado D1, cuatro en el P5 y siete en el P4. Asia y el Pacífico, América Latina y el Caribe, y Europa Occidental representaron en conjunto más del 70 % de todas las candidatas seleccionadas, lo que indica que es necesario realizar esfuerzos específicos para movilizar a las candidatas del resto de regiones.

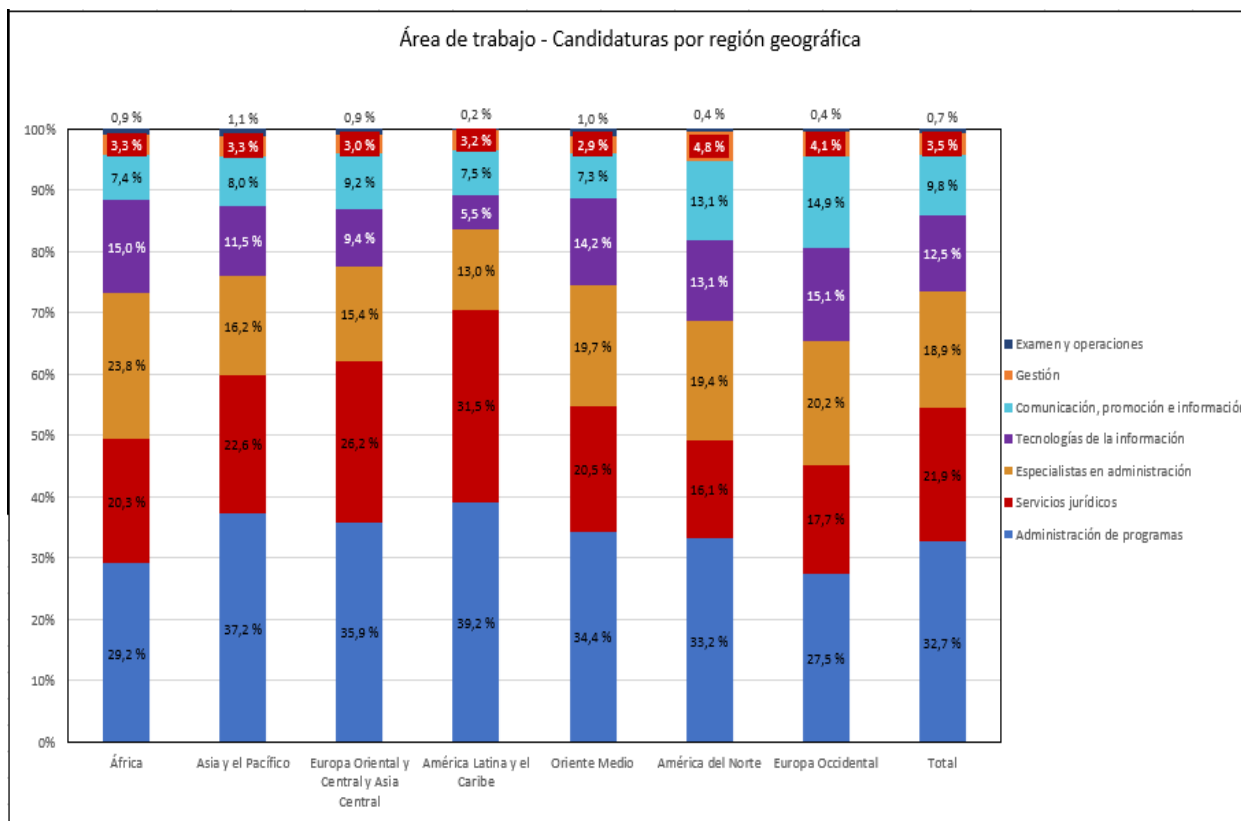
#### *La influencia de las áreas de trabajo*

53. Se puede tomar nota de otras complejidades al examinar los análisis sectoriales, en los que se observan tendencias distintas en las preferencias de cada área de trabajo y en los índices de éxito en las distintas regiones. Mientras que las funciones jurídicas y administrativas atrajeron una atención notable, las funciones de TI mostraron ser un reto crucial. Con un menor número de candidaturas por puesto en el ámbito de las TI, atraer a profesionales cualificados sigue siendo un obstáculo, lo que puede deberse a posibles problemas de atractivo, como insuficiencias en el conjunto integral de la remuneración. La incapacidad de atraer perfiles técnicos se refleja en el registro de riesgos de la OMPI. Se prevé seguir trabajando en 2024, sobre todo para estudiar el ajuste del incentivo para la contratación propuesto por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) a fin de lograr una mayor incidencia.

54. Las candidaturas por área de trabajo presentan variaciones regionales interesantes y valiosa información de cara a las actividades de proyección exterior. En 2023, la mayoría de los puestos que se cubrieron posteriormente pertenecía a cuatro áreas de trabajo: administración de programas (22), seguida de TI (14), especialistas en administración (12) y servicios jurídicos (10).

55. El análisis de las candidaturas en el área de trabajo de las TI presenta información valiosa y pone de manifiesto la complejidad de la difusión mundial. En 2023, 14 puestos, es decir, aproximadamente el 20 % de todos los puestos cubiertos, pertenecían al área de trabajo de las TI. Como se ha indicado, el número de candidatos por puesto cubierto en el ámbito de las TI fue notablemente inferior al promedio de candidaturas para vacantes en otros ámbitos, lo que refleja una posible falta de competitividad en el paquete de remuneración para los empleados de la OMPI en lo relativo a atraer a profesionales cualificados de todo el mundo en dicho ámbito, dado el difícil mercado laboral actual para estas profesiones. La OMPI ha planteado esta cuestión en repetidas ocasiones en el contexto del examen del paquete de remuneración de las Naciones Unidas, ya que el sistema actual no ofrece flexibilidad para introducir ajustes en el conjunto integral de la remuneración en función de la demanda del mercado. Cabe señalar a este respecto que el incentivo para la contratación propuesto por la CAPI no ha tenido un gran efecto en su aplicación actual, la cual se está revisando. Además, en esta área de trabajo se observó la tasa de preselección gruesa más baja (un 33 % frente al promedio del 49,9 % de todas las áreas de trabajo), lo que indica que una mayor proporción de candidatos no cumplía los requisitos básicos del puesto. Los candidatos de Europa Occidental se ajustaban más a los requisitos y solían tener más posibilidades de que se les invitase a la fase de prueba, lo cual incrementaba el número de candidatos que llegaban a ser seleccionados. Ello explica por qué, a pesar de los buenos resultados de los candidatos elegibles de Asia y el Pacífico, y Europa Oriental y Central y Asia Central durante el procedimiento de selección, la mitad de los puestos de TI cubiertos fueron a parar a candidatos de Europa Occidental. Del mismo modo, por cada candidata en el área de trabajo de las TI, había 4,7 candidatos varones, lo que supone un descenso en comparación con las cifras de 2022. Si bien esta cifra se corresponde con las tendencias mundiales observadas en el

conjunto de empleados, la brecha es la más alta que se observa entre candidatos y candidatas en la OMPI, y no contribuye a lograr la diversidad en el conjunto de empleados de la Organización. En general, si tenemos en cuenta la proporción de puestos de TI que se anuncian anualmente (entre un 20 % y un 25 %), podemos concluir que la OMPI tiene un reto adicional para alcanzar la diversidad en su conjunto de empleados. En el marco del Plan de Acción de Diversidad Geográfica se examinará un plan de acción específico al respecto con los servicios de TI.



56. América Latina y el Caribe tiene un porcentaje relativamente más elevado de candidatos para servicios jurídicos (31,5 % o 335 candidatos) en comparación con la proporción mundial (21,9 % o 2 349 candidatos). Por otra parte, los candidatos de África (15 % o 415 candidatos), Europa Occidental (15,1 % o 1 346 candidatos) y Oriente Medio (14,2 % o 54 candidatos) se presentan más a puestos de TI que la proporción mundial de candidatos (12,5 %).

57. Con un enfoque resuelto en pos de la diversidad, la captación de talento y la inclusividad, los esfuerzos de la OMPI por atraer talento prometen un futuro lleno de innovación y oportunidades equitativas para los candidatos aspirantes.

#### IV. UNA NUEVA FILOSOFÍA DEL RENDIMIENTO

58. Se llevó a cabo una importante labor, en colaboración con la Oficina del Consejero Jurídico, para revisar y modernizar el sistema de la OMPI de gestión del rendimiento. Dicha labor, iniciada en 2022 y basada en la nueva filosofía de la OMPI de gestión del rendimiento, culminó en 2023 con el nuevo diseño de las políticas, herramientas, orientaciones y prácticas de la Organización en materia de rendimiento. Si bien la nueva política y el nuevo planteamiento se consideran transitorios y se prevé que sigan evolucionando a medida que la Organización extraiga enseñanzas, estos han reorientado la gestión del rendimiento para centrarse en el diálogo, agilizando al mismo tiempo el procedimiento. Se ha renovado el interés no solo por lo que consigue el personal, sino también por cómo lo consigue, garantizando que

los valores y las competencias básicas de la OMPI sustenten toda su labor. En consecuencia, el nuevo marco ha racionalizado considerablemente los procedimientos, al tiempo que ha facilitado y fomentado intercambios continuos entre supervisores y supervisados y una relación de trabajo más dinámica y eficaz.

59. Para apoyar este cambio, el Servicio de Gestión de Talento de los Recursos Humanos diseñó una serie de sesiones informativas y consultas que se pusieron en marcha a principios de 2024, con el fin de facilitar la comprensión del nuevo enfoque y fortalecer las capacidades necesarias para crear una cultura del rendimiento sólida. En este contexto, más de 900 funcionarios de todos los niveles recibieron información, y ese proceso seguirá después de concluido 2024.

#### *Reconocer el rendimiento*

60. El reconocimiento es especialmente importante en momentos de cambio y crecimiento, y permite a los empleados adquirir una sensación de seguridad en el valor que aportan a la Organización, lo que les motiva a continuar con su trabajo. El programa de recompensas y reconocimiento de la OMPI se reintrodujo en 2023 tras las contribuciones realizadas por los participantes del retiro del personal directivo, con la consiguiente distribución de recompensas por el rendimiento individual y en equipo. Con el nuevo enfoque de la gestión del rendimiento, las expectativas de rendimiento actualmente están articuladas de un modo más claro en la Organización, lo que permite a los directivos y al personal diferenciar mejor entre los distintos niveles de rendimiento.

61. De cara al futuro, el DGRRHH centrará su atención en el diseño y desarrollo de un procedimiento de examen del talento orientado al futuro, que facilitará la comprensión de las fortalezas y debilidades de la Organización en materia de talento, tomando en consideración para ello las funciones cruciales para que la OMPI pueda cumplir sus objetivos. Este proceso es especialmente crítico habida cuenta del gran número de jubilaciones previstas en los próximos 15 años. En 2024 ya se ha iniciado y se aplicará la labor de base para la concepción y el desarrollo de un procedimiento de examen del talento. Además, tras los debates mantenidos con la CAPI sobre la aplicación experimental de distintos enfoques, la OMPI prevé seguir trabajando para diseñar un nuevo programa de recompensas que pueda adaptarse mejor a sus necesidades.

## **V. DESARROLLAR UNA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS**

62. La OMPI ha adoptado un enfoque más estratégico respecto de la formación interna. A lo largo de 2023, la Academia de la OMPI, en colaboración con el DGRRHH, colaboró activamente con todos los sectores para identificar necesidades específicas de formación y desarrollo en cada uno de ellos, utilizando el marco elaborado por el Equipo Técnico de Formación y Desarrollo, en el que se clasifica la formación en capacidades obligatorias, técnicas e interpersonales. La Academia de la OMPI compartió el marco con todo el personal durante una reunión general en noviembre de 2023 y la información facilitada se está utilizando actualmente para diseñar un nuevo catálogo de aprendizaje dirigido al personal, que se incorporará a un sistema de aprendizaje integrado que se prevé poner en práctica en 2024. La Academia de la OMPI pondrá a disposición de todo el personal todos los planes de aprendizaje y perfeccionamiento por sectores para aumentar la transparencia y ayudar al personal a seleccionar la formación que apoye sus planes profesionales.

63. La Academia de la OMPI, en colaboración con el DGRRHH, puso en marcha importantes iniciativas de formación en 2023. Dichas iniciativas incluían aproximadamente 28 cursos nuevos de atención al cliente y de gestión y liderazgo, desarrollados en colaboración con 5 prestigiosas instituciones y proveedores de formación, que abarcaban áreas fundamentales



como principios de liderazgo, capacidades de negociación, pensamiento de diseño, toma de decisiones basada en datos, competencias relacionadas con la IA y principios avanzados de mentalidad de atención al cliente.

64. Un área clave de interés para la OMPI es la mejora de las capacidades de gestión y liderazgo, así como el aprovechamiento del aprendizaje organizativo para la formación en el fortalecimiento de nuevas capacidades. Se tomó un programa especializado y se ajustó con el fin de que el personal directivo superior reforzara su función de liderazgo a la hora de prepararse para el futuro, reconociendo su papel crucial en el fomento del talento y las capacidades organizativas. Además, las sesiones de formación sobre liderazgo inclusivo y técnicas de presentación y redacción fueron cruciales para perfeccionar las metodologías de aprendizaje y para dotar al personal de conocimientos y competencias. La mayoría de los cursos nuevos obtuvieron elevados índices de satisfacción, del 95 % y el 93 %, respectivamente, en formación sobre atención al cliente y liderazgo y gestión. Los comentarios y datos recabados del personal directivo superior indicaron la necesidad de una formación más adaptada y breve, para satisfacer mejor las necesidades específicas de la OMPI. Las distintas observaciones de los participantes en la OMPI siguieron marcando la evolución de nuestra metodología de formación, pasando de iniciativas aisladas a una estrategia más colectiva y centrada en las funciones. Este cambio facilitó la organización de 119 sesiones de formación, a las que asistieron 1 619 participantes de la OMPI, mejorando el aprendizaje en grupo y la interacción entre homólogos.

65. Esta labor está ayudando a estructurar un marco y un catálogo de aprendizaje basado en las competencias, que incluyen diversas ofertas formativas, como la gestión de proyectos orientada al desarrollo, el uso responsable de la IA y los medios sociales, y actividades de mejora de las capacidades de liderazgo más adaptadas a los distintos participantes de la OMPI. Con el fin de favorecer la ejecución integrada de los programas de aprendizaje, la matriz de aprendizaje y el catálogo de formación facilitarán el fortalecimiento de capacidades por medio de itinerarios bien definidos, cuya puesta en marcha está prevista para 2024. Esta iniciativa apoya tanto el crecimiento individual como la misión más amplia de la OMPI mediante el fomento de una cultura de aprendizaje continuo.

66. Además, como se ha mencionado anteriormente, los esfuerzos de la OMPI por reforzar la movilidad interna proporcionarán un medio a través del cual los empleados podrán desarrollar nuevas competencias o perfeccionar las existentes. La plataforma de movilidad (mercado de talento), que se pondrá en marcha a mediados de 2024, proporcionará mayor visibilidad y transparencia respecto de oportunidades consistentes en trabajos pequeños (proyectos de corta duración), asignaciones temporales, actividades de aprendizaje profesional por observación y otras iniciativas que permitirán a los empleados seguir desarrollándose de forma proactiva y en el puesto de trabajo.

## **VI. OPTIMIZAR EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS**

67. La OMPI ha emprendido un viaje para la transformación de la experiencia de los empleados. La creación de una experiencia positiva para los empleados suele estar vinculada a mejoras de la productividad, la participación y los resultados, e incide en los demás aspectos relacionados con los procedimientos de la Organización.

### *Gestión integrada del talento*

68. En un enfoque basado en la gestión integrada del talento se ajustan todos los aspectos del ciclo de vida del empleado a las estrategias operativas en su conjunto. El Servicio de Gestión de Talento de los Recursos Humanos se concibió para apoyar este nuevo enfoque, asociándose con el personal directivo y los empleados a fin de fomentar un entorno de trabajo sustentado en la confianza y en el apoyo. En 2023, este nuevo enfoque empezó a visibilizarse

en la OMPI con los gestores de talento, al poner el foco en la creación de asociaciones con las unidades operativas, la búsqueda de oportunidades en las que los recursos humanos pudieran intervenir para ejercer una influencia positiva y la prestación de asesoramiento estratégico tanto a los empleados como a los directivos para garantizar que las prácticas de los recursos humanos se ajusten a los objetivos generales de la Organización. La Unidad de Experiencia de los Empleados se coordinó con los asociados, pero también se contó con la representación de los empleados a través de un nuevo grupo consultivo en materia de talento, con el fin de garantizar que las funciones de recursos humanos como la contratación, la planificación de recursos del conjunto de empleados, la gestión de la actuación profesional, y el aprendizaje y el perfeccionamiento se diseñen e integren para aprovechar el talento que necesita la Organización de un modo más estratégico. Ello se logra teniendo presente que cualquier sistema de gestión del talento forma parte de un todo y contribuye a mejorar la experiencia de los empleados.

### *Implicación y diálogo*

69. La OMPI publicó su encuesta sobre la implicación de los empleados por segundo año consecutivo en abril de 2023, en la que se pusieron de manifiesto tendencias alentadoras en varios aspectos de las dinámicas relacionadas con el lugar de trabajo. La puntuación general relativa a la satisfacción de los empleados (eSat) en la pregunta “grado de satisfacción con el trabajo en la OMPI” fue de 74 en 2022 y 73 en 2023, frente a una referencia de 75.<sup>10</sup> Además, los porcentajes de participación del 60 % y el 66 %, en 2022 y 2023, respectivamente, fueron superiores a los habituales, cercanos al 30 %, observados en encuestas similares en todo el sistema de las Naciones Unidas, incluida la Encuesta Mundial del Personal sobre el Paquete de Remuneración de las Naciones Unidas realizada por la CAPI en 2023, en la cual el porcentaje de participación fue inferior al 30 %. Al igual que en la primera edición, la segunda encuesta también estuvo abierta a todo el personal de la OMPI (personal básico, personal temporal, becarios, pasantes, titulares de contratos de servicios de contratistas particulares) así como al personal *in situ* que trabaja para contratistas (trabajadores de agencias, contratistas externos).

70. Cabe señalar otras mejoras, como el aumento de la positividad en torno a la comunicación de los equipos, la eficacia de los comentarios y la motivación procedente del personal directivo, el fortalecimiento de la rendición de cuentas de los empleados respecto a los resultados y el uso de un enfoque proactivo para encontrar soluciones innovadoras.

71. Estas dos encuestas sobre la implicación también nos han ayudado a comprender mejor las percepciones y necesidades dentro de la Organización, lo que ha aportado información sobre esferas de interés específicas, como el bienestar y el crecimiento y desarrollo. En respuesta a lo anterior, en 2023 se han puesto en marcha varias iniciativas propuestas en el contexto de los retiros del personal directivo en los siguientes ámbitos:

- Salud y bienestar, con controles médicos anuales *in situ* (conforme a la decisión adoptada en septiembre de 2022; aplicación inicial y experimental en diciembre de 2023);
- Crecimiento y reconocimiento con el programa de movilidad entre directivos (conforme a la decisión adoptada en septiembre de 2023; aplicación en diciembre de 2023); y
- Reactivación del programa de recompensas y reconocimiento (conforme a la decisión adoptada en septiembre de 2022; aplicación a principios de 2023).

72. El DGRRHH partirá de esa sólida base para seguir avanzando y abordar las áreas de la encuesta sobre la implicación en las que se identificó una reducción en la satisfacción, a saber,

---

<sup>10</sup> Puntuación de los datos de encuestas sobre la implicación de los empleados de 1 000 organizaciones, principalmente del sector privado.

las perspectivas de futuro en la OMPI, las oportunidades de aprendizaje y perfeccionamiento, y el compromiso de la Organización con el bienestar de los empleados.

73. Reconociendo el papel central que desempeña el personal directivo en la OMPI, el DGRRHH organizó un segundo retiro en septiembre de 2023, en el cual participaron más de 145 directivos de todos los sectores. Este sirvió de plataforma para que el personal directivo analizara colectivamente los datos de la organización e ideara maneras innovadoras de afrontar los retos identificados. Como ya se ha señalado, un resultado notable de ese retiro fue el lanzamiento del programa de movilidad entre directivos, que cuenta con 14 participantes hasta la fecha y sigue ampliándose activamente, y el cual está diseñado para fomentar un marco flexible en el que los directivos puedan colaborar e intercambiar capacidades especializadas para apoyar eficazmente diversos proyectos. Otra medida fue crear un equipo técnico para reducir los trámites en procedimientos fundamentales y estudiar los ámbitos en los que se puede delegar autoridad.

#### *Prevención del acoso sexual y respuesta*

74. La OMPI aplica una política de tolerancia cero frente a cualquier tipo de acoso y se ha sumado a los esfuerzos realizados en todo el sistema de las Naciones Unidas para garantizar un lugar de trabajo libre de acoso mediante la introducción de medidas centradas en promover un entorno de trabajo respetuoso y en armonía, de acuerdo con las recomendaciones de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE). También integra sistemáticamente iniciativas en otros procedimientos para promover un lugar de trabajo respetuoso y en armonía.

75. En lo que concierne al acoso sexual, la política de la OMPI al respecto (HRM/WCG/1, “Conflictos y reclamaciones relacionados con el entorno laboral”) se ajusta a la política modelo del sistema de las Naciones Unidas sobre el acoso sexual de la JJE. Los módulos en línea “Trabajar juntos de forma armoniosa”, que permiten al personal aprender a abordar situaciones de acoso, y más concretamente de acoso sexual, siguen siendo obligatorios para todos. Además, a principios de 2024 se actualizó la Guía sobre el respeto y la armonía en el lugar de trabajo,<sup>11</sup> la cual contiene disposiciones sobre acoso sexual. En ella se refleja la actualización del procedimiento para presentar denuncias formales de acoso, discriminación y abuso de autoridad directamente a la División de Supervisión Interna (DSI), en lugar de al director general, así como la supresión del plazo para presentar dichas denuncias. Por último, la Guía actualizada también destaca el papel clave de los testigos para brindar apoyo en la labor de concienciación y a la hora de dar respuesta.

76. En 2023, la OMPI, en colaboración con la Defensoría de los Derechos de las Víctimas, organizó un taller interfuncional sobre la aplicación de un enfoque centrado en las víctimas para tratar los casos de acoso sexual. Además, el grupo de las principales partes interesadas de la OMPI, que incluye a representantes del DGRRHH, la DSI, el oficial jefe de Ética Profesional, la mediadora y la Oficina del Consejero Jurídico, debate periódicamente medidas para prevenir el acoso sexual y responder en caso de que se produzca, además de otros temas de interés. Se han puesto en marcha planes para intensificar la comunicación sobre este tema en 2024, en particular en lo que respecta a los comportamientos y para animar a los testigos a hablar abiertamente.

#### *Salud y bienestar*

77. La OMPI ha colaborado plenamente con las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en el tema de la salud mental y el bienestar mediante su participación activa en la Junta de Aplicación de la Estrategia de Salud Mental y Bienestar de las Naciones Unidas. Los representantes de la OMPI desempeñaron un papel activo en la preparación de la Estrategia, y

---

<sup>11</sup> Esta es la quinta edición de la Guía, habiéndose publicado la primera en 2016 y la última (cuarta) en 2019.

actualmente están centrados en la aplicación de sus principios fundamentales como parte de un marco más amplio en materia de salud y seguridad en el trabajo que se está desarrollando.

78. La OMPI ha incorporado consideraciones sobre salud mental y bienestar a los programas de formación. Cada año se organizan regularmente varios cursos de formación sobre este importante tema. Por ejemplo, en 2023, cerca de 700 empleados participaron en una de las formaciones sobre salud mental y bienestar, y un grupo de 15 directivos recibió una formación específica sobre gestión para el bienestar del equipo, entre otras cosas.

79. La OMPI puso en marcha un nuevo marco de reincorporación al trabajo para facilitar la reintegración oportuna y satisfactoria de los miembros del personal en el entorno de trabajo tras ausencias prolongadas por enfermedad, en particular mediante la aplicación proactiva de ajustes razonables. Estos se ponen en práctica mediante esfuerzos colectivos entre la Unidad Médica, la consejera del personal, los equipos operacionales de Recursos Humanos, los gestores de talento, el personal directivo y cada individuo. Más de una docena de colegas que regresaban de una licencia por enfermedad prolongada se reincorporaron con éxito al conjunto de empleados en 2023 gracias a los mencionados ajustes razonables adaptados, que garantizaron que cada uno de ellos pudiera contribuir progresivamente al máximo de su capacidad. En la próxima política sobre ajustes razonables se formalizará la aplicación de ajustes razonables en la OMPI.

80. En los próximos meses, la OMPI ampliará sus esfuerzos en el desarrollo de un plan de comunicación destinado a promover iniciativas sobre conocimientos básicos en materia de salud mental, lo cual incluye asignar prioridad a la reducción de la estigmatización, y medidas de promoción de la salud como parte del marco más amplio de seguridad y salud en el trabajo. La OMPI también colaborará activamente con las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a través de la Red de Recursos Humanos y la Junta de Aplicación de la Estrategia de Salud Mental y Bienestar de las Naciones Unidas para promover una mayor orientación y colaboración en todo el sistema, a su vez con el fin de desarrollar colectivamente indicadores significativos que hagan posible la adopción de un enfoque basado en datos y con incidencia real a la hora de evaluar la eficacia de las iniciativas de salud mental y bienestar en todo el sistema común de las Naciones Unidas.

81. En el ámbito de la salud física, a raíz de los resultados de la encuesta sobre la implicación de los empleados y como parte de la estrategia general de la Organización de promover la atención preventiva, la OMPI puso en marcha en 2023 una ronda piloto de controles médicos *in situ*, coordinada junto con la Unidad Médica de la OMPI, la Unidad de Pensiones y Seguros de Recursos Humanos y la consejera del personal. Más de 80 miembros del personal se beneficiaron de esta iniciativa. Sobre la base del éxito de este primer ciclo y del gran interés suscitado entre el personal de la OMPI, esta iniciativa se generalizará a partir de 2024, con la posibilidad de celebrar dos al año.

#### *Lograr un equilibrio adecuado para una cultura de colaboración*

82. Basándose en las enseñanzas extraídas desde que se integró por primera vez el régimen de trabajo flexible en medio de la pandemia de COVID-19 en enero de 2022, y con el objetivo de lograr un mejor equilibrio entre la flexibilidad para el personal y las necesidades de la Organización de seguir construyendo una cultura de innovación, trabajo en equipo, aprendizaje y comunidad, la cual solo puede darse mediante una mayor conexión y colaboración física entre las personas, la OMPI revisó su política sobre el horario laboral y las modalidades de trabajo flexible —a través de un proceso consultivo basado en datos, realizado en 2023—, que entró en vigor el 1 de enero de 2024. La revisión conllevó un aumento de la presencia regular en el lugar de trabajo de forma generalizada a tres días por semana y estableció límites máximos para el teletrabajo consecutivo y el teletrabajo desde fuera del lugar de destino, destacando así la importancia primordial de las exigencias y la continuidad de las operaciones.

La revisión se complementó con la promulgación de una nueva cláusula del Estatuto del Personal, de acuerdo con la cual los funcionarios deben establecer su residencia principal a una distancia de los locales de la OMPI que les permita el desplazamiento diario.

## VII. EL NUEVO MODELO DE SERVICIO CENTRALIZADO PARA EL DGRRH

83. Las soluciones tecnológicas de vanguardia aumentan las capacidades de nuestro capital humano para prestar servicios de recursos humanos de la máxima calidad que satisfagan las necesidades del conjunto de empleados de la OMPI. La aspiración de fomentar una cultura de servicio impulsada por la tecnología y los datos, que ponga al individuo en el foco de su atención, ha llevado al DGRRH a redoblar sus esfuerzos en las siguientes esferas: simplificación y optimización de las políticas y los procedimientos de recursos humanos, racionalización y automatización de los procesos operativos de recursos humanos, optimización de su enfoque de gestión de riesgos, y modernización de su modelo operativo de prestación de servicios.

### *Optimización de las políticas*

84. En 2023 se revisaron varias políticas de recursos humanos en pos de una mayor simplicidad y flexibilidad, al tiempo que se abandonó un enfoque legalista y basado en el control para adoptar otro más basado en los principios, el cual hace énfasis en la confianza y la responsabilidad y en el que los riesgos se evalúan y gestionan. Por ejemplo, se simplificó la política de concesión de licencias por razones humanitarias para ofrecer mayor flexibilidad y apoyo a los funcionarios que atraviesan momentos difíciles de duelo, aliviando la carga administrativa de presentar inmediatamente documentos justificativos.

85. En 2023 se introdujeron algunas mejoras importantes en las condiciones de empleo, como la concesión de una prima de instalación para los funcionarios con nombramiento temporal de contratación internacional, que actualmente reciben un apoyo financiero más adecuado de la Organización a su llegada al lugar de destino. Además, el derecho al subsidio de educación ya no se prorratea para los funcionarios que cumplan los requisitos exigidos y cuyo trabajo abarque al menos dos tercios del curso escolar.

### *Simplificación y automatización de los procedimientos*

86. Se rediseñaron varios procedimientos fundamentales de recursos humanos para mejorar la experiencia de los usuarios, la eficiencia y la eficacia, y se automatizaron varios procesos manuales para una mayor flexibilidad y transparencia, como la automatización de la designación de beneficiarios por parte del personal a través del portal de autoservicio AIMS. Otro ejemplo es la introducción de validaciones automáticas para el procedimiento relativo a la declaración de personas a cargo. A partir del bienio 2023/24, se implementó una funcionalidad de validación automática para un subconjunto de declaraciones que cumplen los criterios definidos. Con este nuevo enfoque, el procedimiento anterior, manual y laborioso, ha sido sustituido por otro que refuerza una cultura de confianza y rendición de cuentas del individuo, facilitada por la tecnología y respaldada mediante controles eficaces a través de un marco de supervisión basado en datos y diseñado en consulta con los auditores internos. Se prevé que este nuevo enfoque mejore la eficiencia y la efectividad del procedimiento y proporcione una mejor experiencia de usuario, gracias a unos plazos de entrega más rápidos y a un mayor énfasis en la prestación de servicios de calidad a los usuarios.

### *Aprovechamiento de los datos y la tecnología*

87. El DGRRH también ha participado activamente en el proyecto AIMS 2.0, tanto a nivel estratégico como operativo. Si bien seguimos actuando dentro de los límites de nuestro actual sistema Peoplesoft de planificación de los recursos institucionales (PRI), nuestra labor de reestructuración de los procesos operativos se guía por el objetivo de disponer de flujos de

trabajo ágiles, que sean adecuados para un entorno de PRI moderno y en la nube, a fin de estar preparados para capitalizar los datos avanzados y las capacidades de automatización de la nueva solución de PRI, como la automatización de los procesos robóticos y la IA, así como la accesibilidad móvil, etc. Varios funcionarios del DGRRHH participaron en programas de aprendizaje sobre análisis de datos e IA durante los dos últimos años como parte de un esfuerzo de fortalecimiento de capacidades en todo el Departamento.

88. Para que una organización pueda centrarse en las personas es necesario que conozca al conjunto de empleados, con el fin de mantenerse en sintonía con sus propias operaciones y con dichos empleados. En el marco de esa transformación, el DGRRHH utiliza cada vez más datos para fundamentar sus decisiones y trabaja con la División de Soluciones Institucionales para garantizar que los datos recopilados se pongan a disposición de los líderes y directivos, a fin de proporcionar orientación estratégica que permita una mayor conexión entre el conjunto de empleados.

*Mejorar la experiencia del usuario mediante una mejor gestión del riesgo*

89. En estrecha colaboración con la División de Finanzas y la Oficina del Consejero Jurídico, el DGRRHH encabezó la renegociación en 2023 de un Memorando de Entendimiento con la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CCPPNU) para que el personal jubilado pueda deducir de sus pensiones las primas de los seguros opcionales de vida y accidentes, lo que afecta a unos 300 funcionarios jubilados y asciende a una cifra anual de unos 300 000 francos suizos. El nuevo acuerdo entró en vigor en enero de 2024 y más del 97 % del personal jubilado ya ha optado por este cómodo servicio, que no solo ofrece una mejor experiencia al usuario final, sino que también conlleva una mayor eficiencia en nuestras operaciones y un menor riesgo financiero para la Organización.

*Mejora del acceso a los servicios de recursos humanos*

90. En 2023 se simplificó y mejoró la accesibilidad al Servicio de Administración Operacional de Recursos Humanos mediante la introducción de un sistema de distribución automática de llamadas, el cual permite al personal ponerse en contacto con cualquier línea de servicio a través de un único número de teléfono. Se prevé la ampliación del sistema a todo el departamento. También se ofrecieron consultas estacionales y temáticas sin cita previa para proporcionar al personal la información adecuada en el momento oportuno y en el formato adecuado. Como parte del marco de gestión de las relaciones con los clientes, se prevé para finales de 2024 la puesta en funcionamiento de un nuevo sistema de gestión de las relaciones con los clientes, el cual mejorará aún más la accesibilidad del personal a los servicios de recursos humanos.

*Un modelo de servicio que sitúa al cliente en el centro*

91. Por último, para complementar la transición de una mentalidad transaccional a un enfoque más estratégico y centrado en las personas, transición iniciada con la creación de la Unidad de Captación de Talento, que busca tender puentes con las operaciones, se ha aprobado un plan de optimización de la estructura básica del Servicio de Administración Operacional de Recursos Humanos, el cual se aplicará a mediados de 2024. En dicho plan se reflejan las enseñanzas extraídas del modelo inicial de un sistema centralizado para adaptar nuestro modelo operativo y los canales de prestación de servicios a las necesidades y expectativas específicas de nuestros grupos de clientes principales y distintos, a saber, los usuarios y los funcionarios a título individual.

## VIII. CUESTIONES QUE DEBEN SER COMUNICADAS OBLIGATORIAMENTE AL COMITÉ DE COORDINACIÓN DE LA OMPI

### *Rescisión de nombramientos*

92. La cláusula 9.2.g) del Estatuto del Personal de la OMPI exige que el director general informe al Comité de Coordinación de la OMPI de todos los casos de rescisión de nombramientos de funcionarios. Entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2023 se rescindieron los siguientes nombramientos:

- tres por motivos de salud, de conformidad con la cláusula 9.2.a)2) del Estatuto del Personal;
- seis en interés de la buena administración de la Organización y con el acuerdo de los funcionarios afectados, de conformidad con la cláusula 9.2.a)5) del Estatuto del Personal.
- uno por falta de conducta, de conformidad con la cláusula 9.2.a)3) del Estatuto del Personal;

### *Prórroga de nombramientos*

93. En su sesión celebrada en septiembre de 2018, el Comité de Coordinación de la OMPI pidió a la Secretaría que incluyera sistemáticamente en su informe anual sobre recursos humanos información detallada sobre el número de nombramientos temporales prorrogados por el director general más allá de dos años en virtud de la cláusula 4.16.a)<sup>12</sup> del Estatuto del Personal, así como las razones que justifican la aplicación de esa medida excepcional.

94. Durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2023, 15 funcionarios con nombramiento temporal obtuvieron una prórroga excepcional tras los dos años (frente a cinco en 2022), principalmente para garantizar que se mantuviera la continuidad de las operaciones en los equipos y que se completaran debidamente los procedimientos de selección competitiva conexos para las vacantes de plazo fijo.

### *Informes de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) y del Comité Mixto de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CMPPNU)*

95. Se señalan a la atención del Comité de Coordinación de la OMPI los últimos informes anuales de la CAPI (documento de las Naciones Unidas [A/78/30](#)) y del CMPPNU (documento de las Naciones Unidas [A/78/329](#)).

[Fin del documento]

---

<sup>12</sup> Véase el documento [WO/CC/75/3](#).