

## **Asamblea General de la OMPI**

**Cuadragésimo tercer período de sesiones (21° ordinario)**  
**Ginebra, 23 de septiembre a 2 de octubre de 2013**

### **INFORME FINAL SOBRE LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE LA OMPI DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA**

*preparado por la Secretaría*

1. El presente documento contiene el informe final sobre la aplicación del programa de la OMPI de alineación estratégica que se presentó en la vigésima primera sesión del Comité del Programa y Presupuesto (PBC) de la OMPI (9 a 13 de septiembre de 2013).
2. A raíz de las decisiones y recomendaciones adoptadas por el PBC en su vigésima primera sesión, el PBC recomendó que el documento que figura en el Anexo, WO/PBC/21/10, se presente a la Asamblea General de la OMPI a fin de que sea examinado.
3. *Se invita a la Asamblea General de la OMPI a examinar esta cuestión y tomar las medidas apropiadas.*

[Sigue el documento WO/PBC/21/10]

## Comité del Programa y Presupuesto

**Vigésima primera sesión**  
**Ginebra, 9 a 13 de septiembre de 2013**

### INFORME FINAL SOBRE LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE LA OMPI DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

*preparado por la Secretaría*

#### I. INTRODUCCIÓN

1. En su trigésimo cuarto período de sesiones, celebrado en septiembre de 2007, la Asamblea General de la OMPI aprobó la recomendación de la entonces llamada Comisión de Auditoría, en el sentido de que la Secretaría emprendiera un amplio programa integrado de mejora a nivel de la Organización en sintonía con las directrices y prioridades recomendadas por *PricewaterhouseCoopers* (PwC) en su informe final de evaluación caso por caso, y de la que también se deja constancia en el informe de la Secretaría (documentos WO/GA/34/16, WO/GA/34/12 y WO/AC/6/2). El Programa de Alineación Estratégica (PAE) se inició en 2008 con el fin de preparar a la Organización para que lograra resultados ante los numerosos retos que afrontaba a nivel externo e interno.

2. Acerca de los progresos logrados en relación con el PAE se han organizado sesiones de información para los Estados miembros en abril de 2010, mayo de 2011 y mayo de 2012. A ellas han venido a añadirse informes sobre la marcha de las actividades presentados al Comité del Programa y Presupuesto en 2011 y 2012 y presentaciones orales realizadas en las reuniones de las Asambleas de 2011 y 2012. El PAE ha sido objeto de evaluación por la Comisión Consultiva Independiente de Supervisión (CCIS), que ha recibido informes trimestrales de evaluación del programa a lo largo de su puesta en práctica.

3. El PAE constituye una cartera de 19 iniciativas, y fue finalizado en diciembre de 2012, quedando pendientes varias iniciativas cuya conclusión estaba prevista a principios de 2013. Tres iniciativas proseguirán tras marzo de 2013 y serán dirigidas de forma independiente. En

la parte IV del presente documento figura más información sobre esas tres iniciativas, la Planificación de Recursos Institucional (PRI), comunicaciones internas y controles internos.

4. En lo que queda del año 2013, la Secretaría se centrará en velar por que los resultados obtenidos en el marco del PAE se integren eficazmente en la labor de la Organización.

## **II. ALCANCE DEL PAE**

5. El PAE tenía por finalidad mejorar la capacidad de respuesta, la eficacia, la capacidad y el enfoque de la OMPI para dar cumplimiento a las nueve metas estratégicas. Dicho programa abarcaba 19 iniciativas, cada una de ellas encaminada a reforzar las cuatro prioridades centrales de la OMPI, a saber: prestación óptima de servicios, mancomunar esfuerzos, responsabilidad por los resultados y responsabilidad medioambiental, social y de buen gobierno.

6. Para cada iniciativa se ha contado con un líder del proyecto y un líder del equipo directivo superior responsables de llevar a buen puerto el proyecto. Las iniciativas, que variaban ampliamente en alcance, han estado coordinadas por una Oficina de Administración del Proyecto.

## **III. COMUNICACIONES**

7. El PAE es un programa de cambio. Entre las principales partes interesadas en el mismo están los Estados miembros, el personal, los usuarios y el público en general. Una de las prioridades a lo largo de la aplicación del programa han sido las comunicaciones con cada una de las partes interesadas que se han mencionado. En el párrafo 2 se explican las comunicaciones mantenidas con los Estados miembros. En cuanto a los miembros del personal, se han mantenido informados mediante numerosas presentaciones que se han organizado en la OMPI así como mediante documentación a ese respecto y otros canales. El sitio web de la OMPI, las visitas de grupos, los comunicados de prensa y las ponencias que se han realizado en numerosas instancias han contribuido a proyectar la imagen de una mejora de la eficacia ante los usuarios y el público.

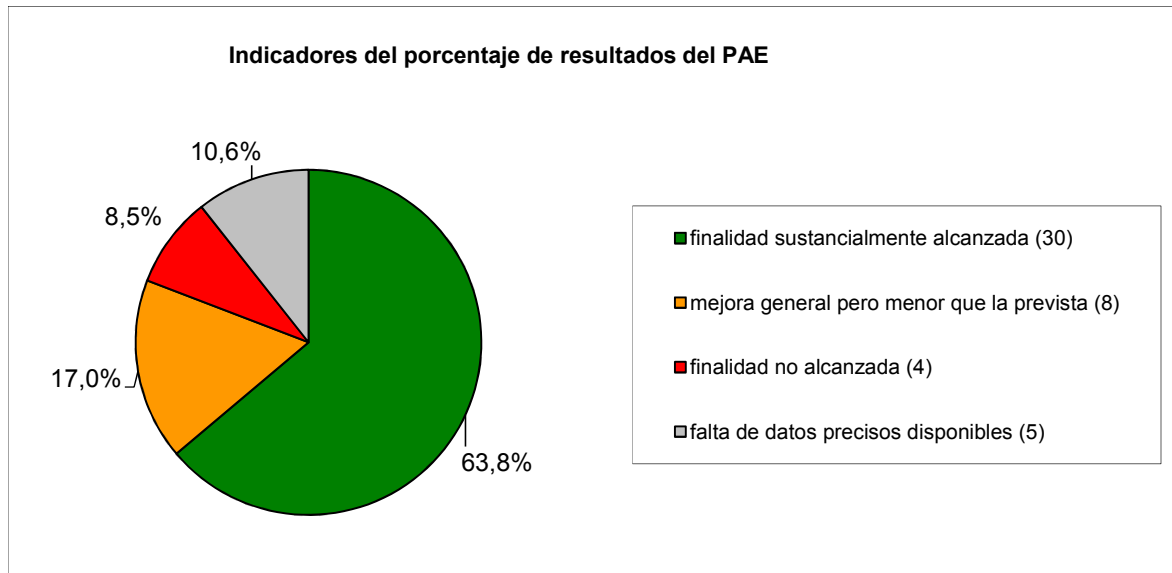
8. Entre las publicaciones oficiales a ese respecto está la hoja de ruta del PAE, publicada en abril de 2010 y actualizada en abril de 2011, a fin de exponer los progresos realizados. En 2012, la hoja de ruta fue complementada con un folleto elaborado para todo el personal, que fue ampliamente distribuido y se puso a disposición en Internet. Al término del programa en 2013 se ha elaborado un folleto en el que se explican los logros obtenidos en relación con el programa y que se destina a todas las partes interesadas en el mismo.

## **IV. EVALUACIÓN DEL ÉXITO DEL PAE**

9. El PAE va acompañado de un marco exhaustivo de supervisión, seguimiento y evaluación. De la coordinación de dicho marco se ha encargado la oficina de gestión de proyectos del PAE, que ha velado por determinar interdependencias y por examinar y mitigar riesgos. Cada iniciativa ha sido estrechamente supervisada por conducto de informes periódicos sobre los progresos realizados. A su vez, el Director General, además de líder del proyecto, un responsable del Equipo Directivo Superior y la Oficina de gestión del proyecto han realizado evaluaciones periódicas.

El marco de resultados del PAE tenía por finalidad seguir de cerca los avances utilizando indicadores precisos, globales y efectivos que se exponen en una tabla fácil de interpretar. Junto con cada indicador se establecieron concienzudamente una serie de finalidades en relación con cada indicador a los fines de que la Organización alcanzara niveles más altos de

rendimiento. En Internet se puede consultar dicho marco de resultados. En el gráfico que figura a continuación se resume la situación en relación con cada uno de los indicadores.



10. Al iniciarse la aplicación del PAE en diciembre de 2010 se emprendió una encuesta exhaustiva sobre las prioridades centrales, así como otra a mitad de camino del proceso de aplicación en noviembre de 2011 y al final del PAE en enero de 2013. Los resultados de la encuesta apuntaron a una mejora en las cuatro prioridades centrales (véase el cuadro que figura a continuación); en el sitio web de la OMPI figura el informe completo para que los Estados miembros puedan consultarlo.

| Cambio 2010-2012 | Prioridades centrales                                     | 2010-2012 | 2011-2012 | Pregunta  |
|------------------|---|-----------|-----------|---|
| ↑                | Prestación óptima de servicios                            | 9%        | + 15%     | Evalúe la calidad de los servicios que prestamos a los colegas de la OMPI                                   |
|                  |   | 4%        | + 8%      | Evalúe los servicios extremos que se prestan a los Estados miembros, los asociados y las partes interesadas |
|                  |   | 9%        | + 19%     | En la OMPI comprendemos las necesidades que acusan los demás colegas  |
|                  |   |           | + 13%     | En la OMPI prestamos servicios oportunos a nuestros colegas   |
|                  |   |           | + 14%     | En la OMPI tomamos nota de las observaciones formuladas para mejorar nuestros servicios                     |
|                  |   |           | + 6%      | En la OMPI prestamos servicios de alta calidad a nuestros colegas   |
| ↑                | Mancomunar esfuerzos                                      | + 27%     | + 19%     | En la OMPI mancomunamos esfuerzos   |
|                  |   | 14%       | + 12%     | Estoy familiarizado con las nuevas metas estratégicas de la Organización                                    |
|                  |   | 8%        | + 13%     | He hecho más las cuatro prioridades centrales de la OMPI  |
|                  |   | 21%       | + 15%     | Colaboro con facilidad con colegas de todos los sectores en proyectos comunes                               |
|                  |   |           | + 22%     | La Organización es eficaz en su comunicación de información al personal                                     |
| ↑                | Responsabilidad por los resultados                        |           | + 9%      | El personal intercambia información con el equipo de dirección  |
|                  |   |           | + 10%     | La información fluye sin contratiempos entre unidades, secciones, divisiones y sectores                     |
|                  |   |           | + 5%      | La información es accesible, apropiada y fácil de comprender  |
|                  |   | 21%       | + 12%     | En la OMPI asumimos la responsabilidad por los resultados obtenidos   |
| ↑                | Responsabilidad medioambiental, social y de buen gobierno | 3%        | + 4%      | Estoy al tanto de los resultados a cuya consecución contribuye mi programa                                  |
|                  |   | 12%       | + 7%      | Mis objetivos individuales para este año están vinculados a los resultados previstos                        |
|                  |   | 14%       | + 7%      | Mi supervisor me informa regularmente acerca de la calidad de mi trabajo                                    |
|                  |   |           | + 11%     | Estoy satisfecho con las oportunidades de enseñanza que ofrece la OMPI                                      |
|                  |   |           | + 13%     | Los recursos se utilizan con eficacia en aras de los resultados   |
| ↑                | Responsabilidad medioambiental, social y de buen gobierno | 10%       | + 5%      | La OMPI desempeña una importante función en la sociedad   |
|                  |   | 7%        | + 8%      | En la OMPI nos hemos comprometido a respetar principios básicos   |
|                  |   | 3%        | + 6%      | En la OMPI nos preocupamos por el medio ambiente  |
|                  |   | 19%       | + 22%     | Estoy al tanto de los principios en materia de ética profesional  |
|                  |   | 22%       | + 33%     | Estoy al tanto de los procedimientos para informar acerca de comportamientos indebidos                      |
|                  |   | 2%        | + 2%      | Estoy al tanto de las actividades que realiza la OMPI para limitar la huella medioambiental                 |

## V. PRINCIPALES LOGROS

11. En las 19 iniciativas del PAE se han realizado progresos considerables y se han obtenido mejoras concretas que contribuyen claramente a reforzar las prioridades centrales. En el folleto “Embracing Change” publicado en 2013 en el marco del PAE se ofrecen más detalles al respecto.

### **Prestación óptima de servicios**

12. Mejorar la interfaz de servicios al cliente y facilitar su uso. De los datos de la encuestas sobre las prioridades centrales se deducen importantes mejoras en la percepción que tiene el personal acerca de la prestación de servicios a nivel interno. Además, en una encuesta realizada entre los usuarios del sistema de Madrid y de La Haya se deduce que el 86% de los entrevistados están satisfechos. En el marco de la iniciativa se procedió en primer lugar a crear un Centro de Atención al Cliente con el personal adecuado, consolidando así los numerosos centros de servicio, lo que aporta una serie de ventajas, entre otras, facilidad de uso, coherencia en la información y reducción de costos. En segundo lugar, la OMPI ha invertido en mejoras del sistema telefónico y un sistema de identificación y seguimiento (“ticketing system”), que permite dar servicio mediante un único sistema a numerosas esferas de la Organización, como el PCT y la Academia de la OMPI. Por último, la gran importancia que se ha concedido a las oportunidades de formación se ha traducido en una mayor capacidad de nuestro personal para responder a las dudas y las necesidades de los clientes. Esa iniciativa se ha traducido también una definición clara de unos y otros procedimientos y procesos. Esa iniciativa se ha incorporado en el Programa 19.

13. Fortalecer las comunicaciones externas y la imagen institucional. Fomentar una mayor comprensión acerca de la función que desempeña la OMPI en la sociedad ha sido un objetivo principal de esa iniciativa. En una encuesta realizada recientemente sobre la percepción que tienen de la OMPI las distintas partes interesadas, el 72% de los encuestados dijeron que están “familiarizados” o “muy familiarizados” con la OMPI. En el marco de esta iniciativa del PAE se ha obtenido una serie de beneficios. La OMPI ha cambiado de imagen de marca, adoptando un nuevo logotipo y poniendo en práctica una nueva identidad institucional y estrategia de proyección de imagen. Además, la Organización ha ampliado considerablemente la cobertura lingüística de las publicaciones de la OMPI, y en promedio, hoy más del 70% de las publicaciones están disponibles en los seis idiomas oficiales de las Naciones Unidas. Además, se han introducido mejoras en los procedimientos, por ejemplo, el hecho de que todas las solicitudes de nuevas publicaciones de la OMPI sean ahora objeto de un proceso de examen por parte de una junta de publicaciones a los fines de velar por que sean oportunas y pertinentes y que cumplan normas de calidad. Además, se han establecido lazos muy visibles con la comunidad local, en el sentido de que unas 3.500 personas visitaron nuestra sede durante la primera jornada abierta de la OMPI. La presencia de la OMPI en tres nuevas plataformas sociales de medios de comunicación (Twitter, Flickr y Scribd) ha aumentado nuestra influencia en las redes sociales en más del 60%. Además, se ha racionalizado considerablemente el contenido del sitio web de la OMPI y se ha concebido una estrategia basada en la experiencia de los usuarios para sentar los cimientos del lanzamiento de un sitio web totalmente renovado en 2013. Esa iniciativa se ha incorporado en el Programa 19.

14. Respaldar el *marketing* y fomentar las actividades comerciales. En última instancia, la finalidad de esta iniciativa era comprender si puede aumentar la “cuota de mercado” de la OMPI mediante una mejor comercialización y política de precios de los servicios de la OMPI por los que se pagan tasas (PCT, Madrid, La Haya y Arbitraje/Mediación). En el marco de la iniciativa se ha llevado a cabo un útil análisis de comercialización inicial y tarificación, lo que ha fomentado una mayor toma de conciencia acerca de la imagen que se proyecta al cliente a raíz de las observaciones procedentes de los usuarios de los servicios de la OMPI. Por otro lado, se emprendió un estudio independiente de comercialización y tarificación para determinar cómo comercializar y fijar precios en relación con la presentación y la tramitación de solicitudes

internacionales de patente, el registro internacional de marcas, el registro internacional de diseños industriales y los procedimientos de arbitraje y mediación de controversias en materia de propiedad intelectual con miras a favorecer un mayor uso de esos servicios. Por último, a raíz del proyecto se estrechó la cooperación entre unos y otros servicios de la OMPI. La iniciativa ha sido incorporada en los Programas 5, 6, 7 y 31.

15. Garantizar la continuidad de las actividades. Se ha realizado una evaluación del impacto de las actividades a los fines de una mejor comprensión de los procedimientos fundamentales de la OMPI y para sentar las bases de otros planes específicos como la gestión y la continuidad de los servicios de tecnologías de la información. Se ha fomentado una mayor comprensión por el personal de lo que significa la continuidad de las actividades mediante una campaña de sensibilización con inclusión de sesiones de formación de todo el personal. A raíz de ese proyecto, la OMPI está hoy mejor preparada para minimizar toda interrupción de las actividades, en particular mediante la definición de procedimientos claros como parte de la estrategia de gestión de la continuidad de las actividades y del plan de gestión de crisis. Esa iniciativa está siendo incorporada en el programa de gestión ejecutiva y en el Sector de Administración y Gestión.

### **Mancomunar esfuerzos**

16. Aplicar la planificación de recursos institucionales (PRI). El componente del PAE del proyecto de PRI estaba centrado en la fase de planificación. En el marco del sistema de PRI se aúnan sistemas sumamente diferentes unos de otros para formar una única solución integrada. A finales de 2013 estarán plenamente integrados la planificación bienal, la planificación del trabajo anual y los sistemas de gestión financiera y de recursos humanos. “AIMS Evolution” transformará los datos administrativos básicos en información “inteligente”. El presupuesto por programas para 2014/15 fue preparado con participación de todos los sectores de la Organización y utilizando el nuevo módulo de gestión del rendimiento institucional del sistema de PRI. Esa tecnología ha permitido que la OMPI actualice sus procedimientos de planificación de actividades y garantiza hoy que los planes anuales de trabajo se rijan por planes bienales. En el futuro se seguirá perfeccionando el sistema de gestión del rendimiento institucional, que vendrá a completar las mejoras que ya se han introducido, como los planes por país y la capacidad de evaluar la utilización real de los recursos mediante la supervisión de resultados e indicadores. Se adoptó la última versión de los módulos *PeopleSoft ERP* para aprovechar las nuevas funciones, reducir las adaptaciones cuando fuera posible y sentar los cimientos para la integración de los próximos módulos en materia de recursos humanos y nóminas. En octubre de 2013 se introducirán las mejoras de los recursos humanos y nóminas sobre la base del sistema *PeopleSoft* lo que permitirá una mejor integración con el sistema financiero y racionalizar el número de depósitos de datos y sentar los cimientos de futuras funciones que mejorarán la eficacia, el nivel de servicio y la capacidad de presentación de informes. Se ha emprendido una iniciativa para conceptualizar la integración de los sistemas de la OMPI de planificación y de gestión financiera y de recursos humanos. La cartera de proyectos en el marco del PRI se financia con arreglo a las reservas y está en curso de finalización conforme al mandato.

17. Perfeccionar las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Las partes interesadas y todos los sectores interesados en la labor de la OMPI siguen beneficiándose del marco reforzado en materia de TIC. Las mejoras se han centrado en tres esferas: gobernanza, gestión de proyectos y confidencialidad y control de la información. La reconstitución de la junta de TIC, presidida por el Director General, ha permitido una toma de decisiones coherente en todos los sectores. Se ha elaborado un proyecto de estrategia en materia de TIC que está siendo objeto de examen en la actualidad por la junta de TIC para garantizar que refleje las necesidades esenciales en ese ámbito. Se ha instaurado un sistema de registro en aras de la coherencia y la visibilidad de las actividades realizadas en el marco de los proyectos y para dar carácter oficial a las prácticas de gestión de los proyectos; a ese respecto, 84 miembros de personal han recibido formación en metodología de gestión del

proyecto PRINCE2. Se han observado beneficios concretos en los ámbitos de la confidencialidad y del control de la información; hoy las expectativas del personal están cambiando habida cuenta de los mecanismos de control de la información que son más explícitos, a lo que viene a añadirse la posibilidad de hacer cumplir el control gracias a las políticas que a ese respecto se han adoptado. Además, se ha logrado un alto nivel de concienciación del personal en relación con amenazas de la seguridad que puedan venir del exterior a raíz del programa de sensibilización en materia de seguridad de la información que se ha emprendido. Todas las actividades en curso que forman parte de esta iniciativa han sido incorporadas en el Programa 25.

18. Revisar el marco regulador propicio a la gestión de los recursos humanos. El Estatuto y el Reglamento del Personal de la OMPI ha sido objeto de un amplio examen a los fines de velar por que esté en sintonía con las normas de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI). El nuevo Reglamento y Estatuto se han traducido en mayores beneficios para el personal temporero, entre otros, la aplicación del baremo de sueldos de la CAPI, subsidios por mantenimiento, licencia por maternidad y paternidad más larga y arreglos en materia de pensiones para personal profesional temporero. El Estatuto y Reglamento de personal revisado fueron aprobados por los Estados miembros en septiembre de 2012 y entraron en vigor en enero de 2013 (a excepción de dos capítulos, que son medidas de seguimiento). El nuevo marco contractual fue aprobado por los Estados miembros y la base jurídica fue promulgada en enero de 2012, procediéndose a una puesta en práctica paulatina. Además, se ha examinado y actualizado el marco de órdenes de servicio en sintonía con el Estatuto y el Reglamento del personal revisados, que ha empezado a ponerse en práctica en enero de 2013. Los Estados miembros aprobaron en septiembre de 2012 varias disposiciones del Reglamento y el Estatuto del personal en materia de juntas de nombramiento, que empezaron a aplicarse en enero de 2012. La aplicación de un sistema de contratación electrónica se ha traducido en una reducción del tiempo medio que se tarda para la contratación, que ha pasado de 30 semanas en 2011 a 16,5 semanas en 2012. Las disposiciones del Estatuto y el Reglamento del personal que han sido revisadas en lo que respecta a la reclasificación y la simplificación de la composición del Comité de Clasificación en aras de la eficacia, aprobadas por los Estados miembros en septiembre de 2012 y puestas en práctica en enero de 2013, han contribuido a reabsorber la carga de trabajo pendiente en materia de reclasificación. Se ha previsto revisar los últimos dos capítulos del Estatuto y el Reglamento del personal en 2013 y toda esa iniciativa se ha integrado en la labor del Programa 23.

19. Fortalecer las comunicaciones internas. Se han realizado progresos considerables en la iniciativa de reforzar las comunicaciones internas. En 2011 unos 140 miembros del personal asistieron a sesiones de trabajo en grupos reducidos para contribuir a definir las recomendaciones en materia de comunicación interna. Además, el Director General ha aprobado una serie de 14 recomendaciones/proyectos de amplio alcance propuestos por el personal para mejorar las comunicaciones internas durante los próximos años, que tendrán continuación después de que finalice el PAE. A continuación figuran las recomendaciones que se han puesto en práctica sin contratiempos: se ha establecido un programa mensual informal denominado “novedades” que ha resultado ser popular. Se han celebrado “sesiones de preguntas” del Sector de Administración y Gestión con todos los sectores; se han realizado sesiones de información temáticas sobre determinadas cuestiones de RR.HH. que han sido bien recibidas (entre otros temas se han abordado la formación, la reforma contractual, y cambios en la gestión del rendimiento); han contado con bastante participación las sesiones de información al personal tras las sesiones del Comité Intergubernamental de la OMPI sobre P.I. y CC.TT., ECT y RR.GG. (CIG); se han introducido módulos de aprendizaje del programa de iniciación “start smart” para que los nuevos miembros del personal se familiaricen con los procedimientos administrativos. Entre las propuestas que se han aplicado para obtener resultados satisfactorios inmediatos están el uso de fotografías en las circulares en las que se da cuenta de los movimientos del personal; la presentación de nuevos miembros del personal en las reuniones de información del Director General y la ampliación del programa “Café con el

Director General” y la publicación del orden del día de las reuniones con el Director General. La iniciativa destinada a fortalecer las comunicaciones internas ha recibido comentarios positivos en la encuesta sobre prioridades centrales. El alcance de esa iniciativa ha aumentado considerablemente desde que fue ideada y se espera que prosiga durante dos nuevos años en el marco del Programa 19.

20. Alinear las oficinas externas de la OMPI para mejorar su contribución a las metas estratégicas. La iniciativa ha contribuido a que la OMPI preste servicios a los usuarios las 24 horas del día, utilizando las Oficinas Externas para responder a consultas recibidas fuera del horario de oficina en Ginebra. Los principios que se definieron sobre la base de las consultas con los Estados miembros sobre el enfoque relativo a las Oficinas Externas han sido utilizados para formular una propuesta de fortalecimiento de la presencia geográfica de la OMPI mediante el proceso de planificación bienal.

21. Reforzar la cultura de “mancomunación de esfuerzos”. La iniciativa estaba encaminada a fortalecer el clima de “mancomunación de esfuerzos”, fomentando una participación conjunta en varios proyectos en curso (“proyectos prioritarios”) con el fin de mejorar la cooperación horizontal; la iniciativa del PAE destinada a fortalecer las comunicaciones internas ha contribuido a fomentar un ambiente alineado con los objetivos de esa iniciativa. Entre otros proyectos prioritarios cabe citar un proyecto de tecnologías de la traducción y la iniciativa de PRI. La planificación de la Conferencia Diplomática de Beijing se añadió como proyecto prioritario y el líder del equipo directivo superior encabezó el equipo de alto nivel en una muestra clara de “mancomunación de esfuerzos”. El resultado general de este proyecto viene a ser una Organización que funciona más sobre la base de proyectos que antes y en la que ha mejorado la cultura de “mancomunación de esfuerzos”, como se percibe en las respuestas del personal a la encuesta sobre prioridades centrales.

### **Responsabilidad por los resultados**

22. Definir el plan estratégico a mediano plazo. El plan estratégico a mediano plazo fue finalizado en 2010 y en su marco se definieron las nueve metas estratégicas de la Organización. Dicho plan así como los comentarios sobre el mismo por parte de los Estados miembros han servido de orientación para la aprobación, y la aplicación del presupuesto por programas para 2012/13, además de servir de pauta para la preparación del presupuesto por programas para 2014/15.

23. Formulación del diseño orgánico de la OMPI. La iniciativa tenía por finalidad velar por que las distintas unidades de la Organización dispongan de los recursos necesarios para trabajar con eficacia. En el marco de la iniciativa se ha fomentado una utilización eficaz de los recursos humanos, a la que ha venido a añadirse una sólida definición de los puestos de trabajo, de canales claramente definidos para la presentación de informes y la distribución de la carga de trabajo. El diseño orgánico es una actividad permanente mediante la cual se examinan y perfeccionan la estructura y las funciones de la Organización como parte de los ciclos de planificación bienal y anual para responder a las necesidades, en constante evolución. Entre los principales logros que se han logrado a este respecto está la consolidación, en 2009, de la estructura de la OMPI dividida en siete sectores que agrupan con mayor eficacia las funciones que guardan relación entre sí, velando por que estén en sintonía con las metas estratégicas de la Organización. El posterior perfeccionamiento de cada unidad de la Organización garantiza que esas unidades estén estructuradas y dotadas de los recursos necesarios de modo que se optimice su eficacia. Además, se ha introducido un nuevo proceso simplificado de gestión de la clasificación y el Departamento de Gestión de los Recursos Humanos ha elaborado un informe sobre diseño orgánico y cuestiones relativas al personal que se utilizará como base para la nueva estrategia de RR.HH. Todas las actividades en curso de esta iniciativa se han integrado en el Programa 23.



24. Fortalecer la gestión por resultados. Se ha elaborado un sistema de gestión por resultados amplio y simple de entender para garantizar una presupuestación y utilización de los recursos en sintonía con los resultados y prioridades de la Organización. El rendimiento de la Organización se evalúa y analiza de forma regular mediante indicadores, metas y referencias. Además se establecen resultados previstos a modo de marco para estructurar los objetivos del trabajo del personal. Se ha logrado una mejor coordinación de la labor en toda la Organización mediante la primera versión de un sistema de supervisión y evaluación que ofrece la posibilidad de analizar las actividades que se realizan por país. En términos generales, hoy existe un diálogo más sólido en materia de rendimiento, a nivel interno, con el personal y el equipo directivo, y a nivel externo, con los Estados miembros y otras partes interesadas. Se han establecido vínculos estrechos entre esa iniciativa y la iniciativa de PRI para establecer instrumentos y sistemas que permitan una planificación bienal basada en resultados y la planificación de las actividades. La gestión por resultado se ha incorporado en toda la Organización y fomentado por conducto del Programa 22. Sobre la base de planes bien definidos en materia de resultados, se proseguirá la labor de este programa para reforzar las herramientas de supervisión, evaluación y presentación de informes en materia de ejecución de las actividades.

25. Aplicar el sistema de gestión del desempeño y mejora de las competencias del personal (PMSDS). En sintonía con la gestión por resultados, cada año, y en el marco del PMSDS, supervisores y supervisados establecen planes individuales de trabajo/perfeccionamiento, directamente vinculados con los resultados previstos de la Organización, que a su vez contribuyen a las metas estratégicas establecidas en el plan estratégico a mediano plazo. A finales del año, todos los que son objeto de supervisión son también objeto de evaluación en relación con los respectivos planes individuales. Eso se ha traducido en una mayor toma de conciencia del personal de la OMPI en lo que respecta a los resultados previstos de sus programas (91%) y una amplia mayoría del personal está convencida que sus objetivos individuales guardan relación con esos resultados (89%). La Secretaría puede hoy también gestionar las necesidades de formación más estratégicamente, determinando mejor las prioridades en materia de aprendizaje y organizando iniciativas de formación en grupo eficaces y con participación de todos los sectores (2010: 58%, 2012: 72%). La gestión del rendimiento del personal es un objetivo integrado en toda la Organización y se fomenta mediante el Programa 23.

26. Gestión de riesgos y controles internos. Hoy está ya institucionalizada en la OMPI la gestión del riesgo. Ese concepto se utiliza para delimitar las cuestiones importantes en los debates entre los Estados miembros, la Comisión Consultiva Independiente de Supervisión (CCIS), la División de Auditoría y Supervisión Internas (DASI) y la Secretaría. Por conducto de un programa de formación, el personal ha aprendido a identificar los riesgos de forma más sistemática y dinámica, y teniendo en cuenta los resultados previstos en la Organización en el marco de resultados. A todo eso viene a añadirse una política en materia de riesgos y nuevos procedimientos para garantizar que se incorpore la evaluación de los riesgos en el ciclo anual de planificación del trabajo y en el ciclo de planificación bienal. En una hoja de ruta de riesgos se ponen de relieve las tareas pendientes en la gestión de riesgos a nivel institucional en los próximos años. Además, esa iniciativa está centrada en reforzar los controles internos, en particular, habida cuenta de los cambios en los procedimientos de trabajo y las nuevas capacidades que ofrece el sistema de PRI. La gestión de riesgos está presente en toda la Organización y se prevé que esa iniciativa quede finalizada antes de finales de 2013 y es objeto de supervisión en el marco del Programa 22.

27. Reforzar la administración de los recursos financieros. El objetivo del proyecto era reforzar la administración de los recursos financieros mediante tres iniciativas principales, a saber: la definición de los elementos financieros del marco regulador coadyuvante; el perfeccionamiento de la gestión de los ingresos mediante procedimientos claros de generación de ingresos, actividades conexas y datos al respecto; y mejora de la gestión de los gastos mediante el refuerzo de una cultura responsable en materia de gastos de modo que los

resultados se obtengan con arreglo a los recursos presupuestados. Se ha emprendido un estudio en el que se traza una previsión económica en relación con los servicios de generación de ingresos y los gastos, lo que se ha traducido en una mejor comprensión de la forma en que se realizan las previsiones. En el presupuesto por programas de 2012/13 se introdujeron una política en materia de inversiones, un marco de planificación y gestión de capitales y medidas de eficacia en función de los costos, lo que ha permitido gestionar mejor los recursos financieros. La mejora de la gestión financiera se ha incorporado en toda la Secretaría y es objeto de supervisión en el marco del Programa 22.

### **Responsabilidad medioambiental, social y de buen gobierno**

28. Establecer un minucioso sistema de ética e integridad. Desde 2010 se cuenta con una Oficina de Ética Profesional y se ha nombrado un Oficial Jefe de Ética Profesional. La Organización cuenta hoy con mayor capacidad para responder a todo abuso potencial de los recursos y otras conductas indebidas gracias a la promulgación de una política de protección de los denunciantes, es decir, de protección del personal de la OMPI contra toda represalia por asumir la responsabilidad de denunciar toda irregularidad que se sospeche o participar en una actividad de supervisión. Además, y tras amplia consulta con el personal, se ha promulgado un código de ética profesional de la OMPI. En el marco de esa iniciativa, más del 99% de los miembros del personal han participado en un programa de formación en materia de ética profesional obligatorio de media jornada. De los comentarios recibidos al respecto cabe deducir el alto nivel de satisfacción con el curso, con más del 82% (encuesta en materia de ética profesional) que han indicado que gracias al curso son más conscientes de los problemas de ética profesional. En general, se observa un aumento de los conocimientos sobre principios de la ética profesional (2010: 77%, 2012: 96% (Encuesta sobre prioridades centrales)) en la OMPI junto con una mayor capacidad para responder a dilemas éticos -84% (encuesta sobre ética profesional). Los beneficios de esa iniciativa se perciben en toda la OMPI y la coordinación de la misma se lleva a cabo en el marco del Programa 21.

29. Reducir los efectos adversos que la OMPI pueda producir en el medio ambiente. Las campañas de incentivos y sensibilización han alentado al personal a utilizar medios de transporte alternativos para venir a trabajar, por ejemplo, el mes de ir al trabajo en bicicleta ha motivado a más de 100 miembros del personal a utilizar la bicicleta como medio de transporte o probar una bicicleta eléctrica. La iniciativa de bonos de transporte en autobús permitió a 200 miembros del personal utilizar el transporte público. En el nuevo edificio y la nueva sala de conferencias se da particular prioridad a proteger el medio ambiente, por ejemplo, mediante la utilización de agua del lago en los sistemas de refrigeración y la ventilación natural. El Servicio de Conferencias utiliza ahora un sistema de comunicación electrónica para los documentos oficiales publicados para los delegados que asisten a las reuniones de las Asambleas de la OMPI, conforme al cual ya no se publica sistemáticamente material impreso, sino únicamente previa petición expresa. Las tareas que entraña la iniciativa se han integrado en la labor de los Programas 24 y 29.

30. Mejora del acceso al recinto y los servicios de la OMPI. En 2012 se llevó a cabo la primera auditoría del acceso físico al recinto de la OMPI, que corrió a cargo de un arquitecto especializado y en enero de 2013 se recibió un informe final de auditoría. Eso será el punto de partida a los fines de determinar medidas que han de tomarse, estableciéndose un calendario para la ejecución de las mismas en los próximos cinco años, estimaciones de costos y propuestas de financiación. Se ha elaborado una política para velar por que el contenido del sitio web de la OMPI esté adaptado a las personas con discapacidades. Las tareas que entraña esa iniciativa se han integrado en las actividades de los Programas 24 y 29.

### **VI. VISIÓN GENERAL DE LOS RECURSOS DEL PAE**

31. El total de recursos necesarios para el PAE incluye: i) el tiempo dedicado por el personal de la OMPI a actividades e iniciativas relacionadas con el PAE; y ii) los recursos financieros

necesarios para los servicios comerciales, los sistemas y el personal temporero para las iniciativas.

32. La primera categoría de recursos, a saber, el tiempo dedicado por el personal de la OMPI, forma parte de las responsabilidades cotidianas en la Organización. Por consiguiente, esa labor ha sido presupuestada en el presupuesto por programas y los planes de trabajo.

33. Para la segunda categoría de recursos, en el bienio 2010/11 se asignaron aproximadamente 1,55 millones de francos suizos y se gastó realmente aproximadamente 1,42 millones de francos suizos.

34. Para la segunda categoría de recursos, en el bienio 2012/13 el total de fondos asignados a las iniciativas del PRI asciende a 1 millón de francos suizos que está previsto que se utilice en su totalidad.

35.

*36. Se invita al Comité del Programa y Presupuesto a tomar nota del contenido del presente documento.*

[Fin del documento]