

Comité de Coordinación de la OMPI

Octogésima cuarta sesión (56.^a ordinaria)
Ginebra, 8 a 17 de julio de 2025

INFORME ANUAL SOBRE RECURSOS HUMANOS

preparado por la Secretaría

1. El Informe anual sobre recursos humanos, que se adjunta, se somete a la sesión del Comité de Coordinación con fines de información.
2. Abarca el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2024 y contempla todas las cuestiones relativas a los recursos humanos sobre las que se debe informar al Comité de Coordinación de la OMPI,¹ así como un resumen de las políticas, iniciativas y actividades en materia de recursos humanos que sean de interés para los Estados miembros.
3. Como seguimiento de la decisión adoptada por el Comité de Coordinación de la OMPI en su reunión de 2024, los avances realizados en el Plan de Acción de Diversidad Geográfica se reflejan en un Anexo del informe.

[Sigue el Informe anual sobre recursos humanos]

¹ Los temas que deben comunicarse obligatoriamente al Comité de Coordinación figuran en el presente informe o están disponibles públicamente [en línea](#).

Índice

CAPÍTULO 1: Introducción	2
CAPÍTULO 2: Alinear las personas y los recursos con la gestión por resultados	5
CAPÍTULO 3: Aprender lo importante	13
CAPÍTULO 4: Cultura – Transformación desde dentro hacia fuera	16
CAPÍTULO 5: Los RR.HH. como función estratégica	19
ANEXO: Avances en el Plan de Acción de Diversidad Geográfica (GDAP)	21



CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1. Las personas que trabajan en la OMPI son el motor de sus sistemas, servicios y estrategias. La OMPI es una organización financiada mediante el pago de tasas; sus ingresos proceden en su mayoría de los servicios que presta y que al mismo tiempo generan impacto en los innovadores y creadores de todo el mundo. Por ello, la OMPI depende de una plantilla ágil, cualificada y profundamente comprometida con su trabajo. En 2024, estas cualidades se pusieron a prueba y se reafirmaron a lo largo de un año de profundos cambios, tanto en el ámbito interno como en todo el panorama global.
2. Este contexto externo se caracterizó por la aceleración de la digitalización, los continuos desafíos geopolíticos y las crecientes expectativas de los Estados miembros en cuanto a servicios y apoyo en materia de propiedad intelectual (PI) que respondan con eficacia y generen impacto.
3. En ese contexto, el mandato de la OMPI —liderar el desarrollo de un ecosistema mundial de PI equilibrado y eficaz— siguió siendo más pertinente que nunca. Para llevar a cabo ese mandato se precisaba algo más que simplemente cubrir puestos; era necesario desarrollar nuevas capacidades, empoderar a las personas y crear un entorno en el que pudieran prosperar.
4. Para ello, recursos humanos (RR.HH.) desempeñó un papel fundamental.
5. A lo largo de 2024, la función de RR.HH. de la OMPI siguió evolucionando y pasó de ser un servicio orientado a garantizar la conformidad a convertirse en un aliado estratégico que propicia el cambio transformador. Cada una de las iniciativas, desde la planificación de la plantilla y el desarrollo del liderazgo hasta el diseño de la formación y la movilidad, se alineó directamente con las necesidades operativas y el programa de cambio de la OMPI.
6. A medida que la OMPI comenzó a remodelar ámbitos clave de su labor, adoptando un enfoque más colaborativo y centrado en los productos en la esfera de la tecnología y transformando la prestación de nuestros servicios mundiales en materia de PI, RR.HH. desempeñó un papel fundamental. Los perfiles profesionales están evolucionando para reflejar las nuevas expectativas en torno a la experiencia de la clientela, la colaboración digital y la toma de decisiones basada en datos. Se están ampliando las herramientas de movilidad interna para que los equipos puedan responder con más flexibilidad a sus cambiantes necesidades. Los directivos están recibiendo las herramientas y el apoyo necesarios para liderar el cambio con confianza.
7. En este informe se narran los avances logrados en 2024 y se muestra cómo la OMPI está invirtiendo en su gente para impulsar la innovación, la profesionalidad, la excelencia operativa y la colaboración, y cómo RR.HH. está reflejando la ambición de la Organización en la práctica diaria.
8. En cada capítulo se explora una dimensión distinta de esa tarea: desde plasmar una plantilla preparada para el futuro hasta repensar el liderazgo y el aprendizaje, pasando por la integración de una cultura inclusiva y la optimización de los sistemas que dan apoyo tanto al personal como a la estrategia. Juntos, esos capítulos transmiten un mensaje claro: el éxito de la OMPI depende de su gente —y RR.HH. está sentando las bases para que ejerza el liderazgo, crezca y realice su trabajo con eficacia.

Una mirada a 2024 – El avance de los objetivos estratégicos de RR.HH.

9. La estrategia de recursos humanos de la OMPI para 2022-2026 se articula en torno a seis objetivos interdependientes que reflejan nuestra transformación, pasando de ser una función orientada a garantizar la conformidad a ser un facilitador estratégico del cambio institucional. En 2024 se lograron avances significativos en los seis pilares, lo que reforzó el papel central de RR.HH. para dotar a la OMPI de más agilidad, inclusividad y predisposición al futuro.

Una cultura institucional dinámica, que respalde el diálogo abierto, la colaboración, el intercambio de los conocimientos y el trabajo en equipo

1

En 2024, la OMPI reforzó su compromiso con una cultura de la confianza y la transparencia. Una encuesta anual centrada en la cultura institucional proporcionó información valiosa sobre la experiencia del personal en relación con la seguridad psicológica, el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo. Los resultados se utilizaron como base para un retiro de directivos celebrado posteriormente, en el que más de 100 directivos hablaron de los comportamientos de liderazgo y la dinámica de equipo. En toda la Organización, la comunicación interna se hizo más intencionada, utilizando formatos de narración y un tono que fomenta la claridad y la conexión. La comunidad de práctica ayudó a derribar muros y alentó a realizar intercambios entre sectores. Un enfoque más profundo en la neurodiversidad y el liderazgo respetuoso ayudó a reafirmar la importancia de la colaboración y el intercambio de puntos de vista para la solución de problemas.

Agilidad institucional, flexibilidad y movilidad para satisfacer las cambiantes necesidades en materia de dotación de personal, fomentando al mismo tiempo el establecimiento de un espectro más amplio de perspectivas y un acceso equitativo al crecimiento

2

La OMPI siguió integrando la agilidad en la planificación, contratación y movilidad de la plantilla. La planificación estratégica de la plantilla se integró plenamente en el ciclo del programa y presupuesto, alineando la dotación de personal con las prioridades estratégicas. La nueva plataforma Mobility Connect permitió al personal asumir tareas a corto plazo basadas en proyectos (denominadas GIG) y exponerse a nuevas funciones, lo que alentó al aprendizaje interfuncional sin interrumpir las operaciones. La conversión continua de cargos de servicios generales a cargos profesionales ha permitido reasignar funciones a áreas fundamentales y ha favorecido la transición hacia funciones más modernas, analíticas y centradas en la clientela, especialmente en los registros del PCT y de Madrid. Gracias a los contratos FT-LT mejoró el acceso a talento especializado, especialmente en áreas en rápida evolución como la IA, los servicios digitales y la administración. En conjunto, esas medidas están contribuyendo a crear una plantilla más adaptable y orientada hacia el futuro.

Una gestión de la actuación profesional que aporte valor mediante la mejora del rendimiento institucional y el desarrollo de las capacidades del personal

3

La OMPI aborda el rendimiento como un proceso continuo e impulsado por objetivos, que reconoce tanto el impacto institucional como el crecimiento individual. Las actualizaciones de la Política de rendimiento y del sistema de calificación aportaron mayor claridad y transparencia, sentando las bases para una reforma más amplia de la plataforma de rendimiento en 2025. Las conversaciones sobre el rendimiento se basan ahora en el comportamiento, los resultados y el propósito institucional, y no solo en las evaluaciones anuales. Los directivos reciben expectativas más claras y una formación específica basada en el marco de liderazgo de la OMPI. Se han intensificado el aprendizaje y la tutoría entre homólogos para propiciar entornos ricos en intercambios de información, exposición y reflexión continua. Como parte de esas iniciativas, se reactivó el programa de recompensas y reconocimiento, con la distribución de recompensas por el desempeño individual y en equipo, lo que reforzó una cultura de aprecio y aspiración a altos logros.

Una visión estratégica del aprendizaje y el desarrollo profesional como parte integrante del desarrollo del talento

4

En 2024 comenzó a integrarse en mayor medida el aprendizaje, cada vez más basado en datos. Cada sector finalizó una matriz de aprendizaje adaptada, basada en los resultados de los debates sobre la planificación estratégica de la plantilla, que refleja las competencias clave y las necesidades operativas. Esas matrices no solo orientan los planes de desarrollo individual, sino también la contratación. La alineación con la planificación de la plantilla garantiza la cohesión con la planificación de la sucesión y las estrategias en el nivel de los sectores. El lanzamiento de la plataforma Learning@WIPO marcó un hito importante, al proporcionar al personal un espacio personalizado y susceptible de seguimiento para gestionar su aprendizaje guiado por el marco de las necesidades institucionales. Con el 35 % del presupuesto interno de formación dedicado al desarrollo del liderazgo, la OMPI ha dejado claro su compromiso con el desarrollo de las capacidades humanas para dar impulso a la transformación.

Aumentar la implicación y el bienestar del personal

5

Los esfuerzos de la OMPI por fomentar la implicación se centraron en propiciar el crecimiento y la conexión. En 2024, el personal desempeñó 19 cargos interinos y 18 tareas GIG, lo que creó oportunidades para probar nuevas competencias, exponerse a nuevas funciones y respaldar la flexibilidad operativa. La conexión y el sentido de pertenencia se enfatizaron a lo largo del año, no solo mediante el seguimiento de los parámetros, sino también a través de prácticas integradas en reuniones, retiros y programas de aprendizaje. Para el desarrollo del liderazgo se hizo hincapié en la inteligencia emocional, la seguridad psicológica y la capacidad de gestión del cambio. Esos esfuerzos combinados contribuyeron a fomentar un mayor sentido de la responsabilidad y la determinación en toda la Organización.

Un “modelo de servicio centralizado” adaptado a las necesidades de las unidades operativas

6

RR.HH. continuó su evolución, pasando de las transacciones fragmentadas a una función integrada y estratégica. La nueva estructura de las operaciones de RR.HH. aclaró las funciones, mejoró la coherencia y reforzó la alineación con las necesidades operativas. Se lograron avances importantes hacia la plena implantación de la “ventanilla única”, una plataforma digital que agrupa formularios, servicios y asistencia en un único espacio fácil de usar. Se simplificarán los procesos clave, desde la incorporación hasta la actualización de los contratos; al mismo tiempo, los tableros de control de autoservicio mejorarán el acceso a los datos tanto para el personal de RR.HH. como para los directivos. Esa eficiencia liberará capacidad de RR.HH. para centrarse en el apoyo estratégico y el asesoramiento a las unidades operativas.



CAPÍTULO 2

Alinear las personas y los recursos con la gestión por resultados

10. La gestión por resultados (GpR) constituye la arquitectura integrada que sustenta todas las decisiones, vinculando la estrategia, la dotación de personal y los recursos a resultados claramente definidos; ello mantiene a la Organización centrada, susceptible de rendición de cuentas y posicionada para el éxito a largo plazo.
11. En esencia, la GpR comienza con los pilares estratégicos de la OMPI y va extendiéndose a través de los planes de trabajo de sectores, departamentos, equipos, así como los de cada persona; proporciona un marco compartido que guía no solo lo que hacemos, sino también cómo asignamos el tiempo, el talento y el esfuerzo.

Lo que la GpR propicia desde la perspectiva de RR.HH.

12. La GpR aporta coherencia y claridad estratégica a la forma en que gestionamos el talento para respaldar mejor la misión de la OMPI. Para RR.HH., permite invertir en las personas, estructurar equipos y apoyar el rendimiento de una forma más deliberada, transparente y orientada a los resultados. La madurez de la OMPI en materia de GpR es única en el sistema de las Naciones Unidas, no solo por la presupuestación basada en los resultados, sino también porque el enfoque está ahora verdaderamente integrado en nuestra forma de trabajar.
13. Este cambio cultural transforma a RR.HH., que pasa de simple puesto de control de la conformidad a corresponsable estratégico de los resultados. Nos empodera para plasmar funciones en torno a las cambiantes prioridades, fomentar la innovación y eliminar estructuras desactualizadas que ya no sirven para el logro de nuestros objetivos.
14. Así es como se traduce ese cambio en la práctica:
 - **Alineación de las funciones y los recursos a los resultados:** la planificación de la plantilla, la concepción de los puestos de trabajo y la contratación están anclados a lo que la OMPI aspira a conseguir y no a estructuras heredadas o listas de vacantes.
 - **Claridad de los propósitos:** el personal y los directivos pueden ver claramente cómo su trabajo contribuye a los objetivos institucionales generales, lo que nutre la motivación y la capacidad de rendición de cuentas. Los objetivos individuales de desempeño están alineados con los resultados de la Organización.
 - **Utilización más inteligente del talento:** se utilizan diferentes tipos de contratos, conocimientos especializados y configuraciones de equipos con el fin de obtener la mejor combinación de competencias, experiencia e intereses para alcanzar los objetivos y satisfacer las necesidades de trabajo.
 - **Desempeño y desarrollo integrados:** los marcos de resultados permiten un diálogo más significativo sobre el rendimiento, el aprendizaje y el crecimiento, para que el desarrollo se aproveche estratégicamente y no solo como un apoyo autónomo.
 - **Toma de decisiones fundamentada:** al vincular las acciones con resultados mensurables, RR.HH. puede reconocer las carencias de capacidades, orientar y organizar la formación según más se necesite y perfeccionar continuamente las estrategias en materia de contratación y de plantilla.
 - **Más espacio para la innovación:** al centrarse en los resultados más que en las actividades, la GpR da a los equipos la libertad de replantearse cómo se realiza el trabajo, lo que alienta la experimentación y la mejora continua.

Planificación estratégica de la plantilla vinculada a la GpR

15. Sobre la base sentada por la gestión por resultados (GpR), la planificación de la plantilla de la OMPI para 2024 marcó un nuevo cambio, pasando de los procesos administrativos a la alineación estratégica del talento. Mientras que la GpR aporta claridad de propósitos, la planificación estratégica de la plantilla la traduce en acciones, orientando la forma en que desplegamos, desarrollamos y adaptamos nuestra plantilla para satisfacer las prioridades en evolución.
16. Se examinaron todas las plazas, modalidades contractuales y estructuras de equipos desde la perspectiva del impacto, la flexibilidad y la predisposición para el futuro. Cuando correspondía, la OMPI hizo un uso pragmático de las vacantes, manteniendo puestos vacantes y recurriendo a personal temporal para satisfacer necesidades a corto plazo. Este enfoque flexible permitió mantener la capacidad de respuesta operativa sin superar el límite máximo de empleados en nómina.
17. En 2024, se prorrogó excepcionalmente por más de dos años el contrato de siete miembros del personal con nombramientos temporales (frente a los 15 de 2023), principalmente para garantizar la continuidad de las operaciones y dar tiempo para la realización de los concursos para la contratación.
18. La planificación de la plantilla de la OMPI tradujo los principios de la GpR en un conjunto de medidas ponderadas que aumentan la agilidad, apoyan la movilidad interna y refuerzan la alineación del talento:
 - **Reasignaciones específicas y conversiones de cargos de servicios generales a cargos profesionales:** el personal, al igual que las plazas vacantes, se reasignaron entre los distintos sectores para respaldar los cambiantes modelos y prioridades de servicio. Las conversiones de la categoría de servicios generales a la profesional, especialmente en operaciones del PCT y servicios digitales, reflejaron la ampliación de funciones, que pasaron de tareas administrativas a otras más analíticas y de atención a la clientela.
 - **Estrategias flexibles de utilización de talento:** el uso continuo de contratos FT-LT (el 46,2 % del total de contratación de plazo fijo) y la externalización selectiva aportaron conocimientos especializados fundamentales sin ampliar la plantilla básica. De los contratados bajo el régimen FT-LT, el 45 % no necesitaba conocimientos previos sobre PI y el 20 % ocupaba puestos que evolucionaban rápidamente debido a la tecnología.
 - **Estabilización de las funciones clave:** de los 153 nombramientos continuos examinados, se concedieron 99, lo cual ayudó a reforzar la continuidad y la motivación entre funciones clave.
 - **Fomentar la movilidad interna y el crecimiento:** El lanzamiento de la plataforma de movilidad, de la OMPI, permitió al personal explorar nuevas oportunidades a través de tareas GIG, funciones interinas y plazas que permitieron conocer nuevas funciones, ampliando así las competencias y perspectivas en toda la Organización.
19. En conjunto, estas medidas demuestran cómo la planificación de la plantilla pone en práctica el enfoque de GpR de la OMPI, incorporando flexibilidad, capacidad de respuesta y orientación estratégica a lo largo de todo el ciclo de vida laboral de los empleados.



ELEMENTO DESTACADO: Funciones interinas — Oportunidades de crecimiento

Cuando un líder de equipo se retira, aunque sea temporalmente, puede crear algo más que un simple vacío en la plantilla. En la OMPI, esas transiciones se ven como oportunidades de crecimiento.

Las funciones interinas permiten al personal desempeñar temporalmente cargos de más responsabilidad, lo que ofrece una oportunidad única para adquirir de primera mano experiencia en liderazgo en un entorno seguro y protegido. Es una forma de poner a prueba las capacidades, ganar confianza y ampliar perspectivas, todo ello en un entorno seguro.

No se trata de un atajo hacia un ascenso; una vez que se publica formalmente la vacante, el personal interino compite con los demás candidatos. Sin embargo, a pesar del resultado, las ventajas son evidentes:

- **Experiencia práctica de liderazgo** en una función real.
- La oportunidad de adquirir más **visibilidad, confianza y competencias**.
- Una base más sólida en caso de **movilidad interna** o avance en el futuro.
- La posibilidad de **evaluar la preparación** para funciones de más responsabilidad.

En 2024, **19 miembros del personal** desempeñaron funciones interinas. Para todos los participantes, la experiencia generó un valioso impulso, tanto para su desarrollo personal como para los equipos que ayudaron a dirigir.

Equipar una plantilla orientada al futuro con capacidades vitales

20. En 2024, la OMPI llevó a cabo un examen de las funciones en todos los sectores para evaluar las capacidades actuales y reconocer las deficiencias futuras. Ese examen puso de relieve las áreas prioritarias para la mejora de las competencias, entre ellas la comunicación digital, los conocimientos en materia de datos, el diseño de servicios centrados en la clientela y el liderazgo para el cambio. Las conclusiones dieron lugar a un conjunto perfeccionado de competencias estratégicas que ahora orientan tanto la contratación como el aprendizaje en toda la Organización.
21. Esas competencias, adaptadas a matrices de aprendizaje específicas para cada sector y compartidas en una reunión general en julio de 2024, ya están plasmando el talento de la OMPI según se indica a continuación:
 - **Conocimientos en materia de datos de trabajo:** este aspecto se ha integrado en los perfiles profesionales actualizados y se ha utilizado en ejercicios de redefinición de perfiles, especialmente en los sectores estrechamente relacionados con las políticas, los sectores jurídicos y analíticos.
 - **Comunicación digital:** se ha dado prioridad a este aspecto en las funciones que están en contacto con el exterior, y se ha elaborado una formación específica en colaboración con la Academia de la OMPI.
 - **Concepción de los servicios centrada en la clientela:** este aspecto pasó a ser fundamental para la transformación de la OMPI, en particular, en la reorganización de los Sistemas de Madrid y del PCT en el marco de una reorientación más amplia hacia la prestación de servicios centrados en el usuario.
 - **Competencias relativas a los proyectos y la gestión del cambio:** este aspecto se integra en funciones intersectoriales, especialmente en el Sector de Desarrollo Regional y Nacional, y cuenta con el respaldo de nuevos módulos de formación interna.
 - **Sensibilización acerca de la inteligencia Artificial (IA) y la automatización:** este aspecto se está introduciendo en la fase de incorporación y se está integrando en itinerarios de aprendizaje específicos para cada sector con el fin de garantizar un nivel básico de competencia digital.

Dar el salto con el respaldo de la OMPI



Gregory Bos, director de la División de Soluciones Institucionales, explica cómo salió de su zona de confort y habla del respaldo recibido gracias a una sólida formación en liderazgo y a la confianza depositada en él.

Me incorporé a la OMPI en 2001 como consultor externo, en calidad de programador con formación en ingeniería de tecnologías de la información. Entré a formar parte del personal en 2008 y, desde ese momento, la OMPI comenzó a abrirme puertas. Mi supervisor vio mi capacidad potencial de liderazgo y me alentó a dar el salto. Y reafirmó sus palabras con actos. Recibí una amplia formación en gestión, comunicación y liderazgo para el cambio. Ese apoyo me dio la confianza necesaria para presentar candidaturas a puestos de mayor responsabilidad.

En 2014 se me confiaron responsabilidades directivas y mi primer ascenso llegó en 2016, seguido por otro, en 2018.

En cada paso, había una real inversión en mi crecimiento. La OMPI me dio las herramientas para pensar más allá de la solución de problemas técnicos y adoptar la mentalidad de un líder.

Una de las experiencias más transformadoras fue un curso de formación en negociación, de 16 semanas, impartido por la Universidad de Harvard. Igualmente valiosos fueron los programas internos y los de las Naciones Unidas que me ayudaron a desarrollar mi presencia como líder y la capacidad de dirigir mis equipos.

En 2022, cuando dirigía la Sección de Operaciones y Apoyo de TI del PCT, en el Sector de Patentes y Tecnología, surgió la oportunidad de ocupar un puesto de nueva creación: jefe de la Sección de Capacidades Operativas Institucionales (proyectos futuros) en el marco de la esfera de PRI (AIMS). En lugar de iniciar una búsqueda externa, la OMPI buscó internamente, pues se necesitaba alguien dispuesto a asumir riesgos, aceptar nuevos desafíos y crecer. Me lo propusieron y, gracias a la confianza y el aliento que recibí de RR.HH. y de mis colegas, di el salto.

Hoy en día, soy director de la División de Soluciones Institucionales. El camino no fue fácil, pero conté con mucho apoyo.

En la OMPI, si uno está dispuesto a salir de su zona de confort, a liderar y aprender, encontrará el camino. Mi caso es solo un ejemplo de cómo la OMPI ayuda a las personas a crecer, si es eso lo que desean. Realmente es un esfuerzo que realizan ambas partes.

Contratación

22. En 2024, los esfuerzos de contratación estuvieron guiados por un firme compromiso con el mérito y el crecimiento interno. Puesto que se prevé que el 50 % del personal de categoría profesional que ocupa puestos sujetos a distribución geográfica se jubile en los próximos 10 a 15 años, es vital que la OMPI, en su calidad de organismo especializado, mantenga sus conocimientos y su experiencia institucionales, incorporando al mismo tiempo nuevas competencias. Se tomaron medidas específicas para comenzar a establecer canales de talento que respondan a las necesidades institucionales actuales y futuras, aprovechando la movilidad interna y las iniciativas estratégicas en varios países como parte del Plan de Acción de Diversidad Geográfica (GDAP) (véase el Anexo).
23. En 2024, la OMPI anunció 108 vacantes (para empleos temporales y de plazo fijo) sujetas a distribución geográfica. Al mes de marzo de 2025, se habían tomado decisiones de selección para 75 de esas vacantes, lo que dio lugar a 83 nombramientos de entre más de 13 900 candidaturas.
24. Los candidatos procedían de todas las regiones: a África (3 354), Europa occidental (3 324) y Asia y el Pacífico (2 781) correspondió el número más alto de candidatos. Los candidatos seleccionados procedían de todas las regiones indicadas en el cuadro que figura a continuación.
25. Los patrones de selección reflejan tanto el desempeño como los esfuerzos de la OMPI por ampliar la representación. Por ejemplo, los candidatos de América Latina y el Caribe pasaron de la preselección a las entrevistas en una proporción del 70 %, muy por encima de la media mundial. África demostró una notable eficiencia en la proporción de conversión de recomendación a selección efectiva de candidatos (el 55 %), solo superada por América Latina y el Caribe, y muy por delante de otras regiones en este aspecto. Los índices de selección en África, Medio Oriente y América Latina y el Caribe se situaron por encima de la media, lo que demuestra que, si bien el mérito sigue siendo la base, la diversidad regional se tiene en cuenta de manera activa.

	Candidatos	Preselección gruesa	Preselección	Entrevista	Recomendación	Selección	Proporción de conversión
África	3 354	42,9 %	7,6 %	33,6 %	54,1 %	11	55,0 %
Asia y el Pacífico	2 781	43,3 %	15,0 %	56,7 %	72,5 %	21	28,4 %
Europa Oriental y Central y Asia Central	1 701	44,2 %	17,2 %	51,2 %	53,0 %	12	34,3 %
América Latina y el Caribe	1 344	39,7 %	13,7 %	69,9 %	39,2 %	12	60,0 %
Medio Oriente	808	41,1 %	12,7 %	42,9 %	38,9 %	3	42,9 %
América del Norte	618	45,5 %	14,6 %	56,1 %	65,2 %	5	33,3 %
Europa Occidental	3 324	42,6 %	12,7 %	51,7 %	55,9 %	19	36,5 %
	13 930	42,8 %	12,7 %	51,7 %	57,2 %	83	37,2 %

Talento interno en movimiento

- Una tendencia definitiva en 2024 fue la selección de candidatos internos de distintos grados y áreas de trabajo (29 de las 83 selecciones). El personal que había participado en funciones interinas, tareas GIG u otras tareas de desarrollo profesional compitió con éxito por puestos de mayor responsabilidad o de igual nivel.
- Estos nombramientos internos reflejaron una amplia variedad de nacionalidades, lo que puso de relieve la representación mundial ya existente en la Organización. Este cambio apunta a una creciente transformación cultural: el desarrollo profesional se considera cada vez más una responsabilidad compartida. Se alienta al personal a explorar nuevas oportunidades, y los directivos reciben apoyo para facilitar la movilidad en toda la Organización.

Representación de las mujeres y funciones de liderazgo

- La paridad de género sigue siendo una prioridad importante. De los 83 nombramientos realizados en 2024, alrededor del 60,2 % fueron mujeres, a pesar de que estas solo representaban el 51,4 % de los candidatos. Si bien esto refleja el compromiso continuo con la igualdad de género, es necesario seguir mejorando la situación para garantizar el equilibrio en todos los niveles, en particular reforzando el número de candidatos varones en los grados hasta P3.
- Sin embargo, en los niveles superiores (P5 y superiores), persisten las disparidades. De los 12 nombramientos en estos niveles, cinco fueron mujeres, lo que casi alcanza la paridad. Estas cifras, aunque pequeñas, subrayan la necesidad de adoptar medidas sostenidas diversificando y ampliando el talento, desarrollando específicamente el liderazgo y dando apoyo continuo a las mujeres que ocupan puestos directivos.

Evolución de las preferencias y distribución de las funciones

- Al analizar los datos de contratación, estamos identificando oportunidades para ampliar el grupo de candidatos de regiones y países específicos. Los datos revelan una evolución de los intereses regionales por área de trabajo: los candidatos de África lideraron las candidaturas para puestos de especialista administrativo, mientras que los de Europa occidental dominaron campos como las comunicaciones, la TI y la gestión. Mientras tanto, los solicitantes de América Latina y el Caribe concentraron sus esfuerzos en puestos relacionados con el ámbito jurídico y de administración de programas, pero mostraron un interés significativamente menor por los puestos relacionados con las TIC, a pesar del elevado número de vacantes en ese ámbito.
- Esos patrones servirán de base para futuras tareas de divulgación, planificación de la plantilla y estrategias de aprendizaje, lo que ayudará a la OMPI a adaptar mejor el talento mundial a las cambiantes necesidades de la organización.

32. De cara al futuro, la contratación seguirá integrándose estrechamente a la planificación de la plantilla, la movilidad y el desarrollo estratégico de competencias, no como una función independiente, sino como un nivel crítico para que la OMPI esté preparada para el futuro.

Moverse con el cambio: la OMPI y la era de la IA

33. La IA ya no es algo para lo que la OMPI se está preparando. Ya forma parte de nuestro trabajo y nuestras operaciones diarias, reduciendo costos, acelerando los flujos de trabajo y mejorando los resultados.

34. En la práctica, ello significa lo siguiente:

- **La traducción de patentes** ha sido transformada mediante el uso de traducción automática poseditada, que se aplica actualmente a la mayoría de los documentos de patente entrantes. Solo en 2024, este cambio supuso un ahorro estimado de 4,7 millones de francos suizos; ello ha ido acompañado de una revisión estratégica de los perfiles de los traductores, redefiniendo la forma en que apoyamos y desarrollamos sus carreras profesionales.
- **Los servicios de conferencias** son más inclusivos y tienen mayor capacidad de respuesta, con herramientas de conversión de voz a texto en tiempo real que mejoran la accesibilidad multilingüe en reuniones y eventos. En ese contexto, se prevé que las funciones de los servicios de conferencias evolucionen en los próximos años, por lo que es importante dar implicación al personal y hacerlo participe en la transformación.

35. A medida que la IA y las tecnologías avanzadas siguen creciendo, estamos aprovechando la tecnología para crear valor tanto para la OMPI como para nuestro personal. Estamos empoderando a nuestra plantilla para que comprenda cómo la tecnología puede ayudar en el trabajo, ya que el verdadero valor de la IA reside en la colaboración, no en la sustitución. Para prepararnos para la transformación que supone la IA, hemos comenzado a identificar las competencias necesarias para el futuro y estamos explorando formas de renovar las competencias de nuestra plantilla en consecuencia. Además, estamos proporcionando a nuestro personal herramientas de IA, alentando la experimentación y apoyando el uso responsable.

36. Pero el camino de la OMPI hacia la IA va más allá de la aplicación en la esfera interna. La Organización también está contribuyendo a definir el uso de la IA en todo el sistema internacional. Actualmente, varios organismos de las Naciones Unidas y oficinas nacionales de PI utilizan herramientas de IA desarrolladas por la OMPI, lo que demuestra tanto la excelencia técnica de estas soluciones como la confianza que la OMPI se ha ganado como líder en este ámbito.

2024 - Una mirada al conjunto de empleados*

Número de empleados	1 735
Proporción del conjunto básico de empleado	60,1 %
Proporción del conjunto flexible de empleados	39,9 %
Mujeres en el total del conjunto de empleados	55,3 %
Estados miembros representados	134 de 193**

* Visite [esta página](#) para más información

**Se basa en el total de la composición de la plantilla, incluidos los empleados que no son miembros del personal.

La juventud en la OMPI: establecer conexiones y capacidad para el futuro

37. Por ser la OMPI un organismo técnico que opera en un entorno mundial de PI complejo, en el que entran en juego muchos elementos, los candidatos a empleos en la Organización suelen encontrarse en un punto medio de su carrera profesional.
38. Sin embargo, la OMPI también reconoce la importancia fundamental de dar participación a los profesionales más jóvenes, no solo por la frescura de sus perspectivas, sino también porque representan el futuro. El enfoque de la OMPI respecto de la participación de los jóvenes es claro y ponderado:
 - **Crear vías significativas para el aprendizaje y la contribución**, sin prometer la incorporación a plazas profesionales a largo plazo.
 - **Invertir en la próxima generación de profesionales de la PI en los Estados miembros**, especialmente en los países no representados y en desarrollo.
39. En 2024, este compromiso se reflejó en un conjunto de programas para la juventud sólidamente establecidos, entre los que figuran pasantías, becas y el Programa de Jóvenes Especialistas (PJE), cada uno de ellos concebido para apoyar las distintas etapas de los comienzos de la trayectoria. En conjunto, esos programas forman parte de una plataforma más amplia de aprendizaje, colaboración y desarrollo de capacidades a largo plazo en todas las regiones. La mayoría de los participantes seguirán sus carreras fuera de la OMPI, pero se van con las herramientas necesarias para contribuir de manera más eficaz al sistema mundial de PI, ayudando a forjar el liderazgo futuro mucho más allá de Ginebra.

Pasantías: entrar en el mundo de la PI

40. En 2024, la OMPI acogió a 32 pasantes procedentes de todo el mundo. Aunque las pasantías no conducen directamente a un empleo, ofrecen una valiosa experiencia práctica en el trabajo de la Organización. Los pasantes contribuyeron a proyectos reales en múltiples sectores; la mayor participación fue la de Asia y el Pacífico y también se observa un número creciente de pasantes de África.
41. El programa de pasantías de la OMPI ocupó el primer lugar en el Índice de Calidad de los Programas de Pasantías de la ONU, un reconocimiento que llevó al director general a compartir la experiencia de la OMPI en un foro de las Naciones Unidas sobre la participación de la juventud y la excelencia de los programas. El programa también financia los viajes de los pasantes de países en desarrollo que han estudiado en su país de origen, lo que contribuye a garantizar una participación más amplia y equitativa.

Becas: un puente en el comienzo de la carrera profesional

42. El Programa de becas de la OMPI dio apoyo a 77 jóvenes profesionales en 2024, prestando especial atención a los candidatos de países en desarrollo y regiones infrarrepresentadas. Los becarios fueron asignados a tareas sustantivas y especializadas en áreas como la traducción, la gestión de litigios y el examen de solicitudes de patente.
43. La beca proporciona a los profesionales emergentes competencias aplicadas, tutoría y una base para seguir creciendo en las oficinas nacionales de PI y las instituciones internacionales.

Programa de Jóvenes Especialistas(PJE): los futuros líderes de la PI manos a la obra

44. El Programa de Jóvenes Especialistas (PJE) ofrece una oportunidad estructurada, durante dos años, para que los jóvenes profesionales de la PI contribuyan directamente a proyectos estratégicos en la OMPI. En 2024, 10 jóvenes especialistas se incorporaron a la Organización, aportando conocimientos y perspectivas de todo el mundo. Su trabajo abarcó áreas como la gobernanza de la IA, la reforma de los sistemas de PI, así como iniciativas centradas en el desarrollo, aportando nuevas perspectivas y conocimientos especializados a equipos de gran impacto.
45. El PJE no es una vía de acceso a un empleo en la OMPI, sino que está ideado para desarrollar aptitudes de liderazgo, conocimientos técnicos especializados y redes mundiales que los participantes puedan llevar a sus países de origen. Su objetivo es preparar a la próxima generación de líderes en PI para impulsar la innovación, el desarrollo institucional y la reforma de las políticas en sus propios sistemas nacionales.

“Si tienes ganas de crecer, hay un verdadero empuje para que lo consigas”.



Alexandra Bhattacharya habla de cómo la confianza, la movilidad y el aprendizaje práctico en la OMPI moldearon su trayectoria de profesional júnior a consejera.

Llegué a Ginebra en 2012 para realizar una pasantía. En ese momento, ya tenía formación jurídica, con títulos de la UCLA y la LSE, y me apasionaba la propiedad intelectual. Empecé en 2014 como profesional muy júnior, sin imaginar que un decenio más tarde estaría ejerciendo como consejera.

En el último decenio, he desempeñado diversas funciones, desde la División para los Países Menos Adelantados hasta la Oficina del Director General Adjunto encargado del Sector de Desarrollo Regional y Nacional, y más tarde como directora de proyectos estratégicos centrados en la PI generadora de impacto. En 2023, competí con éxito por un puesto de consejera, algo que antes parecía inalcanzable.

Pero la OMPI crea un entorno en el que constantemente se abren nuevos desafíos. “Si tienes ganas de crecer, hay un verdadero empuje para que lo consigas”.

Lo que hace única a la OMPI es el entorno. Nunca estás trabado. Existe una verdadera cultura de la movilidad, apoyada por RR.HH. y por la formación interna, pero también por algo más profundo: la confianza. Desde el comienzo, mis jefes me alentaron a ir más allá de lo que yo creía que podía hacer. No hicieron conmigo microgestión, me escucharon, me apoyaron y me dieron espacio para crecer.

Esa confianza me ha ayudado a encontrar y perfeccionar mi propio estilo de liderazgo. Cometí errores y aprendí de ellos, pero siempre me sentí respaldada.

Sí, he tomado parte en cursos de formación, incluido un curso de Harvard sobre liderazgo y una formación interna sobre gestión. Sinceramente, la enseñanza que más me ha marcado se dio en el trabajo. La OMPI coloca a las personas en situaciones que les plantean desafíos y luego les da el espacio necesario para superarlos. La experiencia de poder explorar, probar lo que funciona y lo que no, abre los ojos y es transformadora.

Conversión de puestos - Un cambio medido hacia la capacidad

46. Entre 2020 y 2024, la OMPI completó 60 conversiones de G a P, el mayor número jamás logrado en un único ciclo estratégico. Este cambio forma parte de un esfuerzo amplio y deliberado por modernizar la plantilla de la OMPI y reajustar los perfiles de los puestos de trabajo a las exigencias cambiantes de una organización que da prioridad a lo digital y está orientada a la prestación de servicios.
47. Una de las transformaciones más significativas se produjo en la División de Operaciones del PCT, en la que se llevaron a cabo 18 conversiones como parte de un cambio plurianual para pasar de un flujo de trabajo basado en aplicaciones a un modelo de servicio centrado en la clientela. Con más de 300 miembros del personal, el PCT representa una de las unidades operativas más grandes de la OMPI. La transición de muchas funciones administrativas a funciones profesionales de atención a la clientela supone una inversión tangible en servicios de mayor valor y en capacidades modernas de la plantilla.
48. Esa transformación empezó a comienzos de 2023 con una prueba piloto estructurada e indicadores de rendimiento claros. Tras un año de implementación, entre los resultados cabe señalar:
 - un aumento del 20 % en la eficiencia y la productividad;
 - un índice de satisfacción de los usuarios superior al 90 %;
 - una mayor motivación del personal, respaldado por formación específica y mejores herramientas.
49. Esos resultados fueron posibles gracias a varios cambios ponderados:
 - nuevas estructuras institucionales, entre otras, la introducción de asesores principales de la clientela, de categoría P3, y coordinadores de la clientela, de categoría P2;

- el nuevo diseño de los perfiles de empleo, centrados en la experiencia de los usuarios, la colaboración y las competencias digitales;
- una estrategia de contratación centrada en las competencias de atención a la clientela y la preparación digital;
- una adecuada formación en competencias específicas, como la atención a la clientela;
- un mejor uso de herramientas ágiles para mejorar la capacidad de respuesta y empoderar a los equipos en las operaciones diarias.



ELEMENTO DESTACADO: Uso inteligente de los conocimientos especializados externos

En 2024, la OMPI contrató más de 250 consultores externos y trabajadores de agencia, un enfoque deliberado para aportar conocimientos especializados específicos sin ampliar la plantilla básica.

Este enfoque no sustituye las funciones internas, sino que las respalda. El talento externo se utiliza estratégicamente para complementar la capacidad interna, satisfacer las demandas a corto plazo y permitir la innovación sin los compromisos que conlleva la contratación a largo plazo. También es una herramienta para apoyar la transición de la plantilla cuando pasamos progresivamente de valernos de recursos internos a externalizar las funciones no esenciales.

Entre los casos de uso estratégico, cabe señalar:

- **La transformación digital:** dar impulso a la migración a la nube, remozar la infraestructura digital y poner a prueba la nueva plataforma de PRI de la OMPI basada en Oracle.
- **La IA y la tecnología de la traducción:** respaldar al PCT y los equipos de traducción para refinar las herramientas multilingües de IA.
- **La innovación en el servicio:** la mejora de plataformas como Learning@WIPO y Mobility Connect mediante el diseño de la experiencia de los usuarios, el modelado de datos y el desarrollo de software ágil.

Por qué funciona:

- **Flexible y costoeficaz:** los conocimientos especializados pueden ampliarse o restringirse según sea necesario.
- **Inyección de capacidades:** incorpora capacidades avanzadas con las que aún no cuenta la plantilla.
- **Transferencia de conocimientos:** a menudo, los consultores trabajan codo a codo con el personal de la OMPI, creando capacidad interna a largo plazo.

50. El proceso de conversión también desempeñó un papel fundamental en el desarrollo de la carrera profesional. La función del personal encargado de examinar las formalidades ha evolucionado: ahora son proveedores de conocimientos, equipados para guiar a la clientela a través de procesos complejos mientras amplían sus propios horizontes profesionales. Con el tiempo, se espera que los equipos del PCT sigan apartándose de las estructuras tradicionales de los servicios generales. Las funciones de la categoría P1 y P2 irán sustituyendo cada vez con más frecuencia a las de la categoría G5 y G6, lo que redundará en beneficio de la representación geográfica, la profesionalización de los servicios y el desarrollo sostenible de la plantilla.

Por qué es importante

51. El giro de la OMPI hacia funciones más profesionalizadas -reflejado en la ola de conversiones de la categoría G a la P- tiene consecuencias más amplias en toda la Organización. No se trata solo de cambiar los títulos: se trata de adaptarse a un mundo laboral cambiante, invertir en las personas y alinear las capacidades con la dirección estratégica.
52. A finales de 2024, RR.HH. está examinando un conjunto adicional de funciones identificadas gracias al proceso de examen de las funciones llevado a cabo en 2024. Esas evaluaciones orientarán las futuras vacantes en 2025-2026, garantizando que los perfiles de empleo y la estructura de la plantilla de la OMPI sigan estando plenamente alineados con la evolución de su estrategia, sus servicios y sus ambiciones digitales.



CAPÍTULO 3: APRENDER LO IMPORTANTE

54. El aprendizaje es nuestra herramienta estratégica; está estrechamente vinculado a la planificación de la plantilla, al rendimiento y el desarrollo de la carrera profesional. En 2024, el aprendizaje se hizo más estructurado, basado en datos e integrado en la planificación de la plantilla. Ahora impulsa la evolución de la Organización en un entorno mundial en rápido cambio.
55. Hace dos años, una revisión interna puso de manifiesto la existencia de importantes lagunas: visibilidad limitada de las oportunidades de formación disponibles, ausencia de un marco unificado para trazar un mapa de competencias entre sectores y mínima integración entre el aprendizaje y la planificación operativa.
56. En respuesta, la OMPI puso en marcha un grupo de trabajo intersectorial para remodelar la forma de impartir y comunicar el aprendizaje. En 2024, cada sector había elaborado su propia matriz de aprendizaje, una herramienta desarrollada para conectar perfiles laborales esenciales con competencias en evolución e itinerarios de desarrollo creados a medida.
57. Esas matrices sirven ahora de base para los planes de aprendizaje de los distintos sectores. Ayudan a los directivos y al personal a reconocer las brechas en las capacidades, priorizar la formación pertinente y alinear el desarrollo a largo plazo con los objetivos estratégicos.
58. Y lo que es más importante, el aprendizaje ya no se limita a la formación tradicional en el aula, sino que se imparte a través de múltiples canales integrados: orientación y tutoría; aprendizaje entre homólogos y sesiones informativas para directivos; asignaciones a corto plazo y plazas en las que hay exposición a otras funciones; la plataforma Learning@WIPO, recientemente lanzada; y movilidad interna a través del mercado de talentos de la OMPI (Mobility Connect).

Instantánea del aprendizaje en 2024 – Hitos principales

Total de sesiones de formación celebradas	388
Total de inscripciones a cursos de formación	5 788 (índice de finalización del 91 %)
Participantes	1 291
Sesiones impartidas en grupo	59 %
Personal que participó en aprendizaje intersectorial entre homólogos	97 %
Proporción del presupuesto para formación en liderazgo	35 % del presupuesto interno para formación
Categorías de aprendizaje formalizadas	24 categorías temáticas que orientan la formación entre los sectores
Aprendizaje entre homólogos y comunidades de práctica	Implementadas entre múltiples equipos

Mobility Connect – El aprendizaje en movimiento

58. Un hito importante en 2024 fue el lanzamiento de Mobility Connect, una plataforma que fusiona la movilidad, el aprendizaje y el desarrollo profesional en una plataforma integrada. Ideada para promover el movimiento entre sectores y el crecimiento a través de la experiencia, permite al personal solicitar tareas GIG sin alejarse de su función principal.
59. Esas tareas, cuya duración suele oscilar entre uno y seis meses, están cambiando la forma en que la OMPI apoya el desarrollo ágil y basado en las competencias. En 2024, año de prueba piloto de la plataforma, se observó lo siguiente:

- 15 directivos publicaron oportunidades de corto plazo.
- Se completaron 18 tareas.
- Se actualizó el perfil de 828 miembros del personal.

60. Las tareas GIG abarcaron esferas como las de estrategias de la comunicación, esquematización de sectores interesados e investigación institucional. Una nueva característica, Mobility Connect On-Demand, permitirá a los empleados proponer sus propias tareas en función de sus objetivos personales de aprendizaje, reforzando así la cultura de la iniciativa, la curiosidad y el crecimiento autodirigido.

Learning@WIPO – Despliegue de la plataforma

61. Lanzada en diciembre de 2024, Learning@WIPO centraliza todos los recursos internos de aprendizaje en una plataforma única y personalizada. Desarrollada conjuntamente por el DGRRHH y la Academia de la OMPI, la plataforma es un paso importante hacia un aprendizaje accesible, basado en datos y estratégico.
62. Construida sobre un sistema de gestión del aprendizaje de última generación, la plataforma ofrece al personal una interfaz fácil de usar para:
- Realizar el seguimiento de los avances en la formación obligatoria y facultativa.
 - Inscribirse a cursos acordes a las necesidades de sectores o funciones.
 - Emprender un recorrido de aprendizaje adaptado, a partir de 24 categorías estratégicas de aprendizaje.
 - Participar en aprendizaje entre homólogos y comunidades de práctica.
 - Visualizar el historial de desarrollo para respaldar el diálogo sobre movilidad y rendimiento.
63. A los directivos, Learning@WIPO da la posibilidad de visualizar los datos sobre aprendizaje correspondientes a los sectores, lo que los ayuda a planificar los objetivos de desarrollo y alinear el fortalecimiento de competencias con la gestión por resultados (GpR). Junto con Mobility Connect, la plataforma respalda el cambio más amplio de la OMPI hacia un desarrollo predictivo, transparente y autodirigido. Ayuda a forjar una cultura de aprendizaje adecuada a un entorno mundial de PI dinámico y cada vez más digital.

Formación en liderazgo y gestión – Respaldar a las personas que impulsan el cambio

64. La estrategia de la OMPI de desarrollo del liderazgo se basa en una sencilla verdad: la excelencia técnica no se traduce automáticamente en un liderazgo eficaz. En un entorno dinámico y orientado a la obtención de resultados, el liderazgo exige algo más que conocimientos especializados sobre una materia determinada: exige inteligencia emocional, claridad de propósitos, la habilidad de comunicar con impacto y las competencias necesarias para liderar el cambio a través de las personas.
65. El núcleo de ese esfuerzo fue el emblemático programa de la OMPI sobre liderazgo, Líderes para el futuro, impartido en colaboración con docentes de nivel internacional. Los participantes exploraron una serie de temas de liderazgo con visión de futuro, como el autoconocimiento y la inteligencia emocional, la seguridad psicológica y la dinámica inclusiva entre los equipos, la participación e influencia de las partes interesadas y la ejecución estratégica.
66. El liderazgo no atañe solo a los directivos. Se espera que todos, en la OMPI, ejerzan el liderazgo, independientemente de su rango o función. Junto con la Academia de la OMPI, el programa de liderazgo Game Shifter, basado en una iniciativa del sistema de la ONU para el personal de servicios generales, se puso en marcha en fase piloto en 2024, con tres funcionarios. Esto forma parte de un esfuerzo más amplio para reforzar las competencias en toda la Organización estableciendo una cultura de crecimiento y aprendizaje. Basándose en el éxito de la fase piloto, el programa se amplió en 2025 a un grupo más numeroso que representaba a todos los sectores de la OMPI.
67. El marco de liderazgo de la OMPI sigue siendo la base de este trabajo, haciendo hincapié en el liderazgo del cambio, el desarrollo de las personas, la comunicación persuasiva y la colaboración estratégica. En 2024, el aprendizaje del liderazgo representó aproximadamente el 35 % del presupuesto de formación interna, lo que demuestra cómo la OMPI está invirtiendo activamente en las personas que convierten la visión en realidad.

Aprender a liderar el cambio



Kihwan Moon, jefe de servicio de la División de Operaciones del PCT, describe cómo la formación en liderazgo lo ayudó a gestionar situaciones difíciles.

Llevo más de 17 años en la OMPI, en varias divisiones del PCT, y desde comienzos de 2023 he dirigido cinco equipos como jefe de servicio. El cargo conllevaba grandes cambios: teníamos que pasar de un enfoque basado en las solicitudes PCT a una forma de trabajar más orientada a la clientela, lo cual significó nuevas estructuras, nuevas funciones y conseguir que la gente pensara de otra manera.

Tomé dos cursos de liderazgo: uno con IMD y otro con Harvard Business School Online. Fueron cursos largos, exigentes y con mucho trabajo práctico; aprendimos a manejar la resistencia, a modificar el comportamiento de los equipos y a gestionar la incertidumbre. No fue solo teoría, había ejemplos prácticos e historias que facilitaron la aplicación en la vida real de lo aprendido.

Ello me dio confianza para seguir adelante aun en situaciones complicadas, y puedo ver el impacto no solo en mi propio trabajo, sino también en los equipos, y me dio solidez para enfrentar los cambios que estamos introduciendo.

Categorías de aprendizaje para el futuro – Una lente estratégica

68. Para garantizar que el aprendizaje en la OMPI sea pertinente para el crecimiento individual y esté en sintonía con las prioridades de la Organización, la Academia de la OMPI elaboró en 2024 un marco estructurado de 24 categorías prioritarias de aprendizaje, que son el fruto de un examen exhaustivo de los cambiantes perfiles de empleo y de las necesidades estratégicas en materia de plantilla, en todos los sectores.
69. Es importante destacar que el marco va mucho más allá de la capacitación técnica: refleja las amplias capacidades necesarias para impulsar la transformación institucional, la agilidad y la colaboración intersectorial en un entorno mundial complejo. Entre las categorías de aprendizaje figuran las siguientes:
 - La IA y las tecnologías emergentes.
 - Conocimientos y análisis en materia de datos.
 - Elaboración de políticas y negociación.
 - Atención al cliente y marketing.
 - Diplomacia, protocolo e inteligencia cultural.
70. Esta categorización guía actualmente:
 - La determinación de contenidos en la plataforma Learning@WIPO.
 - La planificación del presupuesto y los recursos.
 - El análisis de las brechas en materia de competencias en el nivel de los sectores.
 - La planificación del desarrollo individual alineada con la GpR.
71. El marco de 24 categorías permite a la OMPI adoptar un enfoque proactivo y basado en datos para el desarrollo de la plantilla y garantiza que cada inversión en formación contribuya a crear la mano de obra preparada para el futuro que la OMPI necesita para cumplir su mandato.



CAPÍTULO 4: CULTURA – TRANSFORMACIÓN DESDE DENTRO HACIA FUERA

72. La cultura institucional en la OMPI es un instrumento estratégico para el rendimiento, la colaboración y la innovación. En 2024, la Organización fomentó su transformación cultural escuchando con más atención, comunicando con claridad y liderando con determinación.
73. El viaje comenzó en 2021 con una revisión del Sistema de gestión de la actuación profesional, que dejó claro que si no se abordaban las profundas dinámicas culturales y de comportamiento, la reforma de la actuación profesional en la OMPI podía estancarse. Junto con expertos externos, la OMPI llevó a cabo un análisis pormenorizado de cómo el personal vive y percibe la cultura institucional de la OMPI. Se exploraron dimensiones como la colaboración, la innovación, la responsabilidad compartida, la rendición de cuentas y la seguridad psicológica.
74. Los datos resultantes constituyeron tanto una base de referencia como un mandato, afirmando los puntos fuertes -como un sólido sentido de misión y objetivos-, pero también poniendo de manifiesto ámbitos clave susceptibles de mejora, como el trabajo en compartimentos estancos y la reticencia a hacer oír la propia voz. Esos conocimientos guían ahora nuestro programa de transformación cultural, que incluye la multiplicación de grupos de trabajo que supervisan temas específicos para ayudarnos a colaborar mejor e intensificar el trabajo entre equipos.

De la escucha a la acción

75. Las encuestas anuales sobre el compromiso de los empleados, realizadas desde 2022, han proporcionado sin cesar información en toda la Organización. En 2024, la encuesta se centró en la transformación cultural y se convirtió en un catalizador para la acción. Como viene siendo habitual, se organizó una reunión de todo el personal para compartir los resultados de forma transparente e iniciar conversaciones en el nivel de los equipos. Un centenar de directivos se dio cita en un retiro de directivos para reflexionar, compartir información y planificar.
76. Los resultados fueron prácticos e inmediatos:
 - Disminución del papeleo mediante la **reducción de las autorizaciones innecesarias** y la clarificación de los límites en la toma de decisiones.
 - Introducir **informes periódicos de los equipos** y circuitos de intercambio de información.
 - Identificar **y abordar los puntos en los que se bloquea la aplicación de la cultura institucional** (por ejemplo, incorporación de empleados, reconocimiento, dinámica de las reuniones).
 - Elaborar **cartas de comportamiento** aplicables a los sectores.
 - Organizar **intercambios entre homólogos** sobre seguridad psicológica y empoderamiento.
 - Reforzar determinados **comportamientos de liderazgo**.



ELEMENTO DESTACADO: Rituales en el lugar de trabajo — Integrar la cultura mediante pequeños hábitos

Un resultado claro del retiro de directivos de 2024 fue la puesta en marcha de **rituales en el lugar de trabajo**: pequeños hábitos propios del equipo, que refuerzan los valores compartidos y cultivan la cultura de “hacer oír la propia voz”. Estos rituales ayudan a generar confianza, mejorar el intercambio de información y reducir la ambigüedad en el trabajo diario. No se trata de normas, sino de leves estímulos que van forjando la cultura desde los cimientos.

“Como miembro del personal, contribuiré a crear un lugar de trabajo inspirador con un propósito claro creando rutinas que fomenten una cultura propicia para hacer oír la propia voz”.

— Plan de acción del Retiro de directivos, OMPI, 2024

Entre los ejemplos, cabe señalar:

- Comenzar las reuniones con un balance o una reflexión.
- Solicitar en una fase temprana información sobre los aportes concretos.
- Aclarar las expectativas en situaciones de desacuerdo y silencio.
- Destacar relatos positivos sobre los rituales en las comunicaciones internas.

Se alienta a los equipos a adoptar o idear sus propios rituales. Los rituales se pusieron en marcha en la reunión con todo el personal de diciembre de 2024, con un seguimiento previsto a través de boletines, comunidades de práctica y encuestas en la plataforma Glint.

Comunicación interna – Transmitir correctamente el mensaje

77. En 2024, la comunicación interna pasó a ser un motor clave de la coherencia cultural en la OMPI. En lugar de tratar estas comunicaciones como transaccionales, se replantearon como una herramienta para fomentar la confianza, la claridad y la conexión, garantizando que las comunicaciones de la OMPI reflejen los valores de la Organización, además de la información.
78. Entre las mejoras clave, cabe señalar las siguientes:
 - **Nuevo tono en la comunicación**, que pasó a ser más clara, más auténtica, más humana.
 - **Planificación editorial coordinada** entre el DGRRHH y la División de Noticias y Medios de Comunicación, que garantizó la coherencia del mensaje en todos los canales.
 - **Prioridad a los formatos narrativos**, para que los mensajes internos resultaran más accesibles a públicos diversos.
 - **Mayor compromiso con la regularidad y la transparencia**, lo que contribuye a reducir las lagunas de información y la incertidumbre.
 - **Mejor apoyo a los responsables de sector**, para que puedan adaptar los mensajes de modo que reflejen las realidades y necesidades de sus equipos.
79. Celebradas con frecuencia mensual y de modo estructurado para invitar a la participación del personal, las reuniones con todo el personal han pasado a ser herramientas de aprendizaje compartido. Las reuniones de planificación del trabajo con todo el personal también evolucionaron: ya no se trata de ponencias presentadas desde un estrado, sino que han asumido un formato de diálogo para acoger por igual voces prácticas y estratégicas. La OMPI también ha puesto en marcha comunidades de práctica para alentar la colaboración entre equipos. Estos grupos temáticos informales -con el apoyo de un canal de Teams y una nueva página web interna- están ayudando al personal a compartir ideas y a ampliar los comportamientos positivos en toda la Organización.



ELEMENTO DESTACADO: WIPO Insider — Una voz para la cultura del personal

WIPO Insider evolucionó significativamente en 2024. Lanzado originalmente durante la pandemia de COVID, se ha convertido en un espacio vibrante para los relatos internos, la conexión y el compromiso con la cultura institucional.

En la actualidad, se publica regularmente y refleja tanto las actualizaciones formales como la cultura informal: desde anuncios sobre formación en liderazgo y nuevas herramientas de IA, hasta relatos sobre proyectos intersectoriales, ceremonias de recompensa, listas de reproducción de música y recordatorios sobre movilidad. Celebra los logros del personal, su tono es informal y divertido, sin dejar de ser informativo. Da visibilidad a las iniciativas que se llevan a cabo en toda la Organización (como Game Shifter, Mobility Connect y el Programa de premios y reconocimiento), contribuyendo asimismo a reflejar las experiencias del personal, expresadas con su propia voz.

Conexión y pertenencia como práctica diaria

80. En 2024, la OMPI siguió replanteando su compromiso con el respeto en el lugar de trabajo, no mediante una lista de perceptos, sino como una lente estratégica a través de la cual evoluciona nuestra cultura en el lugar de trabajo.
81. Nuestra transformación cultural conlleva cambios de comportamiento en todos nuestros empleados. Una cultura de colaboración se construye con acciones coherentes y cotidianas. Esto también se concreta en nuestros valores fundamentales y competencias institucionales, que proporcionan una orientación clara para las actividades diarias y definen quiénes somos y cómo trabajamos.
82. Por ejemplo, al integrar la concienciación acerca de nuestra política de tolerancia cero frente a cualquier tipo de hostigamiento, hemos incorporado sistemáticamente iniciativas en los procesos clave para promover el respeto y la armonía en el lugar de trabajo, por ejemplo, una política de alcance general, así como un programa de iniciación para los recién llegados, el proceso de evaluación de la actuación profesional y el cuestionario de salida.
83. En esencia, el objetivo es simple: la innovación no puede más que prosperar cuando las personas que integran la plantilla se sienten consideradas, oídas y respaldadas. Una plantilla conectada y colaborativa puede adaptarse, responder y liderar con un propósito. Esa es la cultura que la OMPI está instaurando.

La neurodiversidad en primer plano

84. Un ejemplo notable en 2024 fue la atención prestada por la OMPI a la concienciación sobre la neurodiversidad: reconocer y valorar los diferentes estilos cognitivos, preferencias de aprendizaje y formas de trabajar. Se celebraron dos sesiones de aprendizaje sobre el tema, de participación facultativa, que abarcaron a más del 20 % de la plantilla de la OMPI en todo el mundo, reforzando la empatía, la colaboración y la flexibilidad en el trabajo.
85. Se prevén nuevas actividades para 2025. El programa de desarrollo del liderazgo incluye orientación sobre la creación de entornos psicológicamente seguros, en los que se acepten perspectivas diferentes y se pueda aprender sin miedo a cometer errores.

Facilitar el cambio

86. En sintonía con la estrategia de la OMPI en materia de discapacidad, estamos reforzando el compromiso de liderazgo, la accesibilidad, los ajustes razonables y el desarrollo de capacidades. Por ejemplo, el uso proactivo de adaptaciones a medida, dentro de lo razonable, facilitó la aplicación de nuestro marco de reincorporación al trabajo, garantizando que los colegas que volvían de una baja de larga duración por enfermedad se reintegraran con éxito en la plantilla.



CAPÍTULO 5: Los RR.HH. como función estratégica

87. En 2024, el Departamento de Gestión de los Recursos Humanos (DGRRHH) de la OMPI siguió transformándose para ser un aliado estratégico con capacidad de respuesta y cuyo trabajo se funda en los datos. Actualmente, desempeña un papel central en lo que se refiere a habilitar el cambio en toda la Organización —en sentido estructural, cultural y operativo. Esta evolución se funda en la estrategia de RR.HH. de la OMPI para 2022-2026 y se aplica mediante un modelo estructural basado en tres pilares interdependientes:

- Prestación de servicios.
- Respaldo estratégico al talento.
- Análisis de los sistemas y la plantilla.

88. Este modelo ha permitido al DGRRHH profesionalizar los servicios, reducir la fragmentación y dar un apoyo más coherente y específico a cada sector en toda la Organización.

RR.HH. consolidados - Simplificar el acceso y la rendición de cuentas

89. **El paso a un nuevo modelo de prestación de servicios por los RR.HH. ha cambiado radicalmente el modo de estructurar los servicios en toda la Organización y de acceder a ellos.** En la actualidad, los RR.HH. funcionan por medio de tres pilares interdependientes, cada uno de los cuales sustenta un ámbito distinto:

- **Prestación de servicios:** opera ahora en el marco de un modelo de Servicio de Administración Operacional de Recursos Humanos, concebido en torno a las necesidades de dos importantes grupos de clientes: la clientela “de gestión” (por ejemplo, los directivos y las partes interesadas del ámbito administrativo) y la clientela “individual” (por ejemplo, el personal, los becarios, pasantes y jubilados). Para la clientela de gestión, el enfoque abarca desde la incorporación hasta la gestión de contratos y la movilidad, trabajando en estrecha coordinación con los gestores de talento. Para la clientela individual, se hace hincapié en el apoyo con capacidad de respuesta, la implicación más clara en los procesos de recursos humanos y la mejora de la gestión del riesgo. El propósito es ofrecer puntos de acceso únicos y adaptados a cada grupo de clientes, mejorando la experiencia del usuario y la rendición de cuentas.
- **Respaldo estratégico al talento:** incluye la planificación de la plantilla, la gestión integrada del talento centrada en las competencias, la movilidad y los servicios estratégicos de asesoramiento prestados por medio de los gestores de talento.
- **Análisis de los sistemas y la plantilla:** proporciona herramientas de planificación, tableros de control y datos para respaldar la toma de decisiones basada en datos.

90. Para apoyar este cambio, el DGRRHH también:

- Fomentó el trabajo destinado a crear una “ventanilla única” en la que se consolidan, en una única plataforma, los formularios, los recursos y las solicitudes de servicio en materia de RR.HH.
- Puso en marcha tableros de control para el autoservicio destinados a mejorar el acceso a los datos y la transparencia.
- Simplificó los procesos clave, por ejemplo, la declaración de familiares a cargo, la actualización de los beneficiarios y el flujo de trabajo de la contratación.

91. El objetivo de esos cambios es:

- Mejorar el acceso a los servicios de recursos humanos.
- Reducir el tráfico de mensajes de correo-e y los cuellos de botella en las aprobaciones.
- Liberar al personal de RR.HH. para que pueda centrarse en la orientación estratégica y la planificación de la plantilla.

Activar la simplificación de los procesos

92. Si hay muchas excepciones, es probable que tengamos que cambiar las reglas. Este sencillo principio encierra el espíritu de la reforma de los RR.HH. en 2024. No se trataba de imponer normas por imponerlas, sino de rediseñar los sistemas para alcanzar mejor los objetivos de trabajo pertinentes. Ello significó replantearse procesos anticuados, eliminar redundancias y alinear las operaciones de RR.HH. con las necesidades de una organización moderna y ágil.
93. Entre los principales cambios, cabe señalar los siguientes:
- **Agilizar la aprobación de memorandos**, especialmente los que debían ser aprobados en múltiples niveles, lo cual creaba demoras innecesarias.
 - **Consolidar la contratación en el marco de los fondos fiduciarios y del Programa de jóvenes especialistas** en un canal armonizado, mejorando la rapidez y la coherencia.
 - **Automatizar** las declaraciones de familiares a cargo y la actualización de los beneficiarios, liberando a los funcionarios de RR.HH. para la realización de tareas de asesoramiento.
 - Sentar las bases para la implantación **en 2025 de la PRI basada en Oracle**, que digitalizará los pedidos de licencias y vacaciones, la documentación sobre la actuación profesional y las solicitudes de reembolso de gastos de viaje.



ELEMENTO DESTACADO: Reincorporación al trabajo - Un enfoque humano

La OMPI reforzó su marco de reincorporación al trabajo para respaldar a los colegas que se reincorporan tras una baja prolongada por enfermedad. En 2023-2024, más de una docena de miembros del personal se reintegraron gracias a la estrecha coordinación entre RR.HH., la Unidad Médica, el consejero del personal y a sus supervisores.

El marco hace hincapié en lo siguiente:

- **Planes de reincorporación individualizados y ajustes razonables.**
- **Orientación de los directivos e intercambio de información sobre los distintos casos.**
- **Seguridad psicológica y confidencialidad**

Este trabajo forma parte de una política más amplia en materia de salud y seguridad en el trabajo, destinada a garantizar el bienestar sostenible del personal a lo largo de todo su ciclo de vida laboral.



ANEXO: Avances en el Plan de Acción de Diversidad Geográfica (GDAP)

1. Una plantilla representativa a escala mundial es una fuente de fortaleza para la OMPI, y también le permite conectarse mejor con sus Estados miembros. Al mismo tiempo, el principal valor añadido de la OMPI reside en sus vastos conocimientos y experiencia de índole técnica, que serán necesarios para que podamos cumplir eficazmente nuestro mandato de ayudar a los Estados miembros a utilizar la PI para crecer, desarrollarse y prosperar.
2. Aumentar la participación de las regiones infrarrepresentadas y los países no representados en todos los niveles de la plantilla, como se indica en el Plan de Acción de Diversidad Geográfica (GDAP), impone un esfuerzo sostenido: alianzas más sólidas con los Estados miembros, mejor visibilidad de las carreras profesionales de PI en todas las regiones, y sistemas que apoyen la contratación sobre una amplia base geográfica, manteniendo al mismo tiempo los más altos estándares de mérito, profesionalidad y eficiencia. También exige datos claros, tareas de divulgación ponderadas, así como inversión en la creación de reservas de talento en PI, tanto en la OMPI como en los contextos nacionales.
3. Las consultas con los Estados miembros confirmaron que muchas oficinas nacionales de PI se enfrentan a desafíos paralelos: escaso conocimiento de las carreras profesionales de PI, reducidas reservas de talento y fuerte competencia del sector privado. Esos problemas corresponden a los que afronta la OMPI y refuerzan la importancia de aunar esfuerzos para crear una reserva sostenible de talento. Los avances en materia de diversidad geográfica deben ir de la mano de esfuerzos más amplios para ampliar el acceso a la educación en PI, sensibilizar acerca de las oportunidades que se presentan a escala internacional y respaldar a los Estados miembros en el fomento de sus propios ecosistemas de talento.
4. Para apoyar esos esfuerzos, el GDAP se adoptó en la 82.ª sesión del Comité de Coordinación, en 2023. Constituye un enfoque estructurado para las tareas de divulgación inclusiva, la implicación estratégica y la planificación basada en datos. En lugar de centrarse en los resultados de contratación a corto plazo, el GDAP apoya a los Estados miembros en la creación de capacidad nacional, ayudando al mismo tiempo a la OMPI a alinear su personal de modo más estrecho con su composición mundial.
5. El presente Anexo responde a la petición formulada por el Comité de Coordinación en su 83.ª sesión en el sentido de que la Secretaría consulte a los grupos regionales y presente un informe en la 84.ª sesión. En él se resumen los progresos realizados desde julio de 2024 hasta mayo de 2025 en los tres pilares de la aplicación del GDAP, se esbozan las principales conclusiones de esas consultas y se presentan los indicadores clave de rendimiento que guiarán la supervisión en curso y la presentación de informes:

1. Fomentar las alianzas con los Estados miembros

- **se celebraron seis sesiones interactivas** con los coordinadores de los grupos y los representantes de los Estados miembros, que incluyeron: talleres de pensamiento de diseño, sesiones informativas, consultas de grupo y una ponencia sobre la propuesta de red de coordinadores y los indicadores clave de rendimiento propuestos;
- el DGRRHH participó en **tres reuniones regionales**: formación introductoria para coordinadores regionales en América Latina, formación introductoria para coordinadores regionales de Asia y África y Reunión de jefes de oficinas de PI de América Latina y el Caribe;
- se mantuvieron **18 consultas bilaterales** con Estados miembros para examinar los desafíos que plantea la reserva nacional de talento y compartir datos sobre la dotación de personal y la contratación; y

- se tramitaron **30 peticiones formales de datos**, proporcionando a los Estados miembros el desglose de la plantilla, las tendencias y las estadísticas sobre progresión de la contratación correspondientes a tres años.

2. Integrar la diversidad geográfica en toda la OMPI

- la tarea de **planificación estratégica de la plantilla** en el contexto de la preparación del programa y presupuesto llevó a identificar las competencias futuras que pueden servir de base para el desarrollo de una reserva de talentos en los países;
- los **debates estratégicos** sobre la planificación de talentos, mantenidos con altos directivos, que vinculan el GDAP con el proceso de planificación estratégica tanto de la plantilla como financiera;
- la **mejora de las prácticas de contratación**, incluyendo la integración de sesiones de información para paneles de selección;
- la **creación de tableros internos de control de RR.HH.**, con el fin de dar visibilidad a los datos sobre representación geográfica y de género para su utilización en la planificación, selección y el desarrollo de la plantilla; y
- se **alienta al personal de la OMPI a promover las tareas de divulgación** y actuar como embajadores informales cuando viajen o mantengan conversaciones con sectores interesados del sector.

3. Acelerar el fortalecimiento de las capacidades en los sectores interesados

- El **proyecto piloto sobre carreras profesionales en la PI** se puso en marcha en Botswana, Estonia y el Paraguay. Los tres países elaboraron planes nacionales de acción basados en la metodología de la OMPI. La ejecución está en curso, y se prevé completarla a finales de 2025 o comienzos de 2026. El objetivo es proponer una metodología que pueda extenderse a los Estados miembros interesados.
- Se fortaleció la **colaboración con la Academia de la OMPI** para sensibilizar acerca de los cursos disponibles y explorar conjuntamente nuevas alianzas en el ámbito de la formación.
- Se **renovó el diseño del portal “Jobs at WIPO”** (empleo en la OMPI) abierto para mejorar la experiencia de los candidatos, aclarar las trayectorias profesionales, al igual que las condiciones de candidatura, y fortalecer la propuesta de valor de la OMPI como empleador.

Principales conclusiones de las consultas mantenidas en el marco del GDAP

6. De las consultas mantenidas se desprende que el 72 % de las oficinas nacionales de PI tienen dificultades para atraer talento debido al escaso conocimiento del público acerca de las carreras relacionadas con la PI y a la competencia del sector privado. Los Estados miembros se dijeron dispuestos a liderar las tareas de divulgación, y pidieron a la OMPI que brinde con ese fin orientación técnica y material. En el taller sobre pensamiento de diseño, de febrero de 2025, se elaboraron planes prácticos para las tareas nacionales de divulgación, lo que incluye ferias de empleo, comunicación específica y apoyo a los planes de estudio. Los Estados miembros también acogen con satisfacción el marco de indicadores clave de rendimiento propuesto por la OMPI como herramienta para fomentar la rendición de cuentas compartida.

Red de coordinadores para las tareas de divulgación sobre talento en materia de PI

7. Para mejorar la continuidad y la colaboración, la OMPI está poniendo en marcha una Red de coordinadores remozada, a partir de las enseñanzas extraídas de la iniciativa de 2016 y de las respuestas a la encuesta de 2022. Se invitará a los Estados miembros a designar **al menos tres coordinadores**: uno en Ginebra y, como mínimo, dos en el plano nacional (por ejemplo, oficina de PI, ministerio, sector académico).
8. Este enfoque basado en el trabajo en equipo está concebido para garantizar la resiliencia frente a la rotación de personal y fomentar la participación intersectorial, tal como se puso a prueba con éxito durante el proyecto piloto “Carreras profesionales en la PI”.

Supervisión del GDAP mediante los indicadores clave de rendimiento

9. Para evaluar la aplicación y fomentar la transparencia, la OMPI elaboró un marco de indicadores clave de rendimiento en sintonía con los tres pilares del GDAP. La OMPI informará sobre esos indicadores en futuras consultas y mediante mecanismos de presentación anual de informes, para seguir los avances en colaboración con los Estados miembros:

Pilar del GDAP	Medida	Indicador clave de rendimiento
Fomentar las alianzas con los Estados miembros	¿Cuántos Estados miembros están llevando a cabo tareas de divulgación del talento y qué respaldo estructurado reciben de la OMPI?	Número de Estados miembros que realizan actividades de divulgación
Integrar la diversidad geográfica en toda la OMPI	¿Cómo se integra la diversidad geográfica en la planificación de la plantilla y en las prácticas de RR.HH.?	i) Identificación de las competencias clave y de las diversas fuentes de talento ii) Número de actividades de divulgación realizadas por personal de la OMPI
Acelerar el fortalecimiento de las capacidades en los sectores interesados	¿Cómo aplican los Estados miembros la metodología de la OMPI de fortalecimiento de capacidades?	Número de países que ponen a prueba al menos una fase del enfoque de la OMPI

10. Durante el año objeto de examen, la OMPI pasó de la planificación a la aplicación estructurada del GDAP. La ejecución de proyectos piloto, la intensificación de las consultas con las partes interesadas, la preparación de la Red de coordinadores y el establecimiento de un marco de seguimiento marcan una nueva fase en la ejecución del GDAP.

[Fin del Anexo y del documento]