

## **Comité del Programa y Presupuesto**

**Trigésima cuarta sesión**  
**Ginebra, 27 de junio a 1 de julio de 2022**

### **INFORME DEL AUDITOR EXTERNO**

*preparado por la Secretaría*

1. El presente documento comprende los siguientes elementos:
  - i) El Informe del auditor independiente, que contiene el dictamen del auditor externo acerca de los estados financieros de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) correspondientes al ejercicio concluido el 31 de diciembre de 2021; y
  - ii) El Informe del auditor externo sobre el ejercicio de 2021 que se presenta a la 63.<sup>a</sup> serie de reuniones de las Asambleas de los Estados miembros de la OMPI (también llamado “informe extenso”). Dicho informe contiene las recomendaciones del auditor externo dimanantes de la auditoría realizada durante el ejercicio 2021. Este informe también contiene las respuestas de la dirección a las recomendaciones formuladas por el auditor externo.
2. Se propone el siguiente párrafo de decisión.
3. *El Comité del Programa y Presupuesto (PBC) recomendó a las Asambleas de la OMPI que, en lo que a cada una concierna, tomen nota del “Informe del auditor externo” (documento WO/PBC/34/4).*

[Sigue el Informe del auditor externo]

## **INFORME DEL AUDITOR INDEPENDIENTE A LA ASAMBLEA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL**

### **Dictamen sobre los estados financieros**

He auditado los estados financieros de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual correspondientes al ejercicio concluido el 31 de diciembre de 2021, compuestos por el estado de la situación financiera, el estado de rendimiento financiero, el estado de cambios en los activos netos, el estado de flujos de efectivo, el estado comparativo de importes presupuestarios y reales de los ingresos para 2021, el estado comparativo de importes presupuestarios y reales de los gastos para 2021, el estado comparativo de importes presupuestarios y reales de los ingresos para 2020/21, el estado comparativo de importes presupuestarios y reales de los gastos para 2020/21, y las notas conexas, incluidas las políticas contables pertinentes.

En mi opinión, los estados financieros presentan adecuadamente, en todos los aspectos esenciales, la situación financiera de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual a 31 de diciembre de 2021 y su rendimiento financiero y flujos de efectivo correspondientes al ejercicio concluido en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS).

### **Dictamen sobre la conformidad**

En mi opinión, en todos los aspectos importantes, los ingresos y los gastos se han aplicado a los fines previstos por la Asamblea General de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual y las transacciones financieras se ajustan al Reglamento Financiero de la Organización.

### **Fundamentación del dictamen**

He realizado mi auditoría de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría y el Reglamento Financiero de la Organización. Mi auditoría de conformidad se ha realizado siguiendo los principios establecidos en las Normas Internacionales de Auditoría. Las responsabilidades que me atribuyen dichas normas figuran en la sección "Responsabilidad de los auditores de los estados financieros" del presente informe.

Soy independiente de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual de conformidad con los requisitos éticos aplicables a la auditoría de los estados financieros en el Reino Unido, a saber, la Norma Ética de 2019 del *Financial Reporting Council* aplicable a las entidades cotizadas. Tanto mi personal como yo cumplimos el resto de las exigencias de carácter ético que imponen dichos requisitos. Considero que las pruebas obtenidas son suficientes y adecuadas para fundamentar mi dictamen.

### **Demás informaciones**

La dirección asume la responsabilidad de las demás informaciones. Por demás informaciones se entiende la información incluida en el informe financiero anual y la Declaración sobre el control interno de 2021. Mi dictamen sobre los estados financieros no abarca las "demás informaciones" y no extraigo ningún tipo de conclusiones ni ofrezco garantía alguna al respecto. En relación con mi auditoría de los estados financieros, mi responsabilidad es leer las "demás informaciones" y, al hacerlo, valorar si presentan incoherencias sustanciales respecto a los estados financieros o al conocimiento que he obtenido a partir de la auditoría, o si parecen contener inexactitudes significativas. Si, sobre la base del trabajo que he realizado, llego a la conclusión de que las "demás informaciones" contienen inexactitudes significativas, estoy obligado a informar de ese hecho. No tengo nada que señalar al respecto.

## **Responsabilidades de la dirección de la OMPI y del personal con funciones de responsabilidad en la gobernanza de la Organización respecto a los estados financieros**

La dirección de la OMPI tiene la responsabilidad de preparar y presentar con imparcialidad los estados financieros de conformidad con las IPSAS, y de establecer las medidas de control interno que estime necesarias para posibilitar la preparación de unos estados financieros libres de inexactitudes significativas, sea por fraude o error.

Al preparar los estados financieros, compete a la dirección evaluar la viabilidad futura de la OMPI, revelar cuando proceda las cuestiones relacionadas con ese aspecto y utilizar una base contable de "entidad en funcionamiento", salvo si la dirección prevé la liquidación de la Organización, el cese de operaciones o no dispone de una alternativa realista.

El personal con funciones de responsabilidad en la gobernanza es responsable de supervisar el proceso de elaboración de los informes financieros de la OMPI.

## **Responsabilidad de los auditores de los estados financieros**

Mi objetivo es que la auditoría ofrezca garantías razonables de que los estados financieros no contienen inexactitudes significativas, sea por fraude o error, y presentar un informe de auditoría que incluya mi dictamen. Si bien las garantías razonables de la auditoría ofrecen un nivel elevado de fiabilidad, no aseguran que una auditoría realizada de conformidad con las IPSAS detecte indefectiblemente la existencia de inexactitudes significativas. Estas pueden deberse a fraudes o errores, y se entiende que son significativas cuando, al considerarlas individualmente o en su conjunto, podría esperarse razonablemente que afectasen a las decisiones económicas tomadas por los usuarios de los estados financieros sobre la base de estos.

Al realizar una auditoría de conformidad con las ISA, aplico mi juicio en tanto que especialista y mantengo un grado de escepticismo profesional a lo largo del examen. Asimismo:

- detecto y evalúo los riesgos de inexactitudes significativas en los estados financieros, sea por fraude o error; diseño y aplico procesos de auditoría para dar respuesta a esos riesgos; y recabo pruebas suficientes y apropiadas para fundamentar mi dictamen. El riesgo de no detectar una inexactitud significativa derivada de un fraude es superior al de una exactitud significativa resultante de un error, pues los casos de fraude pueden ir acompañados de connivencia, falsificación, omisiones intencionales, consignaciones inexactas y actuaciones al margen de los controles internos;
- adquiero un nivel suficiente de comprensión de los sistemas de control interno relativos a la auditoría a fin de diseñar unos procedimientos adecuados a las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión acerca de la eficacia de los controles internos de la OMPI;
- evalúo si las normas contables empleadas son idóneas y si las estimaciones contables y las informaciones presentadas por la dirección son razonables;
- me pronuncio acerca de si la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual utiliza la base contable de "entidad en funcionamiento" adecuadamente y, sobre la base de las pruebas obtenidas en la auditoría, acerca de si existen inexactitudes significativas relativas a acontecimientos o condiciones que puedan arrojar serias dudas sobre la viabilidad futura de la Organización. Si, a mi entender, existen serias dudas, estoy obligado a señalar en mi informe las informaciones de los estados financieros que me han llevado a extraer tal conclusión o, si dichas informaciones fuesen inadecuadas, a modificar mi opinión. Mis conclusiones se basan en las pruebas de auditoría obtenidas

hasta la fecha de mi informe. No obstante, es posible que futuros acontecimientos o condiciones puedan hacer que la OMPI deje de operar como una entidad en funcionamiento; y

- evalúo en su conjunto la presentación, la estructura y el contenido de los estados financieros, incluidas las notas, y valoro si los estados financieros reflejan adecuadamente las transacciones llevadas a cabo y los acontecimientos ocurridos.

Además, debo obtener pruebas suficientes para ofrecer una garantía razonable de que los ingresos y gastos consignados en los estados financieros se han aplicado a los fines previstos por la Asamblea General y de que las operaciones financieras se ajustan al Reglamento Financiero que las rige.

Comunico al personal encargado de la gobernanza, entre otras cuestiones, la orientación y marco temporal previstos para la auditoría y las conclusiones destacadas de esta, entre ellas cualquier deficiencia significativa en los sistemas de control interno que detecte durante la auditoría.

### **Informe**

También he presentado un informe extenso sobre los resultados de mi auditoría.

(firmado) **Gareth Davies**  
**Contralor y Auditor General**  
Oficina Nacional de Auditoría  
157-197 Buckingham Palace Road  
Victoria  
Londres. SW1W 9SP  
Reino Unido

**Fecha: 19 de mayo de 2022**

MAYO DE 2022

---

**Organización Mundial de la Propiedad Intelectual**

# Informe del auditor externo sobre los estados financieros de la OMPI de 2021

El objetivo de la auditoría es proporcionar garantías independientes a los Estados miembros, añadir valor a la gestión financiera y a la gobernanza de la OMPI y apoyar sus objetivos a través del proceso de auditoría externa.

---

El contralor y auditor general es el jefe de la Oficina Nacional de Auditoría, la entidad suprema del Reino Unido en materia de auditoría. El contralor y auditor general y la Oficina Nacional de Auditoría son independientes del Gobierno del Reino Unido y garantizan el gasto adecuado y eficiente de los fondos públicos y la rendición de cuentas ante el Parlamento del Reino Unido. La Oficina Nacional de Auditoría presta servicios de auditoría externa a varias organizaciones internacionales, independientemente de su función como entidad suprema del Reino Unido en materia de auditoría.

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>8</b>
Principales observaciones	8
<b>Primera parte</b>	<b>13</b>
Gestión financiera	13
Gobernanza y control interno	22
<b>Segunda parte</b>	<b>29</b>
Cuestiones administrativas	29
Previsión de la actividad de presentación de solicitudes	29
Departamento de Gestión de los Recursos Humanos (DGRRHH): seguimiento de recomendaciones previas	31
<b>Tercera parte</b>	<b>36</b>
Otros asuntos que competen a los órganos rectores	36
Recomendaciones previas	36
AGRADECIMIENTOS	36
<b>Apéndice 1</b>	<b>37</b>
Seguimiento de la situación de las recomendaciones de años anteriores	37

## INTRODUCCIÓN

**1** La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual fue creada en 1970 tras la entrada en vigor del Convenio de la OMPI, de 1967. La historia de la OMPI se remonta al Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial de 1883. El objetivo de la OMPI es liderar el desarrollo de un sistema internacional de propiedad intelectual equilibrado y eficaz. La Organización cuenta con 193 miembros y se financia principalmente a través de las tasas que cobra por sus servicios a través de sus uniones de tratados, en particular el Tratado de Cooperación en materia de Patentes (PCT), la Unión de Madrid y la Unión de La Haya. La OMPI también recibe contribuciones obligatorias y voluntarias.

**2** Además de nuestros dictámenes sobre los estados financieros de la OMPI, en este informe se presentan las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de nuestra labor, incluidas nuestras observaciones sobre la gestión financiera y una revisión adaptada de la gobernanza de la OMPI, a la luz de los cambios propuestos en el Reglamento Financiero y la elaboración de una nueva Declaración de apetito de riesgo. En nuestros informes sobre el rendimiento, hemos revisado el planteamiento de la modelización de las solicitudes e ingresos previstos de las actividades de propiedad intelectual (PI) de la OMPI, que fundamenta el planteamiento general del presupuesto de gastos de la Organización. Hemos llevado a cabo un examen más detallado de las novedades en el seno de los Recursos Humanos, en respuesta a nuestro trabajo de 2018. Nuestro informe también hace un seguimiento de la aplicación de nuestras anteriores recomendaciones.

**3** Nuestras conclusiones y recomendaciones han sido discutidas con la dirección. De acuerdo con las buenas prácticas, los resultados de nuestra auditoría financiera se comunicaron a la Comisión Consultiva Independiente de Supervisión antes de finalizar nuestro trabajo.

**4** El idioma original de este informe es el inglés. La versión inglesa es el texto oficial.

## PRINCIPALES OBSERVACIONES

### Dictamen de auditoría acerca de los estados financieros

**5** Nuestra auditoría analiza los estados financieros de 2021, así como las transacciones y eventos asociados correspondientes a dicho ejercicio. Se lleva a cabo de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría y el Reglamento Financiero. Con arreglo a esas normas, el contralor y auditor general del Reino Unido y su equipo deben cumplir los requisitos éticos y planificar y realizar la auditoría de manera que ofrezca garantías razonables de que los estados financieros no contienen inexactitudes significativas. Presentamos un dictamen de auditoría sobre los estados financieros sin reservas ni modificaciones. Los estados financieros siguen siendo de alta calidad, y están respaldados por sistemas sólidos de control interno y presentación de informes.

**6** Gracias a la relajación parcial de las restricciones de la pandemia de COVID-19, fue posible completar algunos aspectos de la auditoría *in situ*. Las restricciones restantes siguieron generando una tensión añadida a la dotación de personal, lo que requirió un esfuerzo adicional tanto de la División de Finanzas como del equipo de la



Oficina Nacional de Auditoría. A pesar de esto, lograr un dictamen de auditoría sin reservas relativo a la agenda de un órgano rector anterior constituye un logro significativo para ambos equipos.

## Gestión financiera

### Rendimiento financiero

**7** La OMPI siguió obteniendo un sólido rendimiento financiero en 2021, logrando un superávit neto de 108,9 millones de CHF (2020: 135,9 millones de CHF), lo que representa aproximadamente el 22,9% de los ingresos obtenidos. Junto con otros movimientos en los estados financieros, el activo neto aumentó a 408,5 millones de CHF (2020: 387,1 millones de CHF). Los ingresos aumentaron en 6,8 millones de CHF hasta alcanzar los 475,1 millones de CHF. Durante el mismo período, los gastos aumentaron en 23,1 millones de CHF (6,3%) hasta alcanzar los 388,9 millones de CHF, debido sobre todo a la evolución de las prestaciones a largo plazo de los empleados. Aunque los gastos aumentaron, siguieron siendo inferiores a los gastos anteriores a la pandemia de 2019, que fueron de 401,4 millones de CHF. El resultado global del ejercicio mejoró aún por las ganancias netas por inversiones, que ascendieron a 22,7 millones de CHF (2020: 33,4 millones de CHF).

**8** La OMPI registró una pérdida actuarial de 87,5 millones de CHF (pérdida en 2020: 114,9 millones de CHF) debido al aumento de la valoración del pasivo por prestaciones a los empleados de la Organización resultantes principalmente de los cambios en las hipótesis de los costos de la asistencia sanitaria. Las prestaciones a los empleados, continúan siendo el área de mayor riesgo para la salud financiera de la OMPI. La Organización ha aumentado en 26,0 millones de CHF el importe reservado para mitigar los riesgos financieros derivados de estos pasivos.

**9** Durante el ejercicio se revisaron las estimaciones iniciales de ingresos (448,8 millones de CHF) y gastos (387,3 millones de CHF), que han pasado a 473,2 millones de CHF (+5,4%) y 415,5 millones de CHF (+7,3%), respectivamente. La OMPI reconoció unos ingresos y gastos en base al presupuesto de 469,1 millones de CHF y 348,1 millones de CHF, respectivamente.

**10** Dado que el flujo de solicitudes se mantiene fuerte, que la posición de las reservas es saludable y que los niveles de efectivo y otras inversiones corrientes son relativamente altos, concluimos que la afirmación de la dirección sobre la viabilidad de la OMPI sigue siendo apropiada. La Organización está bien situada para responder a la continua incertidumbre económica mundial. Los resultados y la situación financiera de cada Unión demuestran la dependencia que tiene la Organización de las Uniones del PCT, en particular, y de la Unión de Madrid, que compensan los déficits registrados por las Uniones de La Haya y de Lisboa.

**11** Los estados financieros de 2021 revelan un aumento significativo del pasivo por prestaciones a los empleados, en línea con la tendencia de años anteriores. Se trata, principalmente, del seguro médico pagadero a los funcionarios tras la separación del servicio, los derechos de repatriación y el pasivo por vacaciones acumuladas. En 2021, el pasivo global de esas prestaciones pagaderas al personal ascendió a 615,8 millones de CHF, frente a los 495,3 millones de CHF de 2020. En el supuesto de que se mantengan las hipótesis actuales, la OMPI prevé que el pasivo del seguro médico

pagadero después de la separación del servicio aumente a 715,5 millones de CHF a 31 de diciembre de 2025. Como se ha informado anteriormente, estas prestaciones consumirán una proporción cada vez mayor de los futuros ingresos de la OMPI. Dada la importancia de estos pasivos para la OMPI, nuestro informe detalla nuestra evaluación de las estimaciones utilizadas por la dirección.

**12** El informe financiero anual de la OMPI proporciona un comentario financiero detallado que acompaña a los estados financieros. Es importante que todas las organizaciones pongan en tela de juicio el uso que hacen de ese comentario de forma periódica, obteniendo la opinión de los usuarios de los estados financieros. Merece la pena contemplar la posibilidad de una mayor alineación entre los informes financieros y de rendimiento de la OMPI.

### Gobernanza y control interno

**13** Nuestra auditoría ha concluido, una vez más, que la OMPI cuenta con sólidos sistemas de control interno y que no se han detectado deficiencias significativas durante el proceso de auditoría, a pesar de los continuos desafíos de la pandemia. La Organización siempre ha sido proactiva en su planteamiento del control interno; hemos tomado nota de las propuestas de modificación del Reglamento Financiero, de la naturaleza evolutiva del cumplimiento, de la elaboración de una declaración revisada de apetito de riesgo y de los cambios pendientes en la División de Supervisión Interna (DSI).

**14** Hemos formulado observaciones detalladas sobre un primer borrador de los cambios propuestos en el Reglamento Financiero, para modernizarlo y racionalizarlo, reflejando las prácticas actuales y la estructura institucional. Las propuestas también abordan importantes carencias del Reglamento vigente, en ámbitos como la colaboración y la gestión de las responsabilidades. Nuestra conclusión general es que la estructura revisada proporciona un marco más coherente. Conviene recalcar que sería muy positivo efectuar una revisión posterior a la aplicación para permitir la adaptación de cualquier reglamento que requiera ser perfeccionado tras su aplicación inicial.

**15** La OMPI tiene un planteamiento bien desarrollado para revisar el cumplimiento de sus controles identificados. Hemos revisado los procesos detallados que se han llevado a cabo y hemos hecho observaciones para perfeccionar dicho planteamiento. Hemos destacado la necesidad de focalizarse más en los controles clave. Una mayor garantía sobre los controles clave significativos creará eficiencia, para informar a la dirección sobre su calidad y eficacia en los elementos más importantes del sistema de control interno. Sigue siendo importante que la OMPI garantice la exhaustividad de la evaluación; hemos observado que en los últimos años se han añadido nuevas áreas a este examen. Teniendo en cuenta nuestras observaciones, seguimos considerando que la OMPI tiene uno de los mejores planteamientos de cumplimiento en el seno del sistema de las Naciones Unidas.

**16** Desde el inicio de nuestro mandato en 2018, hemos apoyado la ambición de la OMPI de adoptar el análisis de datos para proporcionar una garantía más amplia sobre el funcionamiento del entorno de control. Estos análisis proporcionan herramientas rentables y sistemáticas para proporcionar información sobre el funcionamiento de los controles, para informar a la dirección sobre las áreas de riesgo y el margen de mejora. Se han producido retrasos en la aplicación del planteamiento derivados de la forma en

que se almacenan los datos, pero animamos encarecidamente a la dirección a avanzar en la realización de al menos algunos análisis para informar de la forma en que la Organización puede desplegar su planteamiento más amplio. También hemos observado que la DSI y el Departamento de Gestión de los Recursos Humanos (DGRHH) han desarrollado su propia gama de herramientas de análisis, conscientes de su utilidad en las actividades de auditoría y gestión de los RR.HH. Es importante que la inversión de la OMPI en este caso se aborde de manera holística, evitando la duplicación de esfuerzos y garantizando que los conocimientos especializados puedan desarrollarse y compartirse a través de plataformas comunes.

**17** En cuanto a la gestión de riesgos, hemos comprobado con satisfacción la elaboración de una Declaración de apetito de riesgo clara y concisa en consulta con los Estados miembros, centrada en los resultados previstos de la Organización. En nuestra opinión, la articulación del apetito y la tolerancia al riesgo constituyen una plataforma con respecto a la cual la OMPI puede focalizar sus recursos, evaluar la eficacia de las medidas de mitigación y demostrar la gestión de riesgos que lleva a cabo. La declaración es una de las más claras que hemos visto, y estudiaremos cómo la OMPI la utiliza para informar y determinar su planteamiento del riesgo en futuras auditorías.

**18** Hemos tomado nota del trabajo y el funcionamiento del Grupo de Gestión de Riesgos, presidido por el director general. Examina los riesgos más importantes a los que se enfrenta la Organización y cómo se están gestionando. Se podría revisar la forma en que el Grupo de Gestión de Riesgos obtiene garantías sobre los riesgos a nivel sectorial y sobre el nivel de cuestionamiento de los mismos y sus mitigaciones conexas. En consonancia con las mejores prácticas, la OMPI ha proporcionado al Grupo de Gestión de Riesgos un informe anual de gestión de riesgos que ofrece una evaluación honesta de sus progresos en la integración de la gestión de riesgos. Se han logrado progresos y la OMPI sigue avanzando para pasar del nivel “establecido” (nivel 3) al nivel “avanzado” (nivel 4) con respecto a la calificación del modelo de madurez del Comité de Alto Nivel sobre Gestión.

**19** La labor de la División de Supervisión Interna (DSI) es una fuente clave de garantía independiente y objetiva para apoyar al director general. Hemos reflexionado sobre los inevitables cambios que se producirán cuando el mandato del actual director de la DSI llegue a término. Dado que la Organización está evolucionando para orientarse más hacia los datos y perfeccionando su planteamiento de los controles, será importante garantizar que se tengan en cuenta, además de las competencias y capacidades necesarias, el mandato y la forma de las actividades de la DSI. Hemos destacado que el paso a un dictamen de auditoría anual aumentará aún más la importancia del programa de trabajo basado en el riesgo, para garantizar que se centre en las áreas de mayor importancia y pertinencia.

**20** Hemos revisado la Declaración sobre el control interno y confirmamos que es congruente con nuestro entendimiento del entorno de control de la OMPI. Seguimos viendo que la OMPI presenta a sus Estados miembros una articulación lógica, concisa y coherente de la forma en que el director general opera un sistema eficaz de control interno. La declaración refleja un equilibrio adecuado de garantía en las áreas clave de riesgo y control, junto con un planteamiento prospectivo para demostrar el compromiso de mejora en períodos futuros. Globalmente, la declaración ofrece una garantía clara, fiable y positiva para los Estados miembros.

### Previsión de la actividad de presentación de solicitudes

**21** En nuestro informe de auditoría de 2020, observamos que, frecuentemente, la OMPI supera su objetivo de ingresos por tasas y sistemáticamente gasta menos de lo previsto en su presupuesto de gastos, lo que da lugar a excedentes superiores a los inicialmente previstos. Por lo tanto, hemos decidido examinar la base de la modelización de los ingresos, que es un componente clave de las hipótesis que sustentan el presupuesto. Los modelos estaban diseñados para proporcionar información sobre los futuros volúmenes de presentación de solicitudes y las tasas correspondientes de los sistemas mundiales de PI de la OMPI. Los niveles de actividad de presentación de solicitudes son un factor clave para ciertos elementos de costos variables del gasto presupuestario de los programas de la OMPI.

**22** Para evaluar el modelo, realizamos un estudio basado en encuestas sobre una variedad de aspectos: gobernanza y garantías; concepto y diseño; estructura y desarrollo; datos e hipótesis; y uso de los resultados. El análisis de los resultados y otras consideraciones más generales nos permite aseverar que el modelo cumple con su objetivo de proporcionar una base razonable para la planificación y presupuestación. Se podrían realizar mejoras adicionales en aspectos como el modelo de gobernanza, pero es poco probable que resultaran realmente rentables. El modelo ha demostrado su fiabilidad a lo largo del tiempo.

**23** En general, nuestro examen destaca la prudencia de la OMPI en su planificación financiera, que minimiza el riesgo para los Estados miembros pero aumenta la posibilidad de poder superar el superávit previsto de manera coherente. Seguimos instando a los Estados miembros a que adopten un planteamiento estratégico sobre la mejor manera, para la Organización, de utilizar estos excedentes.

### Gestión de los recursos humanos

**24** En 2018, examinamos el modo en que la OMPI informó de su rendimiento, con referencia a la labor del Departamento de Gestión de los Recursos Humanos (DGRRHH). En el contexto de este examen, hicimos una serie de recomendaciones para mejorar las actividades de RR.HH. Hemos aplazado nuestro examen de los avances a la espera de la adopción de la nueva estrategia de recursos humanos en octubre de 2021, que ha reorientado el planteamiento de la OMPI en materia de RR.HH. y ha dado lugar a importantes cambios estructurales y estratégicos. En general, nos complace informar de los avances positivos en todos los ámbitos que hemos comunicado anteriormente.

**25** El DGRRHH se ha reestructurado en torno a la consecución de siete objetivos organizativos, además de la contribución a varios resultados previstos. La reestructuración hace mayor hincapié en las áreas prioritarias y apoya un mejor marco para que el DGRRHH pase de ser una función transaccional a una más estratégica en la forma de apoyar a la Organización y a su personal. Esto se verá respaldado por la mejora de los informes sobre el rendimiento y las actividades de cumplimiento, facilitando una mejor información para la toma de decisiones y la eficiencia.

**26** La nueva estrategia del DGRRHH se ha centrado considerablemente en cuestiones de diversidad y gestión del talento, abordando áreas que requieren atención. Los planes establecidos en estos ámbitos deberían ayudar a conseguir una plantilla mejor cualificada que se ajuste a las necesidades de la OMPI y a las aspiraciones del personal. Para ello se hará también más hincapié en la eficacia de la

formación y su contribución al personal y a la Organización. Se está prestando especial atención al refuerzo de la formación y las competencias en materia de liderazgo y gestión. Estos cambios contribuirán a mejorar la planificación de la mano de obra y a conseguir una plantilla más ágil para satisfacer las necesidades futuras.

**27** El DGRRHH ha reforzado sus disposiciones y su planteamiento de la gestión de las ausencias del personal, mejorando el control del cumplimiento y estableciendo parámetros para las acciones e intervenciones cuando el personal está ausente. Esto se complementa con un mejor apoyo tanto para el empleado que se reincorpora como para sus jefes, a fin de facilitar la reincorporación al trabajo para satisfacer las necesidades de ambos. Estas medidas deberían contribuir a reducir los niveles generales de absentismo de la OMPI y prestar un mayor apoyo para el regreso de las personas. Con el tiempo, se pueden perfeccionar estos procesos revisando los plazos de intervención y comparando los niveles de ausencia con otras entidades.

**28** Por último, se está abordando la cultura general de la Organización mediante la mejora de la participación del personal. El uso de nuevas herramientas y la comunicación con el personal son fundamentales en este sentido. A partir de ahora se utilizarán encuestas para hacer un seguimiento estrecho de la experiencia de los empleados y proporcionar información para controlar la repercusión de los cambios y la eficacia de la nueva estrategia. Será importante que la dirección controle los niveles de respuesta; la experiencia demuestra que cuando no se toman medidas esto puede repercutir en la participación y la valoración de la participación, lo que puede poner en riesgo la consecución de las nuevas estrategias.

**29** Aunque es demasiado pronto para evaluar la incidencia de los cambios, se han establecido marcos sólidos para mejorar la posición de la Organización para abordar las áreas clave que identificamos en nuestro informe de 2018. Estamos satisfechos de que las recomendaciones que hicimos se hayan abordado a través de las medidas adoptadas en la formulación de la nueva estrategia. Dado que se trata de iniciativas nuevas, el tiempo dirá qué efectos tendrán en la Organización y su rendimiento.

#### Recomendaciones anteriores

**30** A mayo de 2022, de las 23 recomendaciones de 2020 y de años anteriores que permanecían pendientes, consideramos que 14 se habían aplicado o habían quedado obsoletas a la luz de los acontecimientos. Nueve recomendaciones siguen en curso, la mayoría de ellas relacionadas con las recomendaciones formuladas el año pasado.

## **PRIMERA PARTE**

### **GESTIÓN FINANCIERA**

#### *Resultados generales de la auditoría*

**1.1** El auditor externo ha auditado los estados financieros de la OMPI correspondientes al ejercicio concluido el 31 de diciembre de 2021, compuestos por el estado de la situación financiera, el estado del rendimiento financiero, el estado del flujo de efectivo, el estado de los cambios en los activos netos, el estado comparativo de los importes presupuestados y reales, y las notas correspondientes. El dictamen de auditoría confirma que los estados financieros reflejan fielmente, en todos los aspectos sustanciales, la situación financiera de la Organización al 31 de diciembre de 2021, así como su rendimiento financiero y los flujos de efectivo correspondientes al año

terminado en esa fecha. También confirma que se han preparado debidamente, de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y que, en todos los aspectos sustanciales, las transacciones en que se basan los estados financieros se han efectuado de conformidad con el Reglamento Financiero y con los fines previstos por los Estados miembros.

**1.2** Durante este período, y gracias a la relajación parcial de las restricciones por la pandemia fue posible efectuar ciertos aspectos de la auditoría *in situ*. Las restricciones restantes siguieron tensionando la dotación de personal, lo que requirió un esfuerzo adicional tanto de la División de Finanzas como de los equipos de la Oficina Nacional de Auditoría. A pesar de esto, lograr un dictamen de auditoría sin reservas para la agenda de un órgano rector anterior, a pesar de las consecuencias que ha tenido trabajar con continuas restricciones, constituye un logro significativo para ambos equipos. La auditoría se desarrolló satisfactoriamente, lo que permitió completarla a tiempo, cumpliendo así con el calendario del anterior órgano rector. Durante el próximo ciclo de auditoría esperamos recuperar la eficiencia realizando una mayor parte de la labor *in situ*.

#### *Rendimiento financiero*

**1.3** En 2021, la OMPI registró un superávit global para el año de 108,9 millones de CHF (2020: 135,9 millones de CHF) que, junto con las pérdidas actuariales de 87,5 millones de CHF en los pasivos pagaderos por la Organización por prestaciones a los empleados tras la separación del servicio, aumentó el activo neto a 408,5 millones de francos suizos en diciembre de 2021 (2020: 387,1 millones de francos suizos). Este superávit representa alrededor del 22,9% de los ingresos obtenidos (2020: 29,0%). Los ingresos registrados en 2021, de 475,1 millones de CHF (2020: 468,3 millones de CHF), representan un aumento del 1,5% con respecto al año anterior. A pesar de la continua incertidumbre posterior a la pandemia y de otros acontecimientos mundiales, las solicitudes recibidas por las principales Uniones de la Organización se han mantenido en niveles elevados, y aunque se ha desacelerado la tasa de aumento de ingresos registrada en los años anteriores, la OMPI logró unos ingresos de CHF 450,5 millones en 2021 (2020: CHF 441,4 millones). En 2021, la Organización también se benefició del rendimiento de su cartera de inversiones y registró un total de ganancias en inversiones no realizadas totales para el año de 22,7 millones de CHF (2020: ganancias de 33,4 millones de CHF).

**1.4** La OMPI incurrió en gastos por valor de 388,9 millones de CHF, lo que supone un incremento de 23,1 millones de CHF (6,3%) respecto a los 365,8 millones de CHF correspondientes a 2020. Como se analiza en el Informe financiero adjunto, aunque en 2021 aumentaron los gastos, siguen siendo inferiores a los niveles previos a la pandemia, puesto que las restricciones en materia de desplazamientos y reuniones siguen afectando a los viajes asociados a las misiones y a la participación en conferencias y reuniones. En 2020 recomendamos a la OMPI examinar sus formas de trabajo y extraer lecciones de las prácticas de trabajo de la pandemia para minimizar los viajes innecesarios. En respuesta a dicha recomendación, la Organización ha integrado modalidades de trabajo virtuales e híbridas para reuniones y actividades de asistencia técnica. La OMPI nos informó de que esto se ha incluido en el programa de trabajo y presupuesto para 2022-23, que refleja una disminución del 21% en el presupuesto de viajes con respecto del presupuesto de 2020/21.

### *Situación financiera*

**1.5** El superávit global ha contribuido a que los activos brutos aumenten un 13,4% hasta alcanzar los 1.577,3 millones de CHF a 31 de diciembre de 2021 (2020: 1.390,9 millones de CHF). Esto se debe principalmente a los aumentos netos en el valor de las inversiones de la Organización de 178,5 millones de CHF.

**1.6** Durante el año 2020, el pasivo bruto aumentó un 16,4% hasta alcanzar los 1.168,8 millones de CHF (2020: 1.003,8 millones de CHF). Ello se debe principalmente al aumento de las prestaciones destinadas a los empleados de la Organización, que ascienden a 615,8 millones de CHF a 31 de diciembre de 2021 (2020: 495,3 millones de CHF). Este aumento se debe principalmente a los cambios en las hipótesis en que se basa el pasivo pagadero tras la separación del servicio, algo que se analiza más adelante en este informe. La considerable repercusión en la salud financiera de la OMPI que tienen los cambios en el pasivo relativo al seguro médico pagadero después de la separación del servicio se ha visto mitigada por los continuos e importantes superávits que han contribuido al crecimiento de los activos de inversión. El efecto combinado dio lugar a un aumento de los activos netos a 408,5 millones de CHF en diciembre de 2021 (2020: 387,1 millones de CHF).

### *Solidez financiera*

**1.7** En todas nuestras auditorías internacionales elaboramos un análisis de los coeficientes de salud financiera de una organización para mostrar el cambio de la situación financiera a lo largo del tiempo (figura 1). Expresan la relación entre la partida de un balance y la de otro. Por ejemplo, por cada franco suizo de pasivo corriente, hay 0,54 francos suizos de activo corriente. Generalmente, esto podría ser motivo de preocupación, pero este bajo nivel se ve mitigado por el importante volumen de trabajo futuro que se refleja en el elevado valor de los cobros anticipados (339,2 millones de CHF). Si fuera necesario, la OMPI podría liquidar sus inversiones a largo plazo para obtener efectivo, aunque es poco probable que se dé esa circunstancia.

**Figura 1: Principales coeficientes financieros de la OMPI 2018-2021**

Coeficiente	2021	2020	2019	2018
<b>Activo total: Pasivo total</b>	1,35	1,39	1,42	1,32
Activo: Pasivo				
<b>Coeficiente de liquidez</b>				
Activo corriente: Pasivo corriente	0,54	0,63	0,56	0,60
<b>Coeficiente de caja</b>				
Efectivo y equivalentes de efectivo: Pasivo corriente	0,26	0,28	0,38	0,44

### Notas

1. Un elevado coeficiente de liquidez es indicativo de la capacidad de la entidad de pagar su pasivo de corto plazo.
2. Un elevado coeficiente activo-pasivo es buen indicador de solvencia.
3. El coeficiente de caja es indicador de la liquidez de una entidad pues mide el importe de efectivo y el equivalente de efectivo en activos corrientes que permiten cubrir el pasivo corriente.

Fuente: Estados financieros auditados de la OMPI

**1.8** En general, la OMPI sigue gozando de una sólida situación financiera. La Organización cuenta con cuantiosas reservas que están notablemente respaldadas por efectivo e inversiones. Ha reservado fondos (efectivo e inversiones estratégicas) por valor de unos 237,2 millones de CHF (2020: 211,2 millones de CHF) para el pasivo acumulado por las prestaciones pagaderas a los empleados, sobre todo para proporcionar un seguro médico tras la separación del servicio a los antiguos funcionarios, que actualmente asciende a 573,7 millones de CHF. Más adelante en el informe hemos profundizado en las prestaciones pagaderas por la Organización tras la separación del servicio. Al financiar una parte de ese pasivo, la OMPI minimiza los riesgos a largo plazo que corren los Estados miembros de tener que financiar ese pasivo mediante contribuciones obligatorias si los ingresos disminuyeran.

**1.9** Tal como se detalla en el Informe financiero de la OMPI, junto con el efectivo y las inversiones, los estados financieros incluyen propiedades, planta y equipo y activos intangibles por un total de 375,4 millones de CHF (2020: 382,5 millones de CHF) que se mantienen predominantemente a su costo histórico. La OMPI dispone de reservas retenidas por valor de 408,5 millones de CHF, lo que incluye las reservas especiales para proyectos de 34,8 millones de CHF sobre las que informamos el año pasado y que comentamos en nuestro seguimiento de recomendaciones previas.

**1.10** En general, debido al modelo operativo generador de efectivo de la OMPI, la Organización ha realizado importantes inversiones en su patrimonio inmobiliario y cuenta con importantes reservas retenidas, más que suficientes para hacer frente a su pasivo total. Sigue siendo importante que, a medida que la OMPI ajuste su funcionamiento al contexto pospandémico, se siga realizando una supervisión de estos importantes activos con el fin de detectar oportunidades para utilizar su patrimonio de la mejor manera. Durante 2021, la OMPI rescindió el contrato de arrendamiento del



edificio CAM. Con ello la Organización se ahorrará aproximadamente un millón de francos suizos al año.

### *Rendimiento del presupuesto por programas del bienio 2020-2021*

**1.11** El presupuesto por programas de la OMPI se prepara cada bienio utilizando una base de devengo modificada. Al ser el segundo año del bienio, el Estado V de los estados financieros presenta una comparación separada entre los importes presupuestados y reales para 2021 y el total para el bienio 2020/21. En la Nota 17 de los estados financieros de 2021 se presenta una conciliación entre los importes presupuestados y las cifras de ingresos y gastos que figuran en el estado de rendimiento.

**1.12** El presupuesto inicial para el bienio 2020-2021 fue aprobado por la Asamblea General con asignaciones para ingresos y gastos de 2021 por valor de 448,8 y 387,3 millones de CHF, respectivamente.<sup>1</sup> Incluyendo las ganancias/pérdidas por inversiones, esto arrojó un superávit presupuestado de 60,7 millones de CHF. Las revisiones del presupuesto realizadas durante el ejercicio dieron un superávit presupuestario final previsto de 56,8 millones de CHF.

**1.13** En 2021, la OMPI obtuvo unos ingresos de 469,1 millones de CHF y registró unas ganancias netas por inversiones de 22,7 millones de CHF. Los gastos declarados sobre la base del presupuesto fueron de 348,1 millones de CHF, lo que supuso un superávit de 143,7 millones de CHF. Cuando se realizan los ajustes necesarios para conformarse a las IPSAS, este superávit pasa a ser de 108,9 millones de CHF. En la Nota 17 de los estados financieros se presenta una conciliación entre el superávit presupuestario y el importe según las IPSAS que, como en años anteriores, se debe principalmente a la depreciación, al aumento del pasivo por prestaciones pagaderas a los empleados y a los gastos de los proyectos financiados con cargo a las reservas. La OMPI proporciona explicaciones tanto de las diferencias entre el presupuesto inicial y el presupuesto final, como de las diferencias sustanciales en el Informe sobre el rendimiento de la OMPI en 2020/21.<sup>2</sup>

**1.14** Los cambios en los ingresos presupuestados están relacionados con las previsiones actualizadas elaboradas por la División de Estadística de la OMPI para las Uniones del PCT, Madrid y La Haya; en la parte 2 hemos revisado el proceso de elaboración de dichas previsiones. Los gastos con cargo al presupuesto del bienio fueron inferiores a lo previsto, debido a un ahorro global de 38,2 millones de CHF en costos de personal, asociado a puestos vacantes, cambios a regímenes de trabajo a tiempo parcial y ahorros en los tipos de cambio de las contribuciones a las pensiones. Esta infrutilización de recursos se vio parcialmente compensada por una financiación adicional de las prestaciones pagaderas tras la separación del servicio. Los ahorros generales en costos no relativos a personal durante el bienio ascendieron a 54,2 millones de CHF, de los cuales 30,7 millones de CHF correspondieron a ahorros en costos de viajes y 13 millones de CHF a reducciones netas en servicios contractuales. El Informe sobre el rendimiento de la OMPI en 2020/21 contiene una explicación detallada de las diferencias respecto a los importes reales. Como se destaca en la

---

<sup>1</sup> Presupuesto por programas para 2020/21 – Anexo VII

<sup>2</sup> Documento WO/PBC/34/7

figura 2, cada año, la OMPI ha superado su objetivo de ingresos por tasas, como se analiza con más detalle en la Parte 2.

**Figura 2: Importes reales frente a presupuestados (en millones de CHF)**

<b>Ingresos por tasas</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Presupuest o inicial	427,6	412,7	399,6	386,6
Importes reales	450,5	441,4	420,3	400,6
<b>Diferencia</b>	<b>22,9 (5,4%)</b>	<b>28,7 (7,0%)</b>	<b>20,6 (5,2%)</b>	<b>14,0 (3,6%)</b>
<b>Gastos</b>				
Presupuest o inicial	387,3	381,1	366,4	359,4
Importes reales	348,1	327,9	366,9	339,4
<b>Diferencia</b>	<b>39,2 (10,1%)</b>	<b>53,2 (14,0%)</b>	<b>-0,5 (-0,1%)</b>	<b>20,0 (5,6%)</b>
<b>Superávit presupues tario<sup>3</sup></b>				
<b>Previsto</b>	<b>60,7 m</b>	<b>52,0 m</b>	<b>54,9 m</b>	<b>48,9 m</b>
<b>Real</b>	<b>143,7 m</b>	<b>168,5 m</b>	<b>122,3 m</b>	<b>74,6 m</b>

Fuente: Estados financieros auditados de la OMPI

**1.15** En la Nota 22 de los estados financieros se presenta el rendimiento financiero de cada Unión. Se vuelve a observar la dependencia que tiene la Organización de las Uniones del PCT, en particular, y de Madrid, que compensan los continuos déficits registrados por las Uniones de La Haya y de Lisboa, de 12,6 millones de CHF (2020: 11,0 millones de CHF) y 2,2 millones de CHF (2020: 1,3 millones de CHF), respectivamente. Tras una decisión adoptada en la 59.ª serie de reuniones de 2019, la Unión del PCT asume la financiación de esos déficits. Los déficits totales acumulados de las Uniones de La Haya y de Lisboa, consignados como activos netos negativos, fueron de 81,1 y 7,5 millones de CHF, respectivamente. En 2021, el nivel de ingresos por tasas de la Unión de La Haya fue de 6,2 millones de CHF (2020: 6,7 millones) y el de la Unión de Lisboa fue de 71.000 CHF (2020: 7.000); es poco probable que estas Uniones puedan hacer frente a sus déficits acumulados.

#### Prestaciones pagaderas a los empleados

**1.16** En 2021, el total de gastos de personal consignado en los estados financieros fue de 244,6 millones de CHF (2020: 233,7 millones de CHF), lo que representa el 62,9% (2020: 63,9%) de todos los gastos del período. El Estatuto del Personal de la OMPI establece las condiciones de servicio y los derechos, deberes y obligaciones básicos

<sup>3</sup> Se basa en los ingresos totales que figuran en el Estado V. En el cuadro solo se muestran los ingresos por tasas.

del personal de la OMPI. Ello incluye los sueldos y los subsidios conexos, así como las prestaciones de la seguridad social, entre ellas el acceso a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas y el seguro médico tras la separación del servicio.

### *Prestaciones pagaderas tras la separación del servicio*

**1.17** El pasivo más importante de la OMPI son las prestaciones pagaderas a los empleados. Como se indica en la Nota 10 de los estados financieros, se trata sobre todo del seguro médico pagadero a los funcionarios tras la separación del servicio (ASHI), los derechos de repatriación y el pasivo por vacaciones acumuladas. En 2021, el pasivo global de esas prestaciones pagaderas al personal ascendió a 615,8 millones de CHF, frente a los 495,3 millones de CHF de 2020. Desde 2014, la OMPI mantiene una cuenta separada para los fondos asignados a la financiación futura del pasivo por beneficios a los empleados después de la separación del servicio (incluidos el ASHI, la prima de repatriación y los viajes, y las vacaciones anuales acumuladas a largo plazo). Estos fondos han sido generados principalmente por la carga aplicada a los costos de los puestos en el marco del presupuesto por programas y este efectivo estratégico e inversiones totalizan 237,2 millones de CHF (2020: 211,2 millones de CHF), dejando un pasivo no financiado de 378,6 millones de CHF (2020: 284,1 millones de CHF).

**1.18** Observamos que después de fin de año, el director general aumentó retrospectivamente el cargo del 8% a los puestos para el bienio 2020/21 como se estableció originalmente en el presupuesto por programas, con una reserva adicional de 7,6 millones de CHF en 2021. Al aumentar su cargo, la OMPI nos informó que no supera los costos de personal totales aprobados por los Estados miembros y se ha fijado el objetivo de mantenerse en el 50% del nivel de financiación previamente acordado con los Estados miembros. Aunque comprendemos el punto de vista de la OMPI de que aumentar los cargos, habida cuenta del importante superávit adicional que se establece en el presupuesto por programas, es una forma prudente de mitigar el riesgo financiero y está en consonancia con la práctica habitual desde el bienio 2012/13, estas modificaciones retrospectivas posteriores al fin de año son poco habituales. La OMPI debería contemplar la posibilidad de revelar, en cada futuro presupuesto bienal, los escenarios que podrían dar lugar a una financiación adicional para seguir compensando el pasivo.

**1.19** El pasivo relativo al seguro médico pagadero tras la separación del servicio, que asciende a 573,7 millones de CHF (2020: 452,8 millones de CHF), ha sido calculado por un actuario independiente a partir de los datos e hipótesis subyacentes. Reflejan el valor de las obligaciones contractuales con el personal y los jubilados, a 31 de diciembre de 2021, por el reembolso de gastos médicos previsto en el futuro. El movimiento interanual se debe a cambios en las hipótesis actuariales, incluidas las relacionados con los costos del reembolso de gastos médicos. Como parte de la valoración del presente año, el actuario ha refinado aún más la forma en que la valoración refleja los costos del reembolso del seguro médico después de la separación del servicio de los miembros.

**1.20** Los factores más importantes que influyen en la valoración del pasivo son los elementos relacionados con las hipótesis actuariales, que han supuesto un incremento del pasivo de 87,5 millones de CHF (**figura 3**). Se trata de los siguientes:

- Pérdida de 172,7 millones de CHF por cambios en las **hipótesis demográficas**. Se refiere a la actualización de hipótesis como la rotación, la mortalidad y la discapacidad, la jubilación y los ajustes relacionados con la edad en el reembolso de gastos médicos. La pérdida se debe fundamentalmente a los cambios en el planteamiento para evaluar los costos de los reembolsos previstos, como se describe a continuación.
- Ganancia de 80,8 millones de CHF por cambios en las **hipótesis financieras**. Corresponde a la actualización de hipótesis como los tipos de descuento, la inflación, las tendencias médicas y los aumentos salariales. En este caso, las ganancias proceden principalmente del aumento del 0,2% del tipo de descuento en el cálculo y la reducción en la tasa tendencial de los costos médicos del 2,9% al 2,5%.
- Ganancia de 4,4 millones de CHF por cambios de **experiencia**. Se refiere a los ajustes derivados de la diferencia entre las hipótesis realizadas y los resultados reales.

**Figura 3: Evolución de la obligación por prestaciones definidas relativas al seguro médico tras la separación del servicio**

	2021	2020
Obligación por prestaciones definidas 1 de enero	452.755	313.694
Costos de los intereses	1.351	1.559
Costo de los servicios del ejercicio	36.154	26.559
Contribución abonada	-4.017	-3.928
Cambios en la hipótesis actuarial	87.480	114.871
<b>Obligación por prestaciones definidas al 31 de diciembre</b>	<b>573.723</b>	<b>452.755</b>

Fuente: Estados financieros de la OMPI

**1.21** Durante 2021, el actuario de la OMPI realizó un análisis más detallado de los reembolsos registrados durante el período 2017-2020 y en su cálculo modificó los costos de reembolso previstos por cada demanda de reembolso en cada edad. Anteriormente, el actuario aplicaba un factor de clasificación por edad a las primas para reflejar el costo subyacente del reembolso. Este año, el actuario ha eliminado estos factores, optando por un planteamiento más sencillo que no requiere ajustes a los costos esperados. Al derivar estos nuevos supuestos de costos de reembolso, el actuario utilizó datos del proveedor del plan, haciendo una clasificación de los reembolsos de reclamaciones para jubilados y dependientes durante 2017-2020. A partir de esta información, el actuario calculó el promedio de reembolso por persona y por edad.

**1.22** El actuario ha basado los nuevos supuestos en datos recientes de demandas de reembolso a partir del plan, lo cual es un planteamiento adecuado. Es razonable basarse en las cifras de los últimos cuatro años, ya que es menos probable que los datos de demandas de reembolso más antiguos sean representativos de los costos de

reembolso actuales y futuros, mientras que los datos más recientes pueden verse influenciados por la presión temporal de la COVID-19. El actuario explicó que los datos de reembolso de 2020 fueron muy similares a los de 2017-19 y, por lo tanto, no han contemplado excluirlos debido a la COVID-19. Creemos que es un planteamiento razonable. En los estados financieros de 2020, la OMPI señaló que la incidencia de la pandemia en los costos de las actuales demandas de reembolso era incierta. Ahora que se dispone de más información se puede afirmar que esta sensibilidad no se considera significativa para la valoración.

**1.23** La parte del pasivo de la OMPI ha cambiado desde 2020 debido al ajuste de la prima en función de la edad. Las normas del plan exigen que la OMPI contribuya con el 65% de la prima médica mensual (el 35% del costo es asumido por el empleado). Anteriormente, el actuario había utilizado este índice de contribución a la prima para determinar la parte correspondiente a la OMPI del pasivo total. El actuario de la OMPI ha revisado esta cifra para 2021, que supone el 73% de la obligación total por prestaciones definidas. Este cambio refleja la previsión de que las personas cubiertas por el pasivo después de la separación del servicio demandarán proporcionalmente más de lo que pagarán en primas (mientras que los miembros activos que no están cubiertos por este pasivo harán lo contrario). Creemos que es una expectativa razonable y refleja mejor las realidades de los costos futuros del sistema. Supone, por tanto, una mejora en las técnicas de estimación en las que se basa este importante pasivo.

#### *Repercusión futura del pasivo*

**1.24** El valor del pasivo de la Organización evoluciona con el tiempo en función de factores demográficos y otros factores económicos. Como parte de la valoración anual realizada por el especialista de la Organización, la OMPI recibe una proyección del valor del pasivo para los cuatro años siguientes, suponiendo que se mantengan las hipótesis actuales. La OMPI ha presentado los resultados de esa evaluación con el análisis del pasivo en el Informe financiero anual. La previsión es que la repercusión de las hipótesis actuales sobre el pasivo dará lugar a un aumento de 715,5 millones de CHF a 31 de diciembre de 2025.

**1.25** En nuestro informe de 2020, habida cuenta del crecimiento de este pasivo, recomendamos, en consulta con los Estados miembros, que la OMPI estableciera un nivel objetivo de fondos asignados para su pasivo relativo al seguro médico pagadero tras la separación del servicio y examinara las opciones para mitigar el posible crecimiento futuro de dicho pasivo. En respuesta a dicha recomendación, la OMPI ha encargado un “estudio de gestión de activos y pasivos” que estaba en proceso de elaboración a la fecha de redacción de este informe. Entendemos que la administración propone presentar un plan de financiación para sus obligaciones de seguro médico después de la separación del servicio en la 34.ª sesión del Comité del Programa y Presupuesto (PBC).

#### *Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas*

**1.26** La OMPI está afiliada como organización a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CCPPNU) a través de sus empleados. Sin embargo, como el plan de pensiones no puede determinar con precisión una estimación fiable del riesgo correspondiente que asume cada organización participante, en los estados financieros de la OMPI no aparece ningún pasivo actuarial relativo al plan de pensiones.

**1.27** En la Nota 10 de los estados financieros se exponen las características del plan de pensiones de las Naciones Unidas, una información que resulta coherente con la de muchas organizaciones participantes. En la última fecha actuarial, el 31 de diciembre de 2019, la CCPNU concluyó que no era necesario efectuar pagos por insuficiencia en virtud del artículo 26 del Reglamento de la Caja. Si esta situación cambiara en el futuro, la OMPI debería realizar pagos por insuficiencia. Esta situación representa para la Organización un posible riesgo financiero futuro, que debe ser supervisado y gestionado.

### Informe financiero anual

**1.28** Hemos indicado anteriormente que, a diferencia de muchas otras entidades, la OMPI ha presentado una serie de observaciones financieras detalladas que acompañan a sus estados financieros. Es importante que todas las organizaciones continúen poniendo en tela de juicio, de forma periódica, el uso que hacen de esas observaciones financieras y consulten la opinión de los usuarios de los estados financieros. La OMPI sigue presentando su rendimiento con respecto a los objetivos en el informe sobre el rendimiento separado y se dispone de pocos detalles para armonizar la presentación de informes de resultados financieros con los resultados clave de la Organización. Creemos que hay más margen para alinear la elaboración de informes financieros y el rendimiento en un solo informe anual. En nuestro informe de 2020, compartimos indicaciones de buenas prácticas con la Secretaría y continuamos ofreciendo nuestra asistencia para seguir desarrollando el informe financiero.

**1.29** Tras varias conversaciones con la Secretaría, se realizaron mejoras en el informe financiero para destacar ciertos aspectos de las iniciativas ambientales, sociales y de gobernanza de la OMPI. Este ámbito de presentación de informes podría seguir mejorándose para demostrar verdaderamente el compromiso de la Organización con sus responsabilidades como parte del liderazgo más amplio de la ONU en la agenda climática.

## GOBERNANZA Y CONTROL INTERNO

**1.30** Con arreglo al Reglamento Financiero, el director general es responsable de garantizar una administración financiera eficaz de la Organización. El director general ha establecido y mantiene sistemas de control interno y de delegación que son importantes para proporcionar un marco de garantías en el que puedan confiar los Estados miembros. La OMPI sigue desarrollando, de manera proactiva, el entorno de control interno y la Declaración sobre el control interno ofrece una buena visión general de las tres líneas de defensa en las que se basa el director general para demostrar la eficacia del entorno de control interno.

### Control interno

**1.31** La OMPI cuenta con un sólido entorno de control interno. Al igual que en los tres años anteriores de nuestro mandato, nuestra auditoría no ha identificado ninguna debilidad de control significativa, ni se nos ha informado de ninguna a través de la labor de la División de Supervisión Interna (DSI). En su respuesta a la pandemia, la OMPI ha seguido caracterizándose por mantener un control interno sólido, lo que refleja la calidad de los sistemas de información.

**1.32** Los entornos de control pueden cambiar, y sigue siendo importante que la OMPI disponga de procesos sólidos para garantizar los procesos de examen de la dirección

y las fuentes que garantizan su eficacia. Hemos examinado varias esferas clave en nuestro informe de este año y hemos reflexionado sobre propuestas de modificación del marco de control interno mediante cambios en el Reglamento Financiero; el planteamiento del cumplimiento como segunda línea de defensa; y la posibilidad de examinar las disposiciones en el seno de la DSI, reconociendo que la limitada duración del mandato pronto dará lugar a cambios en la función. Consideramos que hay margen para seguir mejorando y evolucionando estos arreglos para satisfacer las futuras necesidades de la OMPI.

### Reglamento Financiero

**1.33** Las actividades financieras de la OMPI están reguladas por su Reglamento Financiero, aprobado por la Asamblea General. El Reglamento Financiero constituye la piedra angular del entorno de control financiero interno y se establecen muchos controles internos para garantizar el cumplimiento continuo de los requisitos del Reglamento.

**1.34** La revisión significativa más reciente del Reglamento Financiero se llevó a cabo en 2008. Desde entonces, la Organización ha puesto en práctica un sistema integral de planificación de los recursos institucionales, las mejores prácticas operativas han evolucionado y los procesos comerciales internos han madurado. Más recientemente, la llegada del nuevo equipo directivo de la OMPI ha propiciado un cambio cultural y un planteamiento en la eficiencia y la modernización. De cara al futuro, la Organización tiene una estrategia para optimizar los procesos que incluye el uso de análisis de datos. En consecuencia, durante 2021, la OMPI encargó una revisión exhaustiva de su Reglamento Financiero con el objetivo de:

- tener un Reglamento Financiero y una Reglamentación Financiera simplificados y claros que reflejen el modelo operativo actual plasmado en el Plan Estratégico a Mediano Plazo 2022-2026 y en el programa de trabajo y presupuesto para 2022/23;
- establecer un marco regulatorio propicio para impulsar las estrategias operativas clave de la Organización;
- incorporar análisis de datos como parte del contenido regulatorio integrado con el fin de realizar controles más eficaces y efectivos para reducir la carga de los controles de transacciones de gran volumen y minimizar la exposición al riesgo; y
- proporcionar un marco regulatorio en esferas que actualmente no se abordan en el Reglamento Financiero y tener en cuenta los cuellos de botella, los puntos débiles y la rendición de cuentas en los reglamentos existentes.

**1.35** La OMPI contrató a una empresa de consultoría para brindar apoyo en la revisión de los procesos existentes descritos en el Reglamento Financiero; revisar y evaluar los reglamentos existentes frente a los de otras organizaciones similares; y recomendar modificaciones de los procesos y reglamentos para mejorar la buena gobernanza, las mejores prácticas, la eficiencia y la eficacia.

**1.36** En abril de 2022, la OMPI nos hizo llegar las modificaciones propuestas a su Reglamento Financiero para recabar nuestra opinión. En general, apoyamos los

principios que sustentan la iniciativa de revisar el Reglamento Financiero y adecuarlo a las prácticas de trabajo actuales. La estructura revisada prevé un marco más coherente para los controles financieros y aborda algunas carencias importantes de los reglamentos existentes, como el trabajo en asociación, la gestión de responsabilidades y aspectos del marco de rendición de cuentas más amplio de la OMPI.

**1.37** Aunque en el momento de este examen se trataba de una labor en curso, transmitimos varias observaciones importantes a la Secretaría para que las tenga en cuenta en las revisiones que someterá a consideración de los Estados miembros en la próxima sesión del PBC. Consideramos que la OMPI ha abordado sustancialmente los comentarios que hicimos. Sujeto a la aprobación de los órganos rectores del Reglamento Financiero revisado, nuestra experiencia sugiere que puede ser conveniente realizar un examen crítico después del primer año de funcionamiento subsiguiente para poder abordar cualquier omisión o aclaración importante.

#### Entorno de control de la OMPI

**1.38** La OMPI ha seguido desarrollando y mejorando su entorno de control interno. Hemos informado a lo largo del tiempo cómo la segunda línea de defensa ha seguido documentando, evaluando y validando los controles de nivel de proceso que se aplican a los procesos operativos de la OMPI. En 2021, la OMPI evaluó 397 controles de nivel de proceso (2020: 381 controles); se consideró que el 91% de ellos ofrecen un nivel de madurez de tres o más, es decir, están desplegados, son fiables y no hay incoherencias entre el control documentado y su funcionamiento real. Los controles adicionales registrados en 2021 están relacionados con la gestión de la propiedad.

**1.39** La oficina del Contralor continúa realizando verificaciones y pruebas de validación de las evaluaciones realizadas. La OMPI ha documentado y trazado 112 riesgos identificados en relación con los controles de nivel de proceso subyacentes (2020: 106) y dispone de pruebas que respaldan el funcionamiento adecuado de 130 actividades de control en todos los controles de nivel de proceso (2020: 90). Este año, en el marco de nuestra labor, hemos examinado cómo se han documentado los controles y cómo se evidenció la operación de control. Cada control se registra en un sistema de base de datos con un identificador único y una descripción detallada del control y del responsable del mismo. En la evaluación del control se indica el tipo de control, su grado de desarrollo y su prioridad, si se justifica, con qué frecuencia y de qué forma de control se trata (manual o automático). Esto facilita la evaluación independiente y la aprobación correspondiente.

**1.40** Comprobamos que muchos de los controles documentados eran específicos, basados en un requisito establecido en documentos de política como el Reglamento Financiero o el Estatuto y Reglamento del Personal y la reglamentación conexas. En general, los controles documentados no se establecieron para mitigar un riesgo específico identificado y, si bien se identificaron controles “clave” prioritarios, no eran controles enfocados en la gestión de riesgos de control significativos. En total, 141 controles se evaluaron como “clave” y en nuestras conversaciones con la dirección se acordó que era importante precisar la evaluación de los controles prioritarios y adoptar un planteamiento más proporcionado para la revisión de las actividades de control, con un mayor planteamiento en la importancia del control de la actividad subyacente.

**1.41** Habiendo creado la base de datos y establecido procedimientos para documentar, probar y evaluar el funcionamiento de esos controles identificados, sería oportuno



considerar alinear el planteamiento y concentrar los recursos en aquellos controles que son importantes para la Organización. También es importante asegurarse de documentar y validar debidamente los controles clave sobre todos los procesos operativos significativos. En los últimos dos años, junto con la administración de propiedades, se agregaron al proceso controles en las áreas de Tecnología de la Información y Comunicación y Rendimiento y Desarrollo de los Recursos Humanos. Estas mejoras fortalecerán tanto la eficiencia como la eficacia de los procesos de cumplimiento de la OMPI.

**Recomendación 1: la OMPI debería:**

**a) examinar su enfoque con el fin de documentar, evaluar y validar los controles de nivel de proceso para centrarse en los controles clave de mayor importancia y pertinencia para la Organización; y**

**b) evaluar la integridad del análisis de controles de nivel de proceso y desarrollar una hoja de ruta para asegurar que estén documentados todos los procesos administrativos y de gestión significativos.**

**1.42** En nuestro informe de 2018, observamos que la OMPI contrató a un consultor externo para determinar la forma en que la Organización podría aprovechar las oportunidades de análisis de datos que ofrece su sistema de PRI, mediante la automatización de los controles y el análisis de datos. Consideramos que esta era un área en la que la OMPI podría desarrollar algunas herramientas poderosas para hacer un seguimiento continuo de los procesos operativos clave e identificar resultados imprevistos. En respuesta a nuestra recomendación anterior, la OMPI elaboró una estrategia y una hoja de ruta para fortalecer y simplificar los controles internos mediante el análisis de datos en cuatro áreas principales de procesos operativos. El desarrollo y la aplicación de los análisis detallados se ha retrasado pero se está poniendo en marcha un proyecto asociado para proporcionar un entorno de análisis de datos que permita el acceso a las diversas fuentes internas de datos de la OMPI (un lago de datos). Actualmente está previsto que los análisis piloto iniciales estén en funcionamiento durante 2022.

**1.43** Desde que, en nuestra primera auditoría, destacamos la importancia del análisis de datos, apenas se han producido avances significativos en un área en la que algunos resultados satisfactorios rápidos y algunos resultados de prueba de concepto podrían impulsar un cumplimiento más eficaz en función de los costos y una garantía significativa. Consideramos que es importante que la OMPI adopte el análisis de datos para impulsar una eficiencia fundamentada en la evaluación de los controles más importantes para centrar sus actividades de cumplimiento. Dicho entorno mejorará la calidad de los elementos de juicio para respaldar las afirmaciones de la Declaración sobre el control interno. También fundamentaría la evaluación de riesgos de los proveedores de la tercera línea de defensa, como la DSI. La DSI y el DGRRHH actualmente efectúan su propio conjunto separado de rutinas de análisis de datos para la cual la DSI solicita la asistencia de contratistas externos. Sin embargo, disponer de una plataforma común para toda la OMPI proporcionaría sinergias y ayudaría a desarrollar la capacidad de su uso en toda la Organización.

**Recomendación 2: la OMPI debería:**

**Garantizar el desarrollo de un enfoque y una estrategia holísticos para desarrollar y aplicar análisis de datos que satisfagan las necesidades de todos los usuarios de la Organización y cree sinergias en formación y apoyo.**

Gestión del riesgo

**1.44** En 2021, examinamos con mayor detalle el planteamiento de la OMPI en materia de gestión de riesgos. La evaluación y mitigación del riesgo son componentes clave de los sistemas de control interno, y la OMPI ha perfeccionado su planteamiento durante el último año, específicamente revisando su apetito de riesgo, en consulta con los Estados miembros.

*Apetito de riesgo*

**1.45** En febrero de 2022, se nos pidió que examináramos el proyecto de Declaración de apetito de riesgo de la OMPI. La declaración revisada define más claramente el apetito de riesgo de la OMPI, reflejando su tolerancia a asumir mayores riesgos en esferas consideradas importantes para la consecución de sus resultados previstos. El marco articula el apetito y la tolerancia con respecto a cada uno de los resultados previstos en toda la Organización.

**1.46** En nuestra opinión, la articulación del apetito y la tolerancia al riesgo constituye una plataforma con respecto a la cual la OMPI puede focalizar sus recursos, evaluar la eficacia de sus medidas de mitigación y demostrar la gestión de riesgos que lleva a cabo. También aporta claridad para que el personal de la OMPI elabore sus decisiones y, lo que es más importante, brinda a los Estados miembros un marco claro como base para evaluar el rendimiento de la dirección. Como cabría esperar de un organismo público, la tolerancia al riesgo de la OMPI es baja, especialmente el relacionado con la cultura, el control interno, la supervisión y el desempeño. Sin embargo, es importante tener en cuenta que, tal como hemos destacado en nuestras observaciones sobre el control interno, incluso dentro de esas áreas se pueden tomar decisiones de riesgo proporcionadas.

**1.47** En general, la clara articulación del apetito de riesgo de la OMPI es uno de los mejores y más maduros ejemplos que hemos visto. Examinaremos cómo esta declaración ha sustentado cambios en los procesos y recursos durante el resto de nuestro mandato, ya que la aplicación de los principios de esta declaración demostrará su valor para la OMPI.

*Mitigación de riesgos*

**1.48** Uno de los propósitos clave de la gestión de riesgos es identificar sistemáticamente los riesgos operativos para el cumplimiento de los objetivos de una organización y establecer medidas de mitigación eficaces en la gestión de dichos riesgos. El Grupo de Gestión de Riesgos de la OMPI, presidido por el director general, analiza trimestralmente los principales riesgos identificados. En cada reunión se analiza la posición actual con respecto de cada riesgo y se evalúa su incidencia en la consecución de los resultados previstos. El Grupo de Gestión de Riesgos examina las consecuencias de los actuales acontecimientos mundiales en el contexto de los riesgos de la OMPI pero la evaluación institucional general de los riesgos tiene carácter anual.

**1.49** En su reunión de diciembre de 2021, se presentó al Grupo de Gestión de Riesgos un mapa de riesgos con los resultados de una revisión de riesgos de la Organización para fundamentar la planificación de la labor anual. Los debates entablados no permitieron determinar hasta qué punto el grupo había cuestionado críticamente la integridad de los riesgos presentados y la eficacia de las medidas de mitigación propuestas por los responsables de los sectores entre las evaluaciones anuales. Para mejorar la eficacia de su supervisión, el Grupo de Gestión de Riesgos debería plantearse tener un mayor planteamiento en estas esferas y en cada sector, especialmente a la luz de las revisiones del apetito de riesgo. Así se garantizará un mayor planteamiento en la costoeficacia de las medidas de mitigación en la gestión de la repercusión y la probabilidad de los riesgos, aportando de ese modo mayores garantías. Este proceso, un enorme desafío en el que deberían participar los responsables de los sectores, ayudaría a interiorizar aún más una cultura de gestión de riesgos.

**Recomendación 3: la OMPI debería:**

**Contemplar la revisión de la agenda permanente del Grupo de Gestión de Riesgos para incluir el examen de la integridad de los riesgos y la calidad de las medidas de mitigación en el punto medio del proceso de evaluación anual, para garantizar que los riesgos sigan siendo apropiados y que las medidas de mitigación de riesgos menores sean costoeficaces.**

*Informes de los avances*

**1.50** De acuerdo con las buenas prácticas, la OMPI elabora un informe anual de gestión de riesgos para el Grupo de Gestión de Riesgos. En dicho informe, la dirección ha informado que ha respondido bien a las observaciones más generales de la Dependencia Común de Inspección (DCI) sobre la gestión de riesgos en todo el sistema de las Naciones Unidas y la posterior revisión de la gestión de riesgos por parte de la DSI. El informe anual también destacó la necesidad de proseguir con el proceso de incorporación de la gestión de riesgos y garantizar que el personal implicado en la gestión del rendimiento institucional tenga claras sus responsabilidades y se evalúe su rendimiento en esta esfera.

**1.51** En general, las diversas respuestas a las recomendaciones muestran que la OMPI está pasando de un nivel 3 (“establecido”) a un nivel 4 (“avanzado”) de acuerdo con los criterios del modelo de madurez de referencia del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de las Naciones Unidas. Esta evaluación es coherente con nuestra propia evaluación de la madurez de la OMPI en la GRI. La OMPI nos informó que tiene previsto pasar al nivel “avanzado” para las seis dimensiones de riesgo, como se registra en el programa de trabajo y presupuesto como indicador de rendimiento para 2022/23.

División de Supervisión Interna (DSI)

**1.52** Durante nuestras auditorías anteriores, destacamos la importancia de alinear el plan de trabajo y el informe anual de la DSI con el ejercicio financiero contemplado por la Declaración sobre el control interno actualmente en vigor. Dado que el cargo de director de la DSI tiene un plazo limitado, el próximo año se producirán importantes cambios en el personal de la División. Antes de esto, es importante que el director general, con el asesoramiento de la Comisión Consultiva Independiente de Supervisión (CCIS) y los Estados miembros examine el futuro planteamiento de las actividades de

la DSI. A medida que la OMPI siga perfeccionando sus procesos de riesgo y control interno, será importante asegurarse de que la DSI siga centrándose en los riesgos operativos y los controles clave, y apoye eficazmente el desarrollo de la segunda línea. Esto, junto con el dictamen anual recomendado anteriormente, fortalecerá las garantías disponibles para el director general.

**1.53** A medida que la OMPI siga desarrollando sus procesos analíticos y de cumplimiento, evolucionará la naturaleza de la labor de la DSI. Por lo tanto, es importante garantizar que la DSI permanezca bien posicionada para adaptarse a estos, y que la Carta de la DSI lo refleje. También es importante que el director general examine las habilidades y capacidades necesarias a la hora de contratar a un nuevo director de la DSI, reflejando los cambios de las necesidades de garantías de la Organización.

#### Declaración sobre el control interno

**1.54** La Declaración sobre el control interno es un documento clave de la rendición de cuentas que constituye un informe transparente del entorno de control y los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones. La declaración de la OMPI se ajusta a los siete componentes del marco de rendición de cuentas de la OMPI, a saber: la gestión basada en los resultados; la gestión del rendimiento y de los riesgos; los mecanismos de seguimiento, supervisión, reclamación y respuesta; las actividades de control; la información y la comunicación; las normas éticas; y el entorno de control. Como hemos comentado anteriormente, la OMPI ha situado esta declaración dentro de un marco muy claro y completo que creemos que proporciona a los Estados miembros un buen grado de confianza en los procesos de control. Articula claramente la base empírica de las afirmaciones, realizadas de manera clara y lógica.

**1.55** La declaración de 2021 destaca la forma en que la OMPI ha gestionado los riesgos a través de la labor del Grupo de Gestión de Riesgos, se ha centrado en los riesgos de ejecución de programas, ha gestionado las amenazas cibernéticas y de la cadena de suministro, y los riesgos a los que se enfrenta el entorno político general. La declaración aborda el marco de control coherente de las tres líneas de defensa, determina las fuentes de garantía y las constataciones esenciales, incluidas las derivadas de nuestra labor, y llama la atención sobre esferas específicas en las que se han realizado mejoras. Asimismo, aborda las garantías específicas en torno a las TIC y la seguridad de los datos, dada su importancia para la integridad de las operaciones de la OMPI.

**1.56** En línea con las buenas prácticas, la declaración se compromete a realizar mejoras prospectivas en el entorno de control, como el uso de análisis para respaldar el entorno de control a partir de 2023 y a mejorar los controles de las oficinas en el exterior durante 2022. La Declaración sobre el control interno constituye un instrumento fundamental para aglutinar el conjunto de garantías que demuestran el cumplimiento de las responsabilidades del director general en materia de control interno. Durante nuestra auditoría, examinamos las diversas fuentes que aseguran su eficacia y los resultados de nuestra propia labor, y consideramos que la declaración es congruente con esta información. Creemos que las observaciones realizadas para mejorar los procesos de cumplimiento, riesgo y DSI proporcionarán una mejora adicional a la garantía brindada a los Estados miembros a través de esta declaración.

## SEGUNDA PARTE

### CUESTIONES ADMINISTRATIVAS

#### PREVISIÓN DE LA ACTIVIDAD DE PRESENTACIÓN DE SOLICITUDES

**2.1** En nuestro informe de auditoría de 2020, observamos que, históricamente, la OMPI supera su objetivo de ingresos por tasas y sistemáticamente gasta menos de lo previsto en su presupuesto de gastos. En consecuencia, el superávit presupuestario global de cada año es considerablemente superior a las expectativas iniciales. En aquel momento, la OMPI nos informó de que elaboran un modelo del nivel previsto de ingresos por tasas y lo utilizan para determinar el presupuesto de gastos. Teniendo en cuenta lo anterior, identificamos la elaboración del modelo de presentación de solicitudes como un aspecto que se ha de examinar en la auditoría.

**2.2** Tal como se establece en el programa de trabajo y presupuesto de la OMPI para 2022/23, se han estimado unos ingresos de 951,8 millones de CHF para el bienio, lo que equivale a un aumento del 7,8% respecto del presupuesto por programas de 2020/21. Los ingresos procedentes de las tasas de los sistemas de registro del PCT representan el 77,4% de los ingresos totales que, junto con los procedentes de los sistemas de Madrid y de La Haya suman el 95,5% del total de ingresos. En el bienio anterior, estos sistemas representaron el 95,2% del total de los ingresos previstos.

**2.3** El economista jefe preparó las previsiones de resultados en las que se basan las estimaciones de ingresos para las Uniones del PCT, Madrid y La Haya teniendo en cuenta las tendencias observadas en la presentación de solicitudes y las previsiones del producto interno bruto indicadas en la publicación “Perspectivas de la economía mundial”, del Fondo Monetario Internacional. En el marco de nuestra auditoría, examinamos cómo se diseñaron y usaron los modelos, analizando incluso la gobernanza y las garantías de los propios modelos.

#### **Los modelos**

**2.4** Los modelos están diseñados para proporcionar información sobre los futuros volúmenes de presentación de solicitudes y las tasas correspondientes de los sistemas mundiales de PI de la OMPI. La OMPI diseñó estos procesos internamente y lleva muchos años utilizándolos de manera fiable. El modelo se basa en un media móvil integrada autorregresiva y ajustada a la estacionalidad, un modelo de análisis estadístico que utiliza datos de series temporales para predecir tendencias futuras. El modelo proporciona estimaciones de los límites superior e inferior dentro de un intervalo de confianza del 80%. Aunque se trata de un intervalo de confianza amplio, al observar el rendimiento a lo largo del tiempo, se comprueba que este aspecto no ha dado problemas significativos en el uso de sus resultados.

**2.5** Aunque el proceso y los resultados se presentan al equipo directivo y a otros colegas con regularidad, no se realiza un examen formal de los modelos. Ciertos aspectos del modelo han evolucionado con el tiempo, pero el planteamiento de modelización básico se ha mantenido prácticamente igual. El producto principal del modelo son las previsiones trimestrales de los sistemas del PCT, de Madrid y de La

Haya, que se distribuyen internamente. Las previsiones, en las que se basa la planificación de los ingresos de la Organización se publican como parte de la documentación bienal del presupuesto por programas. La descripción del modelo está disponible, pero el proceso de previsión no está documentado. La OMPI tal vez desee considerar la necesidad de documentar el proceso para garantizar una adecuada documentación del conocimiento institucional en caso de cambios de personal.

**2.6** Nuestro planteamiento consistió en realizar un estudio, con el asesoramiento de nuestro equipo de modelización y su marco estándar de examen. En dicho estudio se efectuó un completo examen de los modelos (gobernanza y garantías; concepto y diseño; estructura y desarrollo; datos e hipótesis; y uso de los resultados). El análisis de los resultados y otras consideraciones más generales nos permite aseverar que el modelo cumple con su objetivo de proporcionar una base razonable para la planificación y presupuestación. Se podrían realizar mejoras adicionales en aspectos como el modelo de gobernanza, pero es poco probable que resultaran realmente rentables. El modelo ha demostrado su fiabilidad a lo largo del tiempo.

**2.7** Aunque el modelo actual es útil para la Organización, en el marco de su gestión de riesgos, es importante que la dirección permanezca alerta ante cualquier cambio significativo que pueda producirse en el entorno de la PI y afectar a la sensibilidad del modelo.

#### **Uso de los resultados del modelo**

**2.8** La División de Presupuesto y Rendimiento de los Programas (DPRP) utiliza tanto la previsión de ingresos como el número de presentaciones previstas para elaborar la propuesta de presupuesto por programas dirigida a los Estados miembros. Para los ingresos, la DPRP utiliza el escenario más probable, o hipótesis de base, para cada una de las estimaciones de los Sistemas del PCT, de Madrid y de La Haya y, debido a las continuas incertidumbres en la economía global, ha aplicado un factor de prudencia del 5% en el presupuesto por programas 2022-23, para reducir la previsión de ingresos. Para el bienio anterior, la OMPI aplicó un ajuste ligeramente inferior, del 3%. No existe una base sustantiva para esta estimación, pero aporta un margen de seguridad con respecto al escenario previsto de hipótesis de base.

**2.9** Para el presupuesto de gastos, la DPRP utiliza los resultados para informar los costos variables relacionados con los procesos de examen de solicitudes, como los servicios de traducción. Muchos de los costos de la OMPI son de carácter fijo y están influenciados por factores inflacionarios como los impuestos por la Comisión de Administración Pública Internacional y los cambios derivados de la aplicación de nuevas iniciativas, por lo que los cambios en la actividad de presentación de informes afectan solo a un subconjunto del presupuesto general.

**2.10** En general, los resultados de nuestro examen destacan la prudencia de la OMPI en su planificación financiera, lo que minimiza el riesgo para los Estados miembros. En consecuencia, como se destaca en la figura 3 de nuestro informe, la OMPI supera sistemáticamente su previsión de superávit, lo que ha llevado a un aumento continuo de las reservas retenidas. Es importante que los Estados miembros apliquen un planteamiento estratégico al uso de los fondos procedentes de estos superávits. El año pasado informamos sobre proyectos especiales y sigue siendo necesario financiar el pasivo por prestaciones a los empleados; ambos están relacionados con el uso de reservas correspondientes al superávit.

## DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS (DGRRHH): SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES PREVIAS

### *Antecedentes*

**2.11** En 2018, informamos sobre el uso de la presentación de informes basada en los resultados de la OMPI, centrándonos en particular en aquellos resultados que reflejan las actividades de la función del Departamento de Gestión de los Recursos Humanos (DGRRHH) de la OMPI. Examinamos cómo el DGRRHH presentó su información sobre el rendimiento y cumplió con los temas prioritarios en la estrategia de recursos humanos de la OMPI (2017-2021). Nuestra labor dio lugar a cuatro recomendaciones sobre cómo se comunica la información a los Estados miembros a través de los procesos del presupuesto por programas de la OMPI y otras ocho recomendaciones derivadas de nuestro examen de la estrategia de RR.HH. en vigor.

**2.12** Dada la importancia de los recursos humanos para la eficacia de la OMPI y los planes del director general para hacer que la Organización sea más ágil, hemos llevado a cabo un seguimiento específico de nuestras recomendaciones pendientes, observando cómo elabora el DGRRHH de la OMPI su respuesta en el marco de la nueva estrategia de RR.HH. 2022-2026.

### *Cambios en el DGRRHH*

**2.13** En 2021 se aprobó una nueva estrategia de recursos humanos con una finalidad principal: responder a las nuevas prioridades de la OMPI y facilitar la ejecución de los nuevos resultados previstos. La nueva estrategia de la OMPI, que supondrá un cambio cultural en la forma en que la OMPI aborda la gestión de los recursos humanos, incluye siete objetivos:

- Objetivo 1: Contribuir al desarrollo de una cultura institucional dinámica que fomente el diálogo abierto, la colaboración, el intercambio de conocimientos y el trabajo en equipo.
- Objetivo 2: Mejorar la agilidad institucional, crear la flexibilidad adecuada y aumentar la movilidad para satisfacer las nuevas necesidades de personal de las unidades operativas, al tiempo que se refuerza la diversidad y la inclusión.
- Objetivo 3: Garantizar que la gestión de la actuación profesional aporte valor mediante la mejora del rendimiento institucional y el desarrollo de las capacidades del personal.
- Objetivo 4: Adoptar una visión más estratégica del aprendizaje y el desarrollo profesional como parte integrante del desarrollo del talento.
- Objetivo 5: Invertir en el desarrollo de los cargos directivos y de liderazgo.
- Objetivo 6: Mejorar la implicación y el bienestar del personal.
- Objetivo 7: Desarrollar un modelo de servicio centralizado para el DGRRHH adaptado a las necesidades de las unidades operativas.

**2.14** Para mejorar la eficacia de la ejecución de la nueva estrategia por parte del DGRRHH, en febrero de 2022 se reestructuró dicho departamento en dos áreas de servicio principales:

- Servicio de Administración Operacional de RR.HH.: con la Unidad de Beneficios y Prestaciones existente, la Unidad de Pensiones y Seguros que incluye la gestión de las ausencias y una nueva Unidad de Datos y Tecnología de Recursos Humanos; y
- Servicio de Gestión de Talento: la Unidad de Captación de Talento en Recursos Humanos y la Unidad de Experiencia de los Empleados.

**2.15** El Servicio de Administración Operacional de RR.HH. se encarga de prestar los servicios relacionados con la administración de las prestaciones a los miembros del personal y los planes de pensiones y seguros. Apoya la capacidad del DGRRHH para apoyar el logro efectivo de los resultados del programa de la OMPI. Se hará mayor hincapié en la tecnología y los datos, estableciendo como prioridad clave el fortalecimiento del uso de esta tecnología y análisis para identificar el cumplimiento, orientar las políticas e informar sobre el rendimiento.

**2.16** La finalidad del Servicio de Gestión de Talento es lograr que el conjunto de empleados esté capacitado y preparado para el futuro. El Servicio de Gestión de Talento, a través de la contratación, el despliegue, el desarrollo y la retención eficaces del personal de la OMPI, debería contribuir a disponer de un personal más ágil e innovador. El rendimiento estará en consonancia con los objetivos a corto y largo plazo de la OMPI, con el fin de obtener resultados tangibles que influyan positivamente en la implicación del personal. La Academia de la OMPI gestionará la realización de actividades de aprendizaje acordes con el marco de aprendizaje, basándose en sus habilidades como proveedor de formación en el entorno más amplio de la PI. La responsabilidad de la diversidad y la inclusión, la cultura y el compromiso, la movilidad y la adquisición de talento se transferirá a la Unidad de Experiencia de los Empleados, que se centrará en brindar experiencia calificada en todos los ámbitos especializados de los RR.HH. para mejorar la experiencia de los empleados.

**2.17** Estos cambios deberían ayudar al DGRRHH de la OMPI a pasar de realizar una función tradicional de RR.HH. basada en transacciones a ser un facilitador más coherente, estratégico y centrado en las personas. Hemos examinado los cambios en el contexto de las recomendaciones que hicimos, y que el DGRRHH tuvo en cuenta al diseñar este nuevo planteamiento. En nuestra opinión, los cambios abordan muchos de los principios clave que sustentaron las constataciones clave de nuestro trabajo de 2018. Una vez que se hayan consolidado las nuevas estructuras, en el informe final de nuestro mandato, examinaremos cómo estos nuevos cambios han mejorado la prestación del servicio de recursos humanos.

#### *El DGRRHH y la presentación de informes sobre su rendimiento*

**2.18** En 2018 (Recomendación 8), informamos sobre las debilidades en la forma en que el DGRRHH informaba de su rendimiento con respecto a la estrategia vigente en ese momento. Identificamos que las medidas de rendimiento adoptadas y reflejadas en los informes no se correspondían con los objetivos clave de ese momento, ni trazaban ni medían el rendimiento incremental. En el momento de preparar el presupuesto por programas actual (2022-23), la OMPI solo retenía los indicadores clave de rendimiento de recursos humanos que eran transversales o afectaban a toda la Organización en el resultado previsto 5.1, es decir, compromiso de los empleados; género: porcentaje de mujeres en los niveles P4 a D2; y diversidad geográfica: porcentaje por región según los acuerdos. Otros objetivos del DGRRHH debían medirse mediante indicadores de



rendimiento internos. Es algo que forma parte de una reducción general de las medidas para simplificar la elaboración de informes sobre el rendimiento, dando prioridad a informar sobre las medidas más estratégicas de importancia para los Estados miembros que contribuyen a los resultados previstos, y utilizando otros datos sobre el rendimiento como medidas internas de rendimiento y rendición de cuentas.

**2.19** El seguimiento de los siete objetivos de la nueva estrategia de recursos humanos se realizará mediante un control interno del rendimiento. El primer objetivo del DGRRHH es hacer evolucionar la cultura de la OMPI y, con este fin, se han previsto distintas actividades durante el año 2022, como seguimiento del informe sobre la seña cultural de la Organización. El objetivo 6 se centra en el compromiso y está vinculado con un indicador de rendimiento organizativo identificado en el Presupuesto por programas 2022-23. El objetivo 7 se refiere a la transformación de los RR.HH., lo que condujo a la reestructuración del departamento a principios de 2022.

**2.20** Los objetivos 2, 3, 4 y 5 están relacionados con la nueva estrategia integrada de gestión del talento, respaldada por la planificación de la plantilla, e informan en relación con indicadores de rendimiento internos para medir el desarrollo. Existen flujos de trabajo para avanzar en las iniciativas encaminadas a fortalecer el aprendizaje y la capacitación pero también la gestión del rendimiento y el talento. Cada uno de estos estará vinculado a mediciones internas para supervisar y evaluar el progreso.

**2.21** Tenemos previsto examinar los recientes cambios realizados al planteamiento de la OMPI en el último año de nuestro mandato para evaluar su incidencia en los informes sobre el rendimiento. Hemos dado por zanjada nuestra recomendación anterior asociada (2018: Recomendación 6).

#### *Diversidad e inclusión*

**2.22** El director general ha adaptado las políticas de género y diversidad de la OMPI y ha establecido un planteamiento más amplio en materia de género y PI. Ahora, es responsabilidad de la Unidad de Experiencia de los Empleados desarrollar y supervisar los avances en el seno de la OMPI para garantizar la incorporación de la diversidad y la inclusión en los programas de captación de talento en RR.HH. Además de la retención de los objetivos de diversidad en el resultado previsto 5.1, los cambios abordan las recomendaciones que hicimos para centrar la atención en la presentación de informes sobre estas importantes medidas (2018: Recomendación 11). Las nuevas estructuras y otras iniciativas deberían permitir que la OMPI brinde un mayor apoyo a su plantilla para que desarrolle y alcance su potencial, aprovechando la diversidad y las habilidades de todos sus empleados.

#### *Gestión del talento y de las ausencias*

**2.23** Una de las características más importantes de nuestro examen de 2018 consistió en el análisis del planteamiento de la OMPI en materia de gestión del talento. Indicamos que, en ese momento, el aprendizaje y el desarrollo no se ajustaban a las necesidades específicas de las operaciones y carecían de un planteamiento estratégico. En nuestra opinión, las decisiones tomadas para reestructurar el DGRRHH garantizan un mayor planteamiento en las cuestiones de gestión del talento. La estrategia de aprendizaje y desarrollo formará parte de la estrategia de gestión del talento más amplia para fortalecer los vínculos con el rendimiento y la movilidad.

**2.24** La Declaración de formación y desarrollo de la OMPI revela que existe un compromiso renovado con estas áreas como componente central de la estrategia operativa de la OMPI, y hace hincapié en el apoyo que deben recibir los empleados para progresar y hacer avanzar sus propias carreras. Esto está respaldado por nuevas iniciativas para impulsar nuevos mecanismos de evaluación que permitan evaluar la eficacia de la formación y su incidencia en las personas, dando especial importancia a los comentarios de los usuarios, a todos los niveles. En general, se concede todo el protagonismo al impulso del talento a través de un planteamiento en las habilidades de liderazgo y gestión. Además, el marco de aprendizaje refleja una integración con la trayectoria profesional de los empleados, para garantizar que se imparte una formación adecuada en la etapa correcta de su progresión. La OMPI tiene previsto utilizar los debates sobre planificación estratégica de la plantilla para aplicar este modelo en toda la Organización. Nos complace afirmar que este nuevo planteamiento y las medidas aplicadas para hacer frente a las debilidades que identificamos en las disposiciones anteriores, si se ponen en práctica en una medida suficiente, contribuirán al desarrollo de una plantilla más ágil para satisfacer las necesidades futuras de la OMPI.

**2.25** Emitimos una recomendación (2018: Recomendación 15) sobre la necesidad de mejorar la gestión de las ausencias del personal. En consonancia con una recomendación asociada de la DSI, la OMPI ha introducido nuevos informes para identificar y realizar un seguimiento de los casos que requieren atención, establecer ciertos umbrales para la acción incremental, como una ausencia de más de: 20 días en un año; el 60% del derecho anual de una persona o 15 días en un período de 30 días. Los casos identificados a través de estos mecanismos se revisan con la unidad médica e implican al interlocutor responsable del sector para asegurar que se identifiquen soluciones. Una vez incorporados estos acuerdos, conviene que la OMPI revise y consolide estos nuevos parámetros de seguimiento y realice un análisis comparativo de sus niveles de licencias de enfermedad con los de otras entidades específicas.

**2.26** El DGRRHH también ha establecido nuevos planteamientos proactivos para la gestión de las ausencias, con el fin de apoyar mejor a los empleados en su regreso al trabajo y apoyar a los directores en la gestión de las ausencias y posibles ajustes para facilitar el regreso de un empleado. La OMPI también está siendo más sistemática en el seguimiento del personal que regresa de una licencia por enfermedad de larga duración (más de seis semanas consecutivas) para garantizar que se aplican adecuadamente las medidas para apoyar al personal y a las operaciones. Consideramos que la OMPI ha perfeccionado y mejorado adecuadamente su gestión de estas ausencias.

#### *Participación de los empleados*

**2.27** Recomendamos (2018: recomendación 16) que la OMPI realizara consultas más regulares al personal, a través de encuestas para evaluar las necesidades y preocupaciones de la plantilla y evaluar la eficacia de las políticas de RR.HH. Señalamos que de esa manera se dispondría de datos útiles para evaluar el resultado de las estrategias de RR.HH. de la OMPI. Los cambios en la cultura organizativa de la OMPI y los efectos del trabajo durante la pandemia han contribuido a aplicar un nuevo planteamiento en esta esfera. El Plan Estratégico a Mediano Plazo de la OMPI destaca la importancia de situar al individuo en el centro de la gestión del personal. En el marco de este compromiso, la OMPI ha contratado a un proveedor externo para crear la plataforma “la voz del empleado” destinada a establecer una comunicación regular con

el personal. Esta herramienta, cuyo objetivo es proporcionar a la OMPI información y comentarios constructivos sobre el entorno laboral y las prácticas en el lugar de trabajo, generará informes en tiempo real, de modo que los directores del DGRRHH y los directores de los sectores de todos los niveles puedan compartir los resultados de manera rápida y eficiente. El director general anunció el nuevo proceso en marzo de 2022.

**2.28** Aunque es demasiado pronto para evaluar la incidencia de la encuesta y cómo sustentará la estrategia de recursos humanos y de gestión del personal, representa un cambio significativo en el planteamiento, que consideramos aborda los problemas que identificamos. Mejorar la interacción con los empleados proporcionará datos más completos para orientar la toma de decisiones y, gracias a su frecuencia, la administración podrá supervisar mejor la repercusión de los cambios que se están introduciendo en el seno de la OMPI. La experiencia ha demostrado que, si no se abordan los problemas identificados en el proceso, el personal perderá la confianza en el proceso, dejará de interactuar activamente, y la participación se reducirá. La OMPI debería supervisar estrechamente ese riesgo para salvaguardar su compromiso con los miembros del personal.

**2.29** En general, hemos tomado nota de las importantes mejoras realizadas en los procesos de recursos humanos en el seno de la OMPI. Aunque todavía deben incorporarse y aplicarse por completo muchos de estos elementos, se han sentado las bases fundamentales para sustentar las ambiciones que el director general alberga para la OMPI.

## TERCERA PARTE

### OTROS ASUNTOS QUE COMPETEN A LOS ÓRGANOS RECTORES

**4.1** En virtud del mandato de auditoría externa, el director general debe informarnos sobre cualquier pago a título graciable efectuado y sobre los casos de fraude comprobado que se hayan identificado durante el año 2021. No se nos informó de ningún caso de pagos a título graciable. No detectamos ningún caso de fraude durante nuestra labor de auditoría y el director general no nos comunicó ningún caso de fraude o de condonación relacionada con actividades fraudulentas.

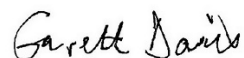
### RECOMENDACIONES PREVIAS

**4.2** En esta sección resumimos los avances de la Organización en la aplicación de las recomendaciones anteriores. En el Apéndice se ofrece un examen más detallado de los avances logrados en relación con cada recomendación de años anteriores, sobre la base de los datos del sistema TeamCentral de la OMPI a fecha de abril de 2022. Es responsabilidad de la dirección examinar la aplicación, el seguimiento y la presentación de informes sobre los avances en relación con nuestras recomendaciones. Nuestro informe contiene una evaluación de la eficacia de estas disposiciones y sobre el estado de su aplicación.

**4.3** De las 23 recomendaciones de 2020 y años anteriores que permanecían pendientes, dimos por zanjadas 14 (61%) por haber sido aplicadas o haber quedado obsoletas por determinados acontecimientos. Nueve recomendaciones (39%) siguen en curso: en su mayoría se trata de recomendaciones que hicimos el año pasado. La recomendación de nuestro predecesor sobre la estructura de tasas de la Unión de Madrid (2017: Recomendación 9), está en una hoja de ruta para someterla a la consideración futura de los órganos rectores, pero aún no ha sido contemplada.

### AGRADECIMIENTOS

**4.4** Nos gustaría expresar nuestro agradecimiento al director general y a su personal por la colaboración prestada, que ha facilitado nuestra labor de auditoría.



**Gareth Davies**  
**Contralor y auditor general (Reino Unido) – Auditor externo)**  
**19 de mayo de 2022**

# Apéndice uno

## SEGUIMIENTO DE LA SITUACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE AÑOS ANTERIORES

(Fuente: INFORME TEAMCENTRAL de la OMPI - mayo de 2021)

Referencia anterior	Resumen de las recomendaciones	Observaciones de la dirección sobre la situación: mayo de 2022	Comentario del auditor externo	Situación
2017 (WO/PBC/28/4) Recomendación 9	Revisión de la estructura de tasas actual para que la Unión de Madrid sea autosuficiente, tras ponderar cuidadosamente sus efectos en la adhesión de nuevos miembros y en la utilización del Sistema de Madrid.	<p>La dirección aceptó la recomendación y afirmó que la revisión de la estructura de tasas del Sistema de Madrid es un tema en el que trabajará a mediano plazo de acuerdo con la hoja de ruta del Grupo de Trabajo sobre el Desarrollo Jurídico del Sistema de Madrid. Parte de la hoja de ruta del Grupo de Trabajo del Sistema de Madrid.</p> <p>Debido al carácter delicado de esta recomendación, aún no se ha determinado el momento adecuado para estudiar la posibilidad de modificar la tabla de tasas.</p>	<p>Tomamos nota de los comentarios de la dirección y observamos que no se ha facilitado ninguna fecha de aplicación. Revisaremos la situación en la auditoría del próximo año.</p> <p>También nos hemos referido a los déficits acumulados en las Uniones de Lisboa y de La Haya en el informe del presente año.</p>	En curso - No se ha facilitado una fecha estimada de aplicación.
2018 (WO/PBC/30/4) Recomendación 6	Asegurar que los indicadores de rendimiento de cada programa contengan una combinación adecuada de medidas destinadas a	El programa de trabajo y presupuesto de 2022/23 ha sido establecido y aprobado por los Estados miembros. Por lo tanto, esta recomendación se ha	Tras la adopción del nuevo plan estratégico de mediano plazo y los consiguientes cambios en el programa de trabajo y presupuesto de	Aplicada.

Referencia anterior	Resumen de las recomendaciones	Observaciones de la dirección sobre la situación: mayo de 2022	Comentario del auditor externo	Situación
	armonizar las actividades con las metas estratégicas.	tenido en cuenta en la preparación del programa de trabajo y presupuesto.	la OMPI, hemos dado por zanjada esta recomendación y volveremos a considerar la gestión por resultados en el último año de nuestro mandato, cuando los cambios hayan tenido la oportunidad de arraigar.	
2018 (WO/PBC/30/4) Recomendación 8	Reservar la calificación de “plenamente logrado” en la futura presentación de informes sobre el rendimiento a los Estados miembros para aquellos casos en los que el logro sea, como mínimo, del 100% del valor previsto.	Medidas de aplicación completadas en el WPR para 2021. WPR 2021 hasta el 100%. Las instrucciones para la elaboración del WPR son claras en cuanto a que sólo se calificarán como plenamente logrados aquellos que alcancen el 100%.	Tomamos nota de la respuesta actualizada de la Secretaría, que aborda la cuestión planteada.	Aplicada y cerrada.
2018 (WO/PBC/30/4) Recomendación 9	Evaluar el grado en que los indicadores de rendimiento existentes miden adecuadamente los progresos realizados a la hora de abordar las cuatro prioridades establecidas en la Estrategia de Recursos Humanos 2017-21, con miras a elaborar nuevos	Esta recomendación se basó en la Estrategia de RR.HH. 2017-21 con vistas a desarrollar indicadores nuevos o sustitutivos cuando existan carencias significativas o un énfasis desproporcionado”. Esta Estrategia 2017-2021 ya no es válida porque fue sustituida por la nueva Estrategia de RR.HH., alineada con el nuevo Plan Estratégico a Mediano	Hemos revisado con más detalle las respuestas de la Secretaría a nuestras recomendaciones sobre recursos humanos en la segunda parte del informe de este año. Se han puesto en práctica nuevos acuerdos de	Obsoleta debido a los acontecimientos.  Aplicada.

Referencia anterior	Resumen de las recomendaciones	Observaciones de la dirección sobre la situación: mayo de 2022	Comentario del auditor externo	Situación
	indicadores o a reemplazar los existentes cuando estos tengan carencias importantes o un énfasis desproporcionado.	Plazo, y validada por los Estados miembros en octubre de 2021.	rendimiento y serán objeto de nuestras futuras consideraciones en 2023.	
2018 (WO/PBC/30/4) Recomendación 11	Supervisar la aplicación de las medidas adoptadas en su plan de acción de paridad de género de 2018 e informar sobre sus avances (y los primeros signos de repercusión) en futuros informes de RR.HH.	Se revisó la política de la OMPI sobre la igualdad de género y estaba lista para ser publicada a finales de año tras las consultas con las partes interesadas internas y la dirección. Sin embargo, en el contexto de la decisión del director general de crear una nueva área de trabajo sobre PI y género, se acordó retrasar esta publicación para asegurar su armonización con una estrategia sobre PI y género que debe ser desarrollada. La nueva asesora principal de PI y Género empezó a trabajar en marzo, por lo que no esperamos ningún avance hasta junio-julio.	El nuevo director general de la OMPI ha cambiado el enfoque de las cuestiones de género, y creemos que este planteamiento más holístico aborda los principios que sustentan esta recomendación.	Aplicada y cerrada.
2018 (WO/PBC/30/4) Recomendación 13	Considerar la posibilidad de revisar la eficacia de su oferta de formación, a fin de que responda a las necesidades institucionales actuales y a las prioridades estratégicas de la gestión del talento.	La nueva Estrategia de RR.HH. de 2022-2026 tiene 7 objetivos, y 4 de ellos están relacionados con la gestión integrada del talento, con un claro énfasis en el aprendizaje y el desarrollo. El DG nombró un grupo de trabajo en noviembre de 2021 para colaborar con RR.HH. y la Academia (ahora encargada de la formación	Hemos revisado con más detalle las respuestas de la Secretaría a nuestras anteriores recomendaciones sobre recursos humanos en la segunda parte del informe de este año.	Aplicada y cerrada.

Referencia anterior	Resumen de las recomendaciones	Observaciones de la dirección sobre la situación: mayo de 2022	Comentario del auditor externo	Situación
2018 (WO/PBC/30/4) Recomendación 15	Estudiar formas de reducir el nivel medio de licencia de enfermedad del personal e incorporar procedimientos de buenas prácticas mediante las cuales se requiera una mayor rendición de cuentas con relación a las licencias por enfermedad, incluida la posibilidad de realizar entrevistas de reincorporación al trabajo.	La unidad médica y otros colegas de RR.HH. celebran reuniones bimensuales para debatir la mejor forma de proceder para cada caso de baja por enfermedad de larga duración que se indica en un informe mensual, e implican a otras partes interesadas según sea necesario (los supervisores y la jerarquía correspondientes, la médica, etc.). La unidad médica y RR.HH. coordinan y dirigen un plan de objetivo de tiempo de recuperación multidisciplinar según las directrices y con las partes interesadas pertinentes.	Las nuevas estructuras y prioridades han sentado las bases para mejorar la priorización y la ejecución de los programas de gestión del talento.  Hemos revisado con más detalle las respuestas de la Secretaría a nuestras anteriores recomendaciones sobre recursos humanos en la segunda parte del informe de este año.  Consideramos que las disposiciones establecidas ahora por la OMPI proporcionan un conjunto adecuado de mecanismos para gestionar mejor las ausencias del personal.	Aplicada y cerrada.
2018 (WO/PBC/30/4) Recomendación 16	Realizar una encuesta anual del personal a fin de determinar la referencia que permita medir la percepción del personal sobre las diversas cuestiones en	La OMPI está poniendo en marcha una plataforma denominada "la voz del empleado" (Glint) para establecer un diálogo constante con el personal. El bienestar se evaluó a través de una	Hemos revisado con más detalle las respuestas de la Secretaría a nuestras anteriores recomendaciones sobre recursos humanos en la	Aplicada y cerrada.



Referencia anterior	Resumen de las recomendaciones	Observaciones de la dirección sobre la situación: mayo de 2022	Comentario del auditor externo	Situación
	<p>materia de RR.HH. que sustentan los objetivos estratégicos y medir la eficacia de la política de RR.HH. y de su aplicación. En la encuesta se podrían evaluar aspectos como la motivación, el desarrollo, el bienestar, el acoso en el lugar de trabajo, la gestión y la transparencia, así como medir la percepción del personal sobre el apoyo prestado por servicios con funciones de apoyo, como los RR.HH.</p>	<p>encuesta de las Naciones Unidas en julio de 2021.</p>	<p>segunda parte del informe de este año.</p> <p>En 2022 se lanzará un nuevo conjunto de herramientas de compromiso de los empleados, y los acuerdos y la creación de una Unidad de Experiencia de los Empleados han establecido marcos mejorados para el compromiso de los empleados.</p>	
<p>2019                      (WO/PBC/31/3)                      Recomendación 2</p>	<p>Considerar la posibilidad de elaborar una estrategia más clara para las oficinas fuera de Ginebra, teniendo plenamente en cuenta las prioridades comerciales y operativas identificadas en su próximo plan estratégico y estableciendo criterios más claros para apoyar el</p>	<p>A la luz de los “Principios rectores relativos a las oficinas de la OMPI en el exterior”, la Secretaría entiende que esta recomendación está dirigida a los Estados miembros.</p>	<p>El proyecto de mandato de la evaluación de las oficinas de la OMPI en el exterior se examinará en la próxima trigésima cuarta sesión del PBC. Las decisiones de esa reunión guiarán el debate y el desarrollo posterior de la red de oficinas en el exterior. Sobre esta base, y dado que algunos aspectos de nuestro informe de 2019 se han incorporado al documento, cerramos esta recomendación, ya que</p>	<p>Aplicada.</p>

Referencia anterior	Resumen de las recomendaciones	Observaciones de la dirección sobre la situación: mayo de 2022	Comentario del auditor externo	Situación
	proceso de toma de decisiones.		ahora es competencia de los Estados miembros.	
2019 (WO/PBC/31/3) Recomendación 3	Siguiendo una estrategia más claramente articulada, considerar la posibilidad de modificar el equilibrio de responsabilidades entre los Estados miembros y la Secretaría en relación con la toma de decisiones sobre las oficinas en el exterior.	A la luz de los “Principios rectores relativos a las oficinas de la OMPI en el exterior”, la Secretaría entiende que esta recomendación está dirigida a los Estados miembros.	El proyecto de mandato de la evaluación de las oficinas de la OMPI en el exterior se examinará en la próxima trigésima cuarta sesión del PBC. Las decisiones de esa reunión guiarán el debate y el desarrollo posterior de la red de oficinas en el exterior. Sobre esta base, y dado que algunos aspectos de nuestro informe de 2019 se han incorporado al documento, cerramos esta recomendación, ya que ahora es competencia de los Estados miembros.	Aplicada.
2019 (WO/PBC/31/3) Recomendación 4	Contemplar medidas para mejorar los informes y planes de actividades elaborados por las oficinas en el exterior: <ul style="list-style-type: none"> <li>• asegurándose de que estos sigan de cerca las actividades</li> </ul>	El Sector de Desarrollo Regional y Nacional está elaborando una plantilla sobre los informes de actividad, que se pondrá en marcha en el segundo trimestre de 2022	Tomamos nota de la respuesta de la OMPI y la estudiaremos con más detenimiento en el marco de la auditoría del próximo año.	En curso.

Referencia anterior	Resumen de las recomendaciones	Observaciones de la dirección sobre la situación: mayo de 2022	Comentario del auditor externo	Situación
	<p>acordadas en los planes de trabajo del Presupuesto por programas, lo que permitiría una evaluación más clara de los logros de las oficinas en el exterior;</p>			
	<ul style="list-style-type: none"><li>• adoptando una metodología de “plantilla de planificación” en esos informes que registre los indicadores, actividades y compromisos clave y los principales elementos de seguimiento en consonancia con el plan de trabajo acordado;</li></ul>			
	<ul style="list-style-type: none"><li>• revisando la frecuencia de los informes formales de las actividades de las oficinas en el exterior, si se complementan con otras</li></ul>			

Referencia anterior	Resumen de las recomendaciones	Observaciones de la dirección sobre la situación: mayo de 2022	Comentario del auditor externo	Situación
	comunicaciones más regulares.			
2019 (WO/PBC/31/3) Recomendación 5	Estudiar la conveniencia de que la División de Supervisión Interna (DSI) realice una auditoría de las operaciones de las oficinas en el exterior y del flujo de información entre las oficinas y la sede.	El plan de supervisión anual incluye la revisión de una o dos oficinas en el exterior para 2022, si las restricciones de viajes y las condiciones sanitarias lo permiten.	Tomamos nota de la respuesta de la DSI y del plan de revisión de las oficinas en el exterior como parte de su programa para 2022.	Aplicada y cerrada
2019 (WO/PBC/31/3) Recomendación 6	Además de los indicadores y métricas existentes, considerar la posibilidad de establecer áreas de resultados específicas e indicadores de rendimiento pertinentes para cada oficina en el exterior, que reflejen las circunstancias singulares de sus prioridades de aplicación y el contexto nacional.	La Secretaría lo tendrá debidamente en cuenta en el contexto de la preparación del presupuesto por programas para 2022/23.  La fecha de vencimiento revisada de la recomendación se ha fijado en el 30 de junio de 2022.	Tomamos nota de la futura fecha de aplicación de esta recomendación por parte de la OMPI y examinaremos otra vez la situación durante la auditoría del año próximo.	En curso - Fecha de aplicación revisada por la OMPI: 31/6/2022
2019 (WO/PBC/31/3) Recomendación 7	Considerar la posibilidad de realizar periódicamente encuestas independientes entre las partes interesadas de los	La Secretaría acepta la recomendación en el contexto del ejercicio bienal de evaluación del rendimiento de la OMPI.	Tomamos nota de la futura fecha de aplicación de esta recomendación por parte de la OMPI y examinaremos otra vez	En curso - Fecha de aplicación revisada por la OMPI: 31/6/2022

Referencia anterior	Resumen de las recomendaciones	Observaciones de la dirección sobre la situación: mayo de 2022	Comentario del auditor externo	Situación
	países anfitriones para conocer su opinión sobre la contribución de las oficinas en el exterior, con el fin de conocer las tendencias y los cambios que se produzcan y garantizar que las oficinas sigan siendo pertinentes y se centren en los objetivos fundamentales de la OMPI.	La fecha de vencimiento revisada de la recomendación se ha fijado en el 30 de junio de 2022.	la situación durante la auditoría del año próximo.	
2020 (WO/PBC/33/5) Recomendación 1	La OMPI debería llevar a cabo una evaluación de las formas de trabajo para determinar cómo las lecciones aprendidas de las prácticas de trabajo durante la pandemia pueden servir para minimizar los desplazamientos innecesarios cuando el contacto en persona no resulta especialmente beneficioso.	En el transcurso de 2021 se completó una evaluación de la gestión interna de la continuidad de las operaciones comerciales durante la pandemia de COVID-19 mediante un examen exhaustivo de la respuesta de la OMPI a la gestión de la crisis de la pandemia de COVID-19, realizado por la División de Supervisión Interna de la OMPI, y en el que participaron todas las áreas funcionales mencionadas en la recomendación. Se identificaron las lecciones aprendidas y las recomendaciones para su aplicación a partir de 2022. La pandemia está en curso, pero las lecciones aprendidas ya se han incluido en el programa de trabajo y presupuesto para 2022/23 con la reducción del presupuesto de viajes para reflejar la nueva normalidad del uso de reuniones híbridas y virtuales. La OMPI no volverá a viajar con normalidad después de la pandemia, y nos esforzamos por garantizar que gran parte de la asistencia técnica y el desarrollo de capacidades se preste de forma virtual cuando esto no disminuya la incidencia.	Tomamos nota de la respuesta de la OMPI. Reconociendo que los efectos de la pandemia siguen presentes, consideraremos formas de trabajo revisadas durante el resto de nuestro mandato y comentaremos en futuros informes según sea necesario.	Aplicada y cerrada.

Referencia anterior	Resumen de las recomendaciones	Observaciones de la dirección sobre la situación: mayo de 2022	Comentario del auditor externo	Situación
2020 (WO/PBC/33/5) Recomendación 2	La OMPI debería: a) en consulta con los Estados miembros, establecer un nivel máximo de fondos asignados al pasivo relativo al seguro médico pagadero tras la separación del servicio; b) examinar los riesgos y beneficios de designar formalmente las inversiones de ese seguro como activos del plan a fin de mejorar la transparencia sobre el pasivo neto; c) examinar y estudiar con los Estados miembros las opciones para limitar el posible crecimiento futuro del pasivo correspondiente a ese seguro.	Está previsto que el estudio de gestión de activos y pasivos comience en el primer trimestre de 2022 y que el informe final se presente en el segundo trimestre de 2022. Sobre la base de este análisis y de la evaluación de la futura financiación del pasivo relativo al seguro médico después de la separación del servicio de la OMPI, la dirección preparará un documento para el PBC en el que se considerarán los puntos planteados en la recomendación.	Tomamos nota de la respuesta y revisaremos el estudio cuando esté terminado y disponible.  Además, tomamos nota de que el asunto del pasivo relativo al seguro médico pagadero tras la separación del servicio está programado para ser examinado en la trigésima cuarta sesión del PBC (junio de 2022).	En curso.
2020 (WO/PBC/33/5) Recomendación 3	La OMPI debería acelerar el calendario para que la DSI emita un dictamen anual sobre el entorno de control, la gestión de riesgos y la gobernanza de la OMPI, a fin de proporcionar a los Estados miembros una	Esta recomendación se aplicará por fases. Se ha completado la fase 1, que consiste en mejorar las capacidades de análisis de datos de la DSI. La fecha de aplicación de esta recomendación también se ha retrasado a junio de 2025, ya que la DSI tiene previsto aplicar esta recomendación con la emisión de la Declaración de control	Como se señala en nuestro informe de 2020, no consideramos que el calendario para que la DSI emita un dictamen anual sea especialmente ambicioso e instamos a	En curso.

Referencia anterior	Resumen de las recomendaciones	Observaciones de la dirección sobre la situación: mayo de 2022	Comentario del auditor externo	Situación
	<p>garantía adicional en esas esferas clave de supervisión y apoyar al director general en la preparación de su Declaración sobre el control interno.</p>	<p>interno a 31/12/2024, que se presentará al PBC en junio de 2025.</p>	<p>los Estados miembros a que lo soliciten antes.</p>	
<p>2020 (WO/PBC/33/5) Recomendación 4</p>	<p>La OMPI debería llevar a cabo una evaluación exhaustiva y sistemática de las lecciones aprendidas durante la aplicación de sus planes de preparación en respuesta a la pandemia para fundamentar el desarrollo de procedimientos de continuidad de las operaciones.</p>	<p>Se están ultimando las lecciones aprendidas a través de la evaluación de la respuesta de la Organización a la pandemia de COVID-19, y se pondrán en marcha planes para las lecciones que se pongan en práctica.</p> <p>A medida que se vaya completando, cada plan de operaciones funcional señalará acciones, carencias y ejercicios que reflejen las lecciones aprendidas de la respuesta a la crisis de la COVID-19, y sus consecuencias en la continuidad de las operaciones.</p> <p>La fecha de vencimiento revisada de la recomendación se ha fijado en el 31 de diciembre de 2022.</p>	<p>Tomamos nota de la respuesta de la Secretaría y de la futura fecha de aplicación de esta recomendación.</p>	<p>En curso.</p>
<p>2020 (WO/PBC/33/5) Recomendación 5</p>	<p>La OMPI debería estudiar la posibilidad de vincular los distintos proyectos con los objetivos fundamentales de la Organización y clasificarlos para que los</p>	<p>Se acepta la recomendación. En los futuros ciclos presupuestarios bienales y del PMM se aplicarán umbrales.</p> <p>Se incorporará a la propuesta del PMM, que se presentará al PBC en 2023</p>	<p>Tomamos nota de la respuesta de la Secretaría y de la futura fecha de aplicación de esta recomendación.</p>	<p>En curso.</p>

Referencia anterior	Resumen de las recomendaciones	Observaciones de la dirección sobre la situación: mayo de 2022	Comentario del auditor externo	Situación
	Estados miembros comprendan mejor las esferas prioritarias de inversión.			
2020 (WO/PBC/33/5) Recomendación 6	La OMPI debería estudiar la posibilidad de integrar mejor el PMM en su estrategia a mediano plazo.	La recomendación se llevó a cabo vinculando los proyectos al PEMP para 2022-2026 en la propuesta del PMM que se presentó en la 33.ª sesión del PBC (WO/PBC/33/11).	Tomamos nota de la respuesta de la OMPI y de cómo han alineado las propuestas del PMM con los resultados previstos y el Plan Estratégico a Mediano Plazo.	Aplicada y cerrada.
2020 (WO/PBC/33/5) Recomendación 7	La OMPI, en consulta con los Estados miembros, debería volver a estudiar los criterios para las inversiones de proyectos especiales a fin de seguir centrándose en su naturaleza especial y significativa, y prever partidas presupuestarias para inversiones de renovación genéricas más amplias e iniciativas más pequeñas a través del proceso de presupuestación normal.	Se acepta la recomendación y se aplicará en los futuros ciclos presupuestarios del PMM y bienales. La Secretaría revisará los criterios de la Política de Utilización de Reservas y los actualizará en consecuencia. Los criterios constituirán la base de las propuestas del PMM en futuros ciclos.  Se incorporará a la propuesta del PMM, que se presentará al PBC en 2023.	Tomamos nota de la respuesta de la Secretaría y de la futura fecha de aplicación de esta recomendación.	En curso.



Referencia anterior	Resumen de las recomendaciones	Observaciones de la dirección sobre la situación: mayo de 2022	Comentario del auditor externo	Situación
2020 (WO/PBC/33/5) Recomendación 8	Sería recomendable que los Estados miembros establecieran umbrales para los proyectos incluidos en el PMM con el fin de que el plan sea eficiente y se centre en las principales iniciativas estratégicas de inversión, así como diferentes requisitos de garantía y de presentación de informes para que quede reflejada la proporcionalidad y la escala del proyecto.	Se acepta la recomendación. La diferenciación de los requisitos para la presentación de informes se aplicará tanto a los proyectos en curso como a los futuros, en el contexto de los informes sobre el rendimiento de la OMPI.  Medidas de aplicación que deben ser completadas en el WPR para 2021 y ser revisadas para su cierre por los auditores externos durante la auditoría final.	Tomamos nota del umbral aplicado en el Informe sobre el rendimiento de la OMPI en 2020/21. Este enfoque responde a los principios de nuestra recomendación y la OMPI debería asegurarse de aplicar estos principios en las futuras propuestas del PMM.	Aplicada y cerrada.

Referencia anterior	Resumen de las recomendaciones	Observaciones de la dirección sobre la situación: mayo de 2022	Comentario del auditor externo	Situación
2020 (WO/PBC/33/5) Recomendación 9	<p>La OMPI debería considerar si el contenido de los DIP podría mejorarse para proporcionar:</p> <p>a) un mejor análisis de evaluación de las opciones, incluidas, en su caso, las opciones de externalización;</p> <p>b) una descripción clara de la situación de partida y de los resultados previstos para la evaluación posterior y para ayudar a medir si se hace un uso óptimo de los recursos;</p> <p>c) una definición más coherente de los costos totales, incluidos los costos del ciclo de vida de los proyectos, y</p> <p>d) los riesgos razonables para la consecución de los objetivos del proyecto, junto con medidas de atenuación realistas, para determinar el nivel real del riesgo residual.</p>	<p>Se acepta la recomendación y se aplicará a cualquier proyecto futuro del PMM que aprueben los Estados miembros.</p> <p>Las acciones se pondrán en práctica para los proyectos del PMM cuya aprobación se recomienda en la 33.<sup>a</sup> sesión del PBC (WO/PBC/33/11).</p>	<p>Tomamos nota de los casos empresariales mejorados incluidos en el PMM presentado en la trigésima tercera sesión del PBC.</p>	<p>Aplicada y cerrada.</p>

## **RESPUESTAS DE LA DIRECCIÓN A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS POR EL AUDITOR EXTERNO**

### **Recomendación 1**

La OMPI debe:

- a) examinar su enfoque con el fin de documentar, evaluar y validar los controles de nivel de proceso para centrarse en los controles clave de mayor importancia y pertinencia para la Organización; y
- b) evaluar la integridad del análisis de controles de nivel de proceso y desarrollar una hoja de ruta para asegurar que estén documentados todos los procesos administrativos y de gestión significativos.

### **Respuesta**

Se acepta la recomendación y se aplicará en 2022 y 2023. La Secretaría ha iniciado una revisión de los controles de nivel de proceso con vistas a racionalizar el nivel de detalle y con el fin de identificar los controles clave. Se desarrollará un enfoque futuro para validar los controles clave con mayor frecuencia que los controles no clave. Se preparará una hoja de ruta que incluya cualquier otro proceso pertinente para garantizar un análisis exhaustivo.

### **Recomendación 2:**

La OMPI debe:

Garantizar el desarrollo de un enfoque y una estrategia holísticos para desarrollar y aplicar análisis de datos que satisfagan las necesidades de todos los usuarios de la Organización y cree sinergias en formación y soporte.

### **Respuesta**

La recomendación se acepta y se aplicará en 2022 y 2023 durante el despliegue de la analítica de datos de acuerdo con la estrategia y la hoja de ruta. La estrategia incluye el desarrollo de análisis para su uso en toda la Organización, incluyendo las actividades de compra (División de Adquisiciones y Viajes), la gestión de recursos humanos (División de Gestión de Recursos Humanos) y las finanzas (Departamento de Planificación de Programas y Finanzas). Además, se está conversando con la División de Supervisión Interna (DSI) para crear sinergias. La DSI también realiza auditorías continuas y comparte los resultados con la dirección.

### **Recomendación 3:**

La OMPI debe:

Contemplar la revisión de la agenda permanente del Grupo de Gestión de Riesgos para incluir el examen de la integridad de los riesgos y la calidad de las medidas de mitigación en el punto medio del proceso de evaluación anual, para garantizar que los riesgos sigan siendo apropiados y que las mitigaciones de riesgos menores sean costoeficaces.

### **Respuesta**

Se acepta la recomendación y se aplicará en 2022. Los riesgos y las medidas de mitigación se discuten en las reuniones del Grupo de Gestión de Riesgos. Estos debates se centran principalmente en los riesgos organizativos. Se actualizará la agenda permanente del Grupo de Gestión de Riesgos para incluir un punto en el que se examine la eficacia de las medidas de reducción de riesgos. Esto garantizará una cobertura más sistemática de las mitigaciones de riesgo, incluso a nivel sectorial.