

## **Comité del Programa y Presupuesto**

**Cuadragésima sesión**  
**Ginebra, 15 a 19 de junio de 2026**

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

*preparado por la Secretaría*

1. En su sesión de septiembre de 2012, el Comité del Programa y Presupuesto (PBC) “solicitó [...] que a partir de ahora, el informe anual de recursos humanos al Comité de Coordinación sea también sometido a examen del PBC en su sesión de otoño”. Conforme a esa decisión, el presente documento contiene el informe anual sobre recursos humanos (documento WO/CC/86/INF/1), y será sometido a examen del Comité de Coordinación de la OMPI en su sesión de julio de 2026.

[Sigue el documento WO/CC/86/INF/1]

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

**Octogésima sexta sesión (57.<sup>a</sup> ordinaria)**  
**Ginebra, 7 a 15 de julio de 2026**

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

*preparado por la Secretaría*

1. El Informe anual sobre recursos humanos, que se adjunta, se somete a la sesión del Comité de Coordinación con fines de información.
2. Abarca el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2025 y contempla todas las cuestiones relativas a los recursos humanos sobre las que se debe informar al Comité de Coordinación de la OMPI<sup>1</sup>, así como un resumen de las políticas, iniciativas y actividades en materia de recursos humanos que sean de interés para los Estados miembros.

[Sigue el Informe anual sobre recursos humanos]

---

<sup>1</sup> Los temas que deben comunicarse obligatoriamente al Comité de Coordinación figuran en el presente informe o están disponibles públicamente en línea.

# Informe anual sobre recursos humanos 2025



# Índice

Introducción	
<b>Ofrecer excelencia, sostener nuestro futuro</b>	<b>1</b>
Capítulo 1	
<b>La IA en acción -al servicio de las personas, al servicio del crecimiento</b>	<b>5</b>
Capítulo 2	
<b>La transformación de las TI</b>	<b>7</b>
Capítulo 3	
<b>Una cultura del rendimiento y el crecimiento conjunto</b>	<b>10</b>
Capítulo 4	
<b>Aprender a crecer</b>	<b>15</b>
Capítulo 5	
<b>Contratación y talento mundial</b>	<b>22</b>

## Introducción

# Ofrecer excelencia, sostener nuestro futuro

1. En 2025, el ritmo del cambio se aceleró rápidamente. La incertidumbre geopolítica seguía siendo elevada, la inteligencia artificial (IA) estaba dando nueva forma al mundo laboral y las expectativas de ampliación, transparencia e impacto seguían aumentando.
2. En la OMPI, vemos esos desafíos como una oportunidad, que nos brinda la posibilidad de reforzar nuestro modelo: la capacidad de ofrecer excelencia sin dejar de ser sostenibles desde el punto de vista financiero.
3. La OMPI está al servicio de los inventores, los creadores, las empresas y los gobiernos que se apoyan en los sistemas de propiedad intelectual para proteger las ideas, propiciar la innovación y la creatividad y generar crecimiento, desarrollo y prosperidad. Cumplir ese mandato nos exige competir en calidad, invertir en nuestra gente y seguir rindiendo cuentas a nuestros clientes, así como a la comunidad mundial a la que servimos.
4. Los recursos humanos existen para garantizar que la OMPI cuenta con las personas, las capacidades y la cultura necesarias para ello.
5. Eso significa adelantarse a la presión cada vez más intensa de la competencia. La competencia mundial por el talento y las capacidades en materia de PI es cada vez mayor, las alternativas del sector privado se multiplican y las capacidades que ayer dieron resultados pueden no ser suficientes para mañana.
6. Los recursos humanos tratan el crecimiento como su propia agenda, centrándose en las habilidades, la sucesión, los comportamientos de liderazgo y las condiciones que propician el rendimiento de nuestra gente.
7. A lo largo de 2025, esta agenda cobró impulso en toda la Organización en lo que respecta a la forma en que utilizamos la tecnología, estructuramos los equipos, gestionamos el rendimiento y desarrollamos el talento.

## Un año decisivo

8. Sobre la base de las iniciativas sobre IA y la labor preparatoria del año anterior, se pidió a todas las áreas de trabajo de la Organización que integraran la inteligencia artificial en su plan de trabajo para 2026. El paso de la etapa preparatoria a la adopción en gran escala envió una señal clara: la IA daría nueva forma no solo a la tecnología, sino también al diseño de los puestos de trabajo, los requisitos de cualificación y la estructura de los equipos.
9. En el Registro de Madrid, la IA se utiliza ahora en casi todos los pasos de la tramitación, liberando a los examinadores de tareas rutinarias para que puedan centrarse en la atención al cliente y en casos complejos. Para apoyar este cambio se crearon nuevos roles, como el de “asesor de clientes”.

10. Al mismo tiempo, la consolidación de las tecnologías de la información (TI) de la OMPI cobró impulso. Este cambio resultó cada vez más apremiante al reconocerse que la implantación eficaz de la IA impondría centralizar la infraestructura, estandarizar la arquitectura de datos y coordinar la gobernanza. Pasar de silos verticales a equipos de capacidades horizontales -con personal de tecnología integrado directamente en las unidades de operaciones a través de “equipos de fusión”- permitió alcanzar importantes hitos, entre los que destaca el lanzamiento de eMadrid. Actualmente, se utiliza en más de 100 países y gestiona el 65 % de los registros internacionales de marca activos.
11. Estos cambios significaron que 2025 fue el año en que la transformación pasó de la ambición a la realidad práctica. Y se crearon nuevas exigencias urgentes para los recursos humanos. La IA está reconfigurando el diseño de los puestos de trabajo, así como los roles, y la centralización de las TI está redibujando las estructuras de los equipos, por lo que resulta esencial responder a preguntas fundamentales: ¿de qué talento dispone la Organización, dónde están las lagunas y a qué velocidad está cambiando el panorama?

## Tomar conciencia de la propia fuerza

12. Para responder a esas preguntas, llevamos a cabo el primer examen exhaustivo del talento. Partiendo de tres sectores y abarcando a 167 empleados, se evaluó la adaptabilidad, y la capacidad de nuestros equipos de resolver problemas y manejarse en distintos ámbitos.
13. Una cosa es saber dónde hay lagunas, otra es definir lo que la Organización espera de sus dirigentes. Por primera vez, se diseñó un nuevo Perfil de Éxito del Liderazgo, una norma de comportamiento compartida para el liderazgo en la OMPI.
14. Estas consideraciones necesitaban un sistema que las transmitiera y el lanzamiento de iPerform -una plataforma de rendimiento basada en IA y construida sobre Oracle Fusion- creó esa infraestructura. Por primera vez, los objetivos estratégicos van en cascada desde el director general hasta las metas individuales, con el apoyo de la IA. El crecimiento, la colaboración, la cultura y la orientación hacia los usuarios están integrados en las expectativas de rendimiento.

## Nuestra responsabilidad

15. La encuesta sobre compromiso, de 2025, confirmó la existencia de bases sólidas -claridad de roles, seguridad psicológica y conciencia de propósito, todos ellos con puntuaciones superiores a 80-, reconociendo, al mismo tiempo, la colaboración intersectorial y la traducción de las intenciones en acciones como ámbitos en los que hay que seguir centrándose.
16. El valor de nuestra plantilla y la magnitud del impacto que genera ponen de relieve la importancia de hacer las cosas bien. Ningún aspecto de este impacto es automático. Depende de una plantilla cualificada, comprometida y dispuesta a moverse, y de una organización que se tome en serio su responsabilidad de potenciar, retener y dirigir bien a su personal. En la OMPI, esa responsabilidad va unida a otra más profunda: hacia los innovadores, los creadores y las instituciones de los 194 Estados miembros que confían en nosotros. En los capítulos siguientes se describe la labor realizada por los RR.HH. en 2025 para cumplir su compromiso de atraer nuevos expertos externos y desarrollar el talento interno.

# 2025 - Cómo apoyaron los RR.HH. a la OMPI

## Eficiencia en IA y tecnología

Liberar a las personas para que se centren en el impacto



Reducir el trabajo rutinario en favor de un servicio centrado en el crecimiento



### Nueva definición de los roles

La IA se encarga de las tareas rutinarias, permitiendo a los funcionarios centrarse en el asesoramiento, la solución de problemas y las relaciones. Los roles evolucionan y surgen otros nuevos.

### Se crean nuevos roles que antes no existían



### Crear dominio de la IA en toda la organización

987 miembros del personal han recibido formación en 2025 (instrucciones, herramientas de traducción, IA de iPerform). El uso de la IA es ahora una habilidad básica, no una especialidad.



### La centralización de las TI proporcionó una estructura unificada

Cuatro divisiones de TI se fusionaron en una sola. Los equipos creados a partir de la fusión combinan experiencia de operaciones y tecnológica para ofrecer soluciones más rápidas e integradas.

**987** 

*funcionarios inscritos en formación sobre IA*

**4 → 1**

*divisiones de TI unificadas en una*

## Rendimiento y cultura

El crecimiento empieza por cómo trabajan las personas



Expectativas claras, valores compartidos, cultura mensurable



### iPerform unifica el rendimiento y la cultura

El sistema basado en IA ajusta los objetivos individuales a la estrategia. La cultura y los objetivos empresariales se miden con la misma vara (50:50).

### Ponderación de 50:50 entre todas las personas que aportan



### De las revisiones anuales al diálogo continuo

Las revisiones y la preparación continuas sustituyen a las reseñas anuales. La IA respalda la alineación y realiza un seguimiento del desarrollo junto con los resultados.



### Conectarse, pertenecer, innovar: la cultura forjada a través de la acción

LinkAcross conectó a 82 funcionarios de distintos equipos. Se ampliaron las iniciativas de inclusión y se integró la innovación en el trabajo diario.



### El compromiso del personal superó los niveles de referencia

La encuesta de 2025 muestra más de un 80 % en claridad de roles, seguridad psicológica y propósito, lo que refleja una mayor alineación.



### La salud del personal se gestiona con el mismo rigor que el rendimiento

Lanzamiento del nuevo marco de salud y seguridad en el trabajo y de WIPO Thrive, con la introducción del control de alto nivel.

### 87 % en el cuadro de indicadores de salud mental de las Naciones Unidas frente al 64 % de media

**50:50** 

*objetivos de cultura y de operaciones en cada plan*

**76 %** 

*puntuación ESAT (satisfacción de los empleados) por encima de la referencia mundial de 74 (puntuación de los datos de la encuesta sobre el compromiso de los empleados correspondiente a 1.000 organizaciones)*

**87 %** 

*Puntuación en el sistema de calificación de salud mental de la ONU*

### Enseñanza alineada con la estrategia organizativa

Pasar de las decisiones individuales a las prioridades estratégicas. Nueve planes sectoriales diseñados conjuntamente con la dirección; la mayor parte de la enseñanza se imparte a través de programas de grupo específicos.

**6 535 inscripciones - 4 013 días de formación**

### Desarrollo de habilidades para funciones de asesoramiento a clientes

La formación en atención al cliente permite a los funcionarios pasar de tareas de tramitación a roles centrados en las relaciones y orientados hacia el exterior.

### Desarrollo del liderazgo en todos los niveles

Los programas abarcan a los funcionarios de todos los grados, desde programas piloto de servicios generales hasta la formación ejecutiva. El liderazgo se trata como una capacidad de toda la Organización.

**113 líderes en el retiro - 130 programas completados**

### Se comparte el perfil de éxito del liderazgo

Creado a partir de 76 aportaciones de funcionarios e integrado en los procesos de contratación, rendimiento (iPerform) y talento como estándar común.

### Se reconoce la movilidad interfuncional como un eje de desarrollo

18 asignaciones en 2025. El movimiento estructurado entre equipos amplía el pensamiento; lanzamiento en 2026 del programa formal.

**El 44 % de los directivos prefiere la movilidad a la formación formal**



## Enseñanza y liderazgo

Fomentar capacidades para el crecimiento



Estratégicos, colectivos, diseñados con visión

**6 535**

inscripciones en formaciones en 2025

**75 %**

de la formación se impartió en sesiones de grupo específicas y colaborativas

**130**

programas de liderazgo completados

### Primer examen estructurado del talento en tres sectores

Se ha reconocido que la principal laguna es de liderazgo y perspectiva, no de habilidades técnicas.

**167 funcionarios evaluados; 48 atribuidos a 20 roles**

### Se planifica la sucesión antes de que se produzca el vacío

Se prevé cubrir las 16 jubilaciones previstas del Departamento de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones con talento atribuido.

### Contratación de talentos de "doble perfil"

Se centra la atención en combinar la experiencia en PI con habilidades comerciales, digitales, de datos o financieras para futuras necesidades.

### Creación de nuevas funciones de marketing en el nivel de director

Dos funciones establecidas para dirigir el crecimiento, el marketing, la experiencia del cliente y la interacción digital.

### Proceso de contratación orientado al futuro

Mayor atención a la tecnología digital, la IA y el marketing, junto con la experiencia en PI.



## Talento y selección

Contratar y desarrollar para lo que viene



Nuevos perfiles, planificación de los procesos, sucesión proactiva



# La IA en acción al servicio de las personas, al servicio del crecimiento

## La IA da nueva forma a las funciones

17. En 2025, la duda en la OMPI ya no era si la IA cambiaría el funcionamiento de la Organización, sino a qué velocidad y con qué eficacia.
18. Por eso, se convirtió en una prioridad tanto para RR.HH. como en el ámbito técnico: ayudar al personal a utilizar las nuevas herramientas con confianza, redefinir los roles en función de las nuevas capacidades y hacer que la experimentación forme parte del trabajo en lugar de ser una excepción. El director general situó la IA en el centro de la planificación de la Organización y pidió a todas las áreas de trabajo que reflexionen sobre cómo integrarían esas herramientas y enfoques de cara al futuro.
19. El cambio ya se percibía en toda la Organización: en la División de Traducción, en los registros y tanto en las funciones administrativas como en las de atención al cliente. La IA está respaldando o asumiendo, de forma progresiva y con éxito, las tareas rutinarias, lo que permite a las personas centrarse en tareas de nuevo diseño.

---

Registro del Sistema de Madrid

🔗 Estudio de caso

## Liberar tiempo para atender a nuestros clientes

El Registro del Sistema de Madrid es un ejemplo práctico de transformación impulsada por la IA a gran escala. Con unos 80 examinadores que tramitan cada año 65 000 solicitudes internacionales de registro de marcas, el Sistema de Madrid ha incorporado la IA en prácticamente todas las fases de su flujo de trabajo: clasificación, examen de formalidades, gestión de la correspondencia, traducción y publicación.

La consecuencia de ello no ha sido reducir el personal, sino ayudar a los empleados a reorientar su tiempo hacia la interacción con los clientes, la gestión de casos complejos y los roles de asesoramiento. En 2025, el Registro creó nuevas plazas de “asesor de clientes” —roles que antes no existían—, lo que refleja un cambio deliberado de la gestión administrativa hacia un servicio basado en las relaciones.

El modelo de Supercuenta amplió aún más este cambio. El equipo pasó de la gestión del Registro a la **captación activa de clientes**, dirigiéndose de forma proactiva a empresas que antes no formaban parte de la red del Sistema de Madrid.

Eso exigió competencias totalmente nuevas —marketing, análisis de datos, segmentación de clientes— que RR.HH. está incorporando ahora tanto en los **perfiles de contratación** como en los **planes de desarrollo** en todo el Registro. La sección dedicada anteriormente a la promoción de la información se ha integrado en una nueva división de marketing y crecimiento en el nivel sectorial.

---

## La IA y la automatización en el Registro del Sistema de Madrid

 Perspectiva de los funcionarios

Recibimos grandes cantidades de datos y documentos de las oficinas nacionales y regionales de PI que deben estructurarse e integrarse en nuestros sistemas: la IA ayuda a organizar la información y a agilizar los procesos para garantizar la coherencia. Reorientar los equipos para que se centren en la toma de decisiones, el análisis y la coordinación, en lugar de en la introducción mecánica de datos.

El examen de las listas de productos y servicios para las solicitudes internacionales de registro de marcas es una de las tareas más delicadas y lentas de las que se ocupan los examinadores. El Asistente de Clasificación del Sistema de Madrid facilitará el trabajo de los examinadores aportando sugerencias en materia de coherencia y calidad.

Nuestros agentes de atención al cliente trabajan en un sistema complejo, con muchas normas, excepciones y procesos: la IA les ayuda a armonizar las respuestas y a brindar una mejor experiencia al cliente en todo el equipo. Lo interesante es que la adopción se produjo desde la base: la gente ya estaba experimentando con herramientas de IA antes de que tuviéramos un marco formal y hubiéramos implantado una solución interna de IA.

El cambio radica realmente en lo que esto nos permite hacer. Cuanto más automatizamos e integramos la IA en nuestros procesos, más podemos gestionar mayores volúmenes con mayor coherencia y centrar a nuestro personal donde más valor añade: asesorando a los clientes, resolviendo casos complejos y estableciendo relaciones con las oficinas de PI.

— Fabio Scappaticci, administrador de Perfeccionamiento Continuo, Registro del Sistema de Madrid

División de Traducción del PCT

## La IA como colaborador profesional

 Estudio de caso

En la División de Traducción, la traducción automática se encarga ahora de los borradores iniciales de los documentos de patente, mientras que los traductores humanos se centran en el control de calidad, la precisión terminológica y los textos complejos que requieren discernimiento. Se han diseñado nuevamente los roles en torno a la colaboración entre personas e IA y, en 2025, se puso en marcha un programa específico para desarrollar habilidades en IA aplicada en una de las comunidades profesionales más grandes de la OMPI.

Los datos indican que la productividad ha aumentado sin desplazar a nadie y que la identidad profesional se ha conservado gracias a una reorganización consciente de las funciones.

## Lo que impone la IA a RR.HH.

20. Estos cambios no se producen de manera automática, sino que imponen acción a RR.HH.



### Nuevo diseño del trabajo

A medida que la IA asume más tareas rutinarias, es necesario diseñar nuevamente los roles en torno a aquello que las personas hacen mejor y están en las mejores condiciones para hacer: el criterio, las relaciones con los clientes y la coordinación tanto de los equipos humanos como de las herramientas de IA.



### Recualificación continua

A medida que los roles se orientan hacia el asesoramiento y el trabajo de cara al cliente, los funcionarios necesitan nuevas habilidades para relacionarse con los clientes, interpretar los datos y aplicar con eficacia las herramientas de IA en su trabajo diario.



### Gestión del cambio

Diferentes partes de la Organización se encuentran en distintas fases de aplicación de la IA. Los RR.HH. tienen que apoyar al mismo tiempo a quienes adoptaron la tecnología en un primer momento y a quienes acaban de empezar, sin perder el impulso en ninguna de las dos direcciones.



### Apoyar y establecer marcos de gobernanza

La OMPI necesita marcos claros de transparencia, rendición de cuentas y ética profesional, para que los funcionarios y los directivos sepan cómo se toman las decisiones asistidas por IA y dónde se sitúa la responsabilidad humana. Los RR.HH. deben formar parte de ellos junto con la Oficina de Ética Profesional.

## CAPÍTULO 2

# La transformación de las TI una estructura, beneficios compartidos

## De los silos a los equipos La arquitectura del cambio

21. La función de TIC de la OMPI, que representa el 22 % del presupuesto de la Organización, se organizaba históricamente por sector, un modelo que había crecido orgánicamente junto con los servicios de la OMPI a lo largo de muchos años.
22. A partir de 2023, la OMPI inició el proceso de reunir a esos equipos y personas en una estructura unificada: una unidad de TIC al servicio de la Organización. Este cambio cobró cada vez más importancia a medida que la OMPI ampliaba el uso de la inteligencia artificial, que para ser eficaz a gran escala, exige una infraestructura centralizada, una arquitectura de datos compartida y una gobernanza coordinada.
23. El objetivo era aprovechar mejor el talento disponible, reducir la duplicación del trabajo, aplicar en todas las divisiones las mejores prácticas compartidas y extender los conocimientos digitales a toda la Organización.
24. La centralización también pasó a ser fundamental para permitir la implantación eficaz de la IA, lo que exige una infraestructura compartida, una gobernanza de los datos y una ejecución coordinada en toda la OMPI.
25. La consolidación procedió sector por sector - primero el Sistema de La Haya, luego el de Madrid y la División de Soluciones Institucionales, y después en el Sector de Patentes y Tecnología -reuniendo a los equipos existentes en una única estructura, antes de reorganizarlos progresivamente en divisiones transversales basadas en capacidades, como Aplicaciones para las Operaciones, Gestión y Gobernanza de Datos, e Incubadora de Aplicaciones.
26. El enfoque fue deliberadamente gradual: reconstruir sin afectar la actividad no es tarea fácil, y el ritmo se calibró para evitar perturbaciones en los servicios que son vitales para los clientes de la OMPI. La compleción de la estructura de objetivos va por buen camino para septiembre de 2026.
27. El cambio aún está en marcha, pero sus efectos ya son visibles. Las divisiones transversales prestan ahora servicio a toda la Organización y no a ámbitos determinados, y los equipos de fusión -en los que el personal de tecnología y el de operaciones comparten la responsabilidad de los resultados- han cambiado el ritmo y la calidad de la ejecución de las tareas. El ejemplo más concreto es eMadrid: una plataforma con diseño totalmente nuevo para registros internacionales de marca, lanzada como opción por defecto en septiembre de 2025.

## Transformación de las TI y colaboración entre equipos

### Perspectiva de los funcionarios

El mayor cambio ha sido nuestra forma de trabajar juntos. Donde antes los equipos funcionaban por separado, ahora seguimos procesos compartidos en el Sistema de Madrid, de La Haya y del PCT. Eso ha creado un intercambio continuo: aprendemos unos de otros, resolvemos los problemas de forma más coherente y operamos como una sola función y ya no en silos.

Esto es más visible en la forma en que gestionamos los incidentes. Ahora utilizamos un enfoque común, con una coordinación más clara y una comunicación mucho más sólida. En los últimos meses he observado un verdadero cambio: la gente entiende lo que está ocurriendo, qué medidas se están tomando y qué puede esperar.

Lo sorprendente es que la centralización no ha distanciado las TI del sector de operaciones, sino que nos ha acercado. Interactuamos más, compartimos soluciones más rápidamente y respondemos a las necesidades de forma más coordinada.

— Alina-Gabriela Grigoras, jefa de la Unidad de Producción y Apoyo, Aplicaciones para las Operaciones

## Equipos de fusión

### TI y operaciones trabajan de consuno

28. La expresión más visible de la transformación de TI fue estructural: la creación de equipos de fusión, en los que el personal de tecnología y el de operaciones ya no trabajaban en carriles separados, sino que se sentaban juntos, resolvían los problemas juntos y encontraban un idioma común.
29. En lugar de que un equipo de TI entregue a un equipo de operaciones que recibe, ambas partes comparten la responsabilidad del resultado. Los Registros obtuvieron acceso a servicios horizontales compartidos que habría sido difícil construir de forma aislada. Se podía hacer frente a años de “deuda técnica” acumulada, es decir, a la fragilidad derivada de emparchar en lugar de reconstruir. El ejemplo más concreto es eMadrid: un entorno digital con diseño totalmente nuevo para registros internacionales de marca, lanzado como plataforma por defecto en septiembre de 2025.
30. Como lo describió el director general, “no empezó desde la perspectiva de las TI, sino con profundas consultas entre casi 1 000 clientes”. El modelo de equipo de fusión lo hizo posible.



## Transformación de las TI

Lo que cambió para nuestra gente

Perspectiva de RR.HH. sobre la reestructuración tecnológica de la OMPI

### DE LOS SILOS A LOS OBJETIVOS COMPARTIDOS

#### Liberar el talento

Cinco unidades separadas, cada una al servicio de su propio sector, se consolidaron en una única estructura interfuncional. Los funcionarios que trabajaban en los distintos Registros ahora trabajan en toda la Organización, lo que amplía la capacidad sin añadir nuevos empleados.

### EQUIPOS DE FUSIÓN

#### Tecnología y operaciones trabajan de consuno

Los equipos de fusión conectan operaciones y TI con la rendición de cuentas compartida de los resultados, cambiando la forma de diseñar los roles, medir el rendimiento y poner en práctica el trabajo interfuncional.

### NUEVAS EXIGENCIAS DE CAPACIDAD

#### Liderazgo y adaptabilidad

El examen del talento confirmó que el Departamento de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones tiene una sólida base técnica. La oportunidad se reconoció en torno a la ampliación de la adaptabilidad y las habilidades de liderazgo entre los distintos ámbitos, exactamente las prioridades de desarrollo que ahora se abordan a través de la movilidad interfuncional y la enseñanza específica.

## Talento de reserva

### Talento y sucesión en las tecnologías de la información y la comunicación

Véase en el capítulo 4 la sección más extensa sobre la revisión del Talento, con la metodología y las constataciones intersectoriales.

31. Teniendo en cuenta que se prevén 16 jubilaciones en un plazo de cinco años tan solo en el Sector de Administración, Finanzas y Gestión, la OMPI necesitaba una imagen clara de su base de talento.
32. En 2025, los RR.HH. llevaron a cabo el primer examen exhaustivo del talento de la Organización, y el Departamento de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones fue seleccionado como uno de los grupos piloto.
33. El examen abarcó a 84 empleados de Departamento de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y el Sector de Administración, Finanzas y Gestión y a 35 del Sector de Infraestructura y Plataformas con roles relacionados con las TI y fue más allá de las habilidades técnicas. El examen también evaluó la adaptabilidad, la solución de problemas, el pensamiento transversal y el potencial de movilidad dentro de nuestra Organización.
34. Los cimientos técnicos son sólidos. Las principales áreas de desarrollo y mejora están relacionadas con la adaptabilidad, el liderazgo entre distintos ámbitos y la comunicación, el trabajo entre funciones y la interacción eficaz con los colaboradores de operaciones. Principales lagunas en las habilidades: Dominio de la IA, arquitectura en la nube, análisis de datos y comunicación. Para 2026-27 están previstas 30 contrataciones para construir la reserva, y siete ya están en marcha. Para los funcionarios actuales, la movilidad interfuncional resultó ser la vía de desarrollo preferida, por delante de la formación formal, una constatación que da forma a los planes de desarrollo en toda la función. Esto ha reforzado el cambio hacia un modelo de desarrollo 70/20/10, en el que la mayor parte de la enseñanza se produce a través de la experiencia en el puesto de trabajo y la colaboración entre pares, complementado por la formación formal.



### Examen del talento en TIC - 2025

Proceso, lagunas y plan

**14**  *perfiles decisivos atribuidos*

priorizar el desarrollo y la adquisición de habilidades para una planificación eficaz de la sucesión

**84**  *empleados evaluados*

la adaptabilidad, las capacidades de liderazgo entre los distintos ámbitos y la comunicación se evaluaron junto con las habilidades técnicas

### Principales ámbitos de desarrollo de habilidades:



dominio de la IA



comunicación



análisis de datos



IA avanzada aplicada a los efectos de las operaciones

## CAPÍTULO 3

# Una cultura del rendimiento y el crecimiento conjunto

## iPerform

Un sistema de rendimiento centrado en las personas

35. El enfoque de la OMPI en materia de gestión del rendimiento llevaba varios años evolucionando, pasando de los ciclos anuales a algo más continuo, centrado en el desarrollo y más directamente conectado con la dirección estratégica de la Organización.
36. En 2025, esta evolución se formalizó en un marco coherente de gestión del rendimiento, introduciendo expectativas de rendimiento compartidas, una norma de comportamiento común y un enfoque estructurado para la fijación de objetivos y la evaluación en toda la Organización. iPerform, la plataforma de la OMPI basada en IA, se desarrolló para apoyar este cambio, introduciendo por primera vez en un único entorno digital la fijación de objetivos, los controles, la preparación y las revisiones de fin de año.

## Nuevo diseño de la gestión de rendimiento

### ¿POR QUÉ?

La gestión del rendimiento debe impulsar los resultados y la colaboración, permitiendo a la OMPI cumplir su mandato mediante la alineación estratégica con la gestión por resultados y el trabajo interfuncional.

### ¿CÓMO?

Una plataforma holística, basada en IA, que apoya los controles continuos, la preparación y el desarrollo, con una cadencia coherente aplicada tanto al rendimiento como a los periodos de prueba.

### ¿QUIÉN?

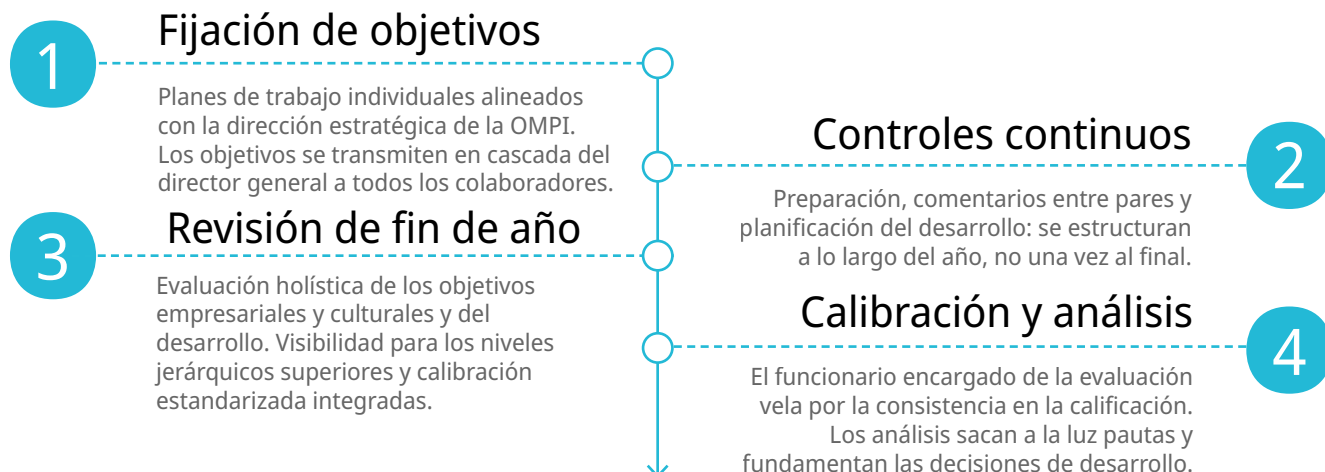
Un marco para todos los colaboradores -funcionarios, becarios, pasantes, personas en prácticas y en comisión de servicio- con expectativas de comportamiento específicas para cada función y observables, no genéricas.

## iPerform

Guiada por ustedes, impulsada por ustedes

37. Basada en Oracle Fusion, iPerform se aplica a todos los colaboradores, ya sean funcionarios, becarios, pasantes, personas en prácticas o en comisión de servicio. Los objetivos se transmiten en cascada desde el director general a todos los niveles de la Organización, de modo que cada persona puede ver cómo su trabajo se conecta con la dirección estratégica de la OMPI.

## Según avanza el año



## Funciones de IA

38. Una herramienta de alineación de objetivos basada en IA y entrenada con planes de trabajo ayuda a los directivos y al personal a definir objetivos más claros y cuantificables, así como a reconocer las discrepancias entre los objetivos individuales y las prioridades estratégicas de la OMPI. La gobernanza está integrada en cada paso: conversaciones documentadas, calibración estandarizada, visibilidad entre equipos en distintos niveles jerárquicos y medidas de protección explícitas contra los sesgos y las represalias.
39. En la implementación se prestó tanta atención a la gestión del cambio como al desarrollo de la plataforma: se organizaron reuniones abiertas, sesiones de planificación del trabajo por sectores y una puesta en marcha de gran repercusión, con formación tanto para los directivos como para los empleados.
40. Lo que iPerform hace posible es algo nuevo: por primera vez, todos los empleados de la OMPI pueden establecer una relación directa entre sus propios objetivos y las metas estratégicas de la Organización. El rendimiento es una responsabilidad compartida: los directivos deben establecer expectativas claras, ofrecer comentarios continuos y apoyar el desarrollo de su equipo, mientras que cada funcionario debe cumplir los objetivos acordados y comprometerse activamente con su propio crecimiento. Y la cultura es ahora algo que la OMPI puede medir, en todos los niveles, con el mismo rigor que la ejecución de operaciones.

## Cultura

### Conectarse, pertenecer, innovar

41. iPerform supone un avance significativo en la agenda de la OMPI en materia de cultura. Pero, en última instancia, la cultura viene determinada por lo que las personas viven a diario: cómo colaboran los equipos, cómo se comportan los líderes y cómo la organización fomenta la inclusión y la innovación.
42. Basándose en las conclusiones de la Encuesta sobre compromiso, de 2025, —que puso de relieve el sentido de pertenencia y la colaboración entre distintos ámbitos como áreas en las que seguir centrando la atención—, la OMPI estructuró su labor en materia de cultura en torno a tres compromisos: conectarse, pertenecer e innovar. Juntos, ofrecen un marco claro para fortalecer las relaciones en toda la Organización, hacer visible la inclusión en la práctica diaria y alentar a trabajar de nuevas maneras.



## La cultura en acción

El cambio cultural se produce a través de lo que las personas experimentan

### Conectarse

Establecer relaciones más allá de los distintos ámbitos

**Las ideas geniales comienzan con conversaciones geniales**



indicaron una conexión más fuerte y un sentido de pertenencia

PRUEBA PILOTO DE LINKACROSS:

**82** funcionarios conectados ente sectores mediante temas de conversación estructurados

Un segundo grupo previsto para comienzos de

**2026**

### Pertenecer

Inclusión y dignidad para todas las personas

**Las palabras importan — empatía en cada interacción**

WEBINARIO SOBRE NEURODIVERSIDAD:

**376**

funcionarios

sensibilización sobre el autismo mediante la realidad virtual:

**62**

CAMPAÑA DE INCLUSIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD:

**514**

en el webinario y

**53**

en talleres

**Dignidad en el trabajo**  
política en revisión

### Innovar

Un hilo conductor, no un programa independiente

**El poder de muchas mentes — pensar de modo distinto, innovar juntos**



RETIRO DE LA DIRECCIÓN:

diseñado a partir de la experiencia frente al debate teórico



IPERFORM:

centrada en las personas y basada en IA desde las bases



TRABAJO INTERFUNCIONAL:

el nuevo diseño estructural que impulsa un cambio cultural

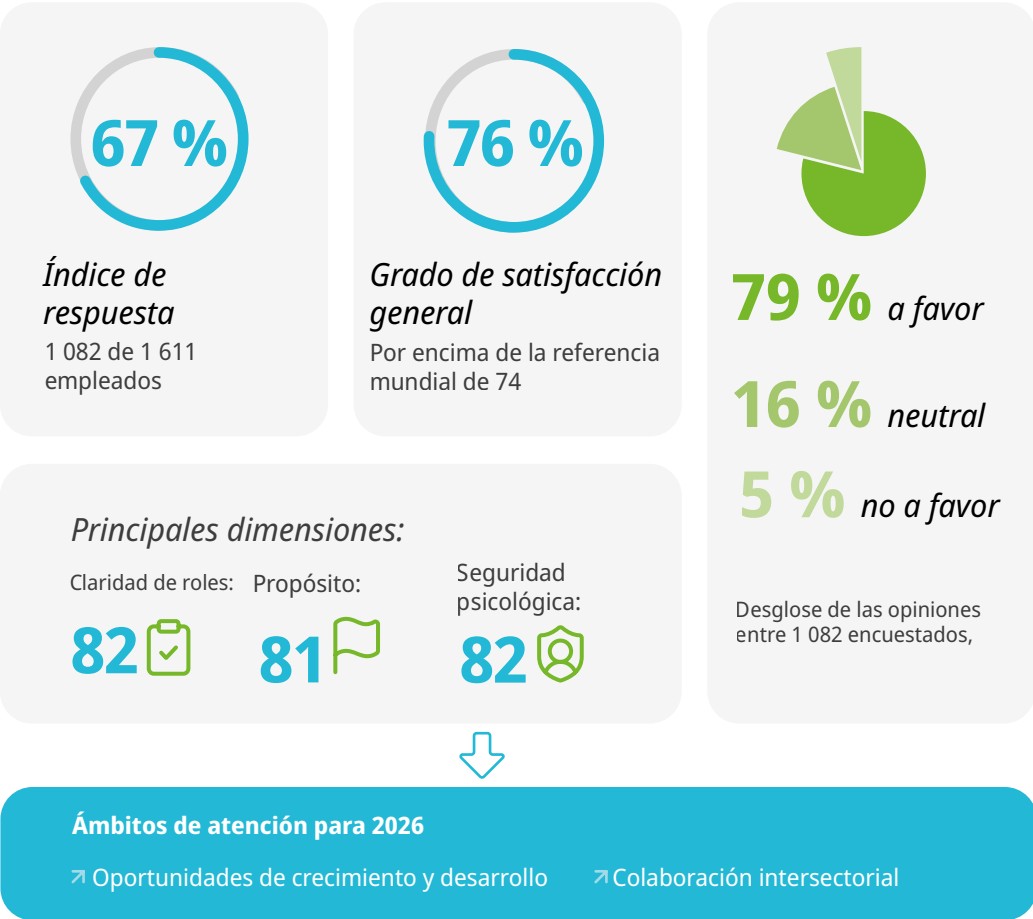
43. La lógica detrás de cada compromiso es deliberada. En una organización especializada, las relaciones que van más allá de los distintos ámbitos rara vez surgen por sí solas, sino que hay que crearlas activamente.
44. La inclusión exige un esfuerzo sostenido y una práctica visible, desde el comportamiento individual y las acciones de liderazgo hasta los marcos políticos. Y la innovación depende de cómo se organiza el trabajo: cómo se toman las decisiones, cómo los líderes forman los equipos y cómo se produce la colaboración entre funciones.
45. El retiro de la dirección llevó esos comportamientos a la práctica, mientras que el avance hacia el trabajo interfuncional es en sí mismo un cambio cultural tanto como operativo. En conjunto, esas iniciativas reflejan un principio sencillo: en la OMPI, la cultura no es un programa aparte, sino que es fundamental para el funcionamiento de la Organización.



## Escuchar a nuestra gente

### La encuesta sobre compromiso de 2025

46. La encuesta sobre compromiso de 2025 forma parte de los esfuerzos continuos de la Organización por comprender cómo viven las personas su trabajo. Su diseño se conectó deliberadamente a iPerform: las dimensiones de la encuesta se relacionaron con el marco de rendimiento, de modo que lo que se mide refleja lo que la Organización está tratando de construir.



## Salud y seguridad del personal

47. En 2025, la OMPI pasó de aplicar medidas puntuales en materia de bienestar a adoptar un enfoque sistemático de la salud y la seguridad en el trabajo, guiado por la gobernanza. El marco de salud y seguridad en el trabajo —aprobado por el director general en diciembre de 2024 y aplicado a lo largo de 2025— se sustenta en tres pilares. Se crearon una Junta Asesora de Salud y Seguridad en el Trabajo y un Comité Operativo, lo que permitió establecer un marco de gobernanza formal para la gestión de la salud y la seguridad en el trabajo en toda la Organización.

# El marco de salud y seguridad en el trabajo

## Tres pilares, un compromiso

### PREVENIR

Reconocer y abordar pronto los riesgos

- Evaluación de riesgos en materia de salud y seguridad en el trabajo, incluidos los riesgos psicosociales en toda la organización.
- Integración de las políticas de salud y seguridad en el trabajo en los RR.HH. y los procesos operativos
- Programa de ergonomía y revisiones sistemáticas de la seguridad
- Establecimiento del Sistema Conjunto de Notificación de Incidentes

### PROMOVER

Crear una cultura en la que se apoye abiertamente la salud mental

- Programas de salud mental en el trabajo y campañas de sensibilización
- Programas e iniciativas de bienestar de los empleados
- Reducción del estigma y actos del Día Mundial de la Salud Mental
- WIPO Thrive - plataforma digital y aplicación móvil (en colaboración con el Programa Mundial de Alimentos) que ofrece a cada funcionario recursos personalizados de salud mental y herramientas de autoevaluación.

### APOYAR

Garantizar que se dispone de la ayuda adecuada cuando se necesita

- Servicios profesionales de orientación e intervención en crisis
- Formación en primeros auxilios psicológicos para el personal
- Nuevo marco para facilitar el retorno tras una baja prolongada por enfermedad

## Cambios estratégicos en 2025

  
RENDIMIENTO

### El rendimiento como herramienta de crecimiento

El cumplimiento anual se sustituye por conversaciones continuas. Plataforma iPerform basada en IA. Los objetivos van en cascada del responsable del sector a cada persona: objetivos culturales y empresariales 50:50 para cada persona.

  
CULTURA

### La cultura se puede medir y es lo que se espera

Cuatro aspectos —colaboración, rendición de cuentas, liderazgo en el desarrollo y coherencia— que se integran en todos los planes de rendimiento. Integración de LinkAcross, programas de neurodiversidad e inclusión.

  
COMPROMISO:

### Compromiso de las personas — con aspectos concretos que abordar

79 % a favor. Claridad de roles, seguridad psicológica y propósito, todos ellos por encima de 80. Prioridad para 2026: colaboración intersectorial.

  
SALUD DEL PERSONAL

### Estructura dedicada a la salud y la seguridad

Aprobación del marco de salud y seguridad en el trabajo y establecimiento de un mecanismo de supervisión en el nivel de director general adjunto. Lanzamiento de la plataforma WIPO Thrive. Sistema de calificación de salud mental de la ONU: 87 % frente a 64 % de media en el sistema — se superan 11 de 12 indicadores.

## CAPÍTULO 4

# Aprender a crecer

48. En 2025, la OMPI comparó por primera vez su función de RR.HH. con un marco independiente estándar de madurez utilizado en el sector, evaluada en una escala de 1 a 5 frente a un grupo de 51 organizaciones del sector público y de empresas de tecnología y telecomunicaciones.
49. La elección de ese marco es importante: la OMPI no se midió solo con otras organizaciones internacionales u organismos públicos.
50. La puntuación global de la OMPI fue de 3, a la par con la media de referencia seleccionada y por encima de la del sector público.
51. El producto más valioso no fue solo la puntuación en sí, sino el análisis de las lagunas: dónde es mayor la distancia entre la capacidad actual y la importancia estratégica. Esos resultados se están utilizando para priorizar las inversiones en RR.HH. y orientar la hoja de ruta de desarrollo de la función para 2026 y los años sucesivos.
52. Las actividades prioritarias reflejan los temas que se tratan en este informe: fomentar el liderazgo en todos los niveles, gestionar la transformación con disciplina y utilizar la tecnología para tomar mejores decisiones sobre las personas.



## Enseñanza y desarrollo en 2025

El compromiso de la OMPI para fomentar la capacidad de crecimiento

**6 535**  
*inscripciones en  
formación*

**4 013**  
*días de formación  
invertidos*

**3,6 días**  
*en promedio por  
funcionario*



*enseñanza  
impartida en  
grupos*  
no por separado — grupos  
intersectoriales



*mujeres en programas  
de liderazgo*  
decisión de crear una  
reserva

**9**  
*planes de  
enseñanza por  
sectores*

## Tres pilares, una dirección

53. Las 6 535 inscripciones a formaciones de la OMPI en 2025 se organizan en torno a tres pilares, cada uno con un propósito distinto. La formación básica establece las referencias obligatorias que todo funcionario debe cumplir en materia de ética profesional, cumplimiento de las normas, valores de la OMPI y bienestar. La enseñanza técnica aporta los conocimientos especializados en materia digital y de PI en los que se basan los servicios de la OMPI. El pilar sobre habilidades de comportamiento y liderazgo desarrolla las capacidades humanas que impulsan el crecimiento: adaptabilidad, colaboración entre distintos ámbitos y orientación al cliente. Que esta última represente la mitad de toda la actividad no es casual: se trata precisamente de las capacidades que no pueden automatizarse, externalizarse o simplemente contratarse, en consonancia con las prioridades en materia de competencias reconocidas a través del Programa de Trabajo y Presupuesto.
54. Para sostener estos esfuerzos, se ha acelerado la inversión en el refuerzo de la infraestructura de políticas y técnica de enseñanza, con más de 400 cursos disponibles en la plataforma de formación interna. También se iniciaron los preparativos para revisar la Estrategia de Formación y Desarrollo y las políticas conexas.



## La formación en acción: excelencia en atención al cliente

Seguí el curso de Excelencia en Atención al Cliente porque suelo gestionar muchas consultas de clientes relacionadas con los registros del Sistema de La Haya. A la luz de la complejidad de los casos y las cuestiones que tratamos a diario, tenía mucha curiosidad por saber si la formación sería aplicable a nuestro entorno de trabajo real. La formación me ha resultado más útil de lo que esperaba. No solo para mejorar mi enfoque práctico de la interacción con los clientes, sino también para remodelar mi perspectiva general sobre el valor y la finalidad de mi rol.

No era nada teórico, sino que trabajábamos con situaciones reales, lo que le daba una utilidad inmediata. Lo más importante para mí fue aprender a trazar el recorrido del cliente. Me ayudó a ver los momentos clave, que más importan a los cliente, y a comprender mejor su experiencia. Antes, me centraba mucho más en el aspecto técnico: dar las respuestas correctas, resolver el problema. Ahora hago un esfuerzo mucho mayor por entender la situación de la persona, lo que realmente necesita y cómo puedo ayudarla mejor.

Para mí, esto no fue solo una formación, sino que realmente cambió mi perspectiva.

— Yin Wu, coordinadora, Servicio de Operaciones del Sistema de La Haya

## Programas que marcaron la diferencia

Diseñados para crecer

55. Detrás de las cifras hay programas creados en torno a los cambios concretos por los que ya estaba pasando la OMPI: no se trata de cursos de un catálogo, sino de aprendizaje diseñado para las necesidades reales de la Organización.



### Habilidades de atención al cliente

Un programa construido en torno al cambio "del servicio a la colaboración" en los Registros del PCT y del Sistema de Madrid. Dos caminos diferenciados: protocolos basados en supuestos para los funcionarios del ámbito de las patentes y gestión de relaciones y estrategia de clientes para el personal del ámbito de las marcas. Habilitación directa de nuevos roles de "asesor de clientes" y acercamiento proactivo a las empresas que estaban fuera de la red del Sistema de Madrid.

Más de **100**  
funcionarios



### Dominio de la IA

Talleres de creación de instrucciones en todas las áreas. Una sección específica para traductores e intérpretes dedicada a la IA aplicada al trabajo lingüístico. Que la alfabetización digital sea una expectativa compartida y no una habilidad especializada. A principios de 2026 se pone en marcha un asistente de IA para administradores de cursos.

**987**  
inscripciones



### Gestión del cambio y habilidades en materia de datos

La formación en alfabetización y gobernanza de datos creó una capacidad compartida en la gestión de datos y la toma de decisiones basada en pruebas. Un programa personalizado sobre Liderar el cambio proporcionó a los directivos de un importante sector herramientas prácticas para liderar la transformación. Ambos reflejan el mismo reconocimiento: las lagunas que limitan el crecimiento de la OMPI tienen que ver con la perspectiva y la adaptabilidad, no con los conocimientos técnicos.

**235**  
funcionarios

## Liderar el cambio centrado en el cliente

La formación en técnicas de atención al cliente ha sido una actualización muy valiosa, sobre todo ahora que nuestro departamento está adoptando un enfoque más centrado en el cliente. Ya trabajamos con una amplia gama de clientes, oficinas y agentes, por lo que resultó útil combinar los ejercicios prácticos propuestos con ejemplos de la vida real, lo que hizo que se aplicara directamente tanto a nuestras interacciones profesionales como a las situaciones cotidianas.

Ahora que nuestros equipos se organizan en torno a los clientes y no a los números de los expedientes, nos proporcionó herramientas concretas para comunicarnos con más claridad y proponer soluciones con más eficacia. Fue interesante, práctico y un buen repaso de los cambios que estamos aplicando.

— *Nathalie Wagner, examinadora superior, Equipo de Operaciones 5 del PCT*

## Liderar en todos los niveles

### La agenda para el desarrollo del liderazgo

56. El desarrollo del liderazgo en la OMPI entró en un capítulo completamente nuevo en 2025: fue el momento en el que años de inversión a distintos niveles confluyeron en un programa coherente para toda la Organización. Los programas que ya estaban en marcha se profundizaron y ampliaron. Las nuevas colmaron lagunas que antes no se habían abordado.
57. Y por primera vez, todo ello estaba anclado en una norma de conducta compartida construida con, y no para, la gente de la OMPI. El Perfil de éxito del liderazgo se elaboró mediante 18 entrevistas individuales, 18 sesiones de grupos de reflexión y entrevistas directas con 76 empleados de distintos grados y sectores, y luego se comparó con organizaciones internacionales comparables.
58. Lanzado a principios de 2026 y anclado en tres dimensiones - Liderar el progreso, Liderar el propósito y Liderar a las personas - el perfil se está integrando ahora en el sistema de gestión del rendimiento de la OMPI, en los criterios de evaluación para la contratación y en las conversaciones relativas al examen del talento. Proporciona un lenguaje común que conecta el rendimiento, el desarrollo y la planificación de la sucesión en un todo coherente: los mismos comportamientos que se esperan en una revisión anual son los que se fomentan activamente en la agenda de enseñanza.

## GameShifter

### Liderazgo con independencia del grado

59. GameShifter es un programa de desarrollo del liderazgo diseñado específicamente para el personal de servicios generales, que lleva el aprendizaje estructurado del liderazgo a un grado que históricamente ha tenido poco acceso a él. La OMPI organizó su primera promoción exclusiva en 2025. En 2026 está previsto celebrar un evento de enseñanza entre iguales y creación de redes para sostener la comunidad.

## **Perfil de éxito del liderazgo** Tres dimensiones

Los comportamientos que la OMPI espera de cada dirigente, en todos los niveles



## Movilidad

### Aprender con la práctica

60. Los cursos de formación son una vía para desarrollar capacidades, pero no la única forma eficaz de hacerlo. La movilidad estructurada entre funciones permite desarrollar distintas capacidades: trabajar con equipos diferentes, adaptarse a distintas formas de trabajo y transferir conocimientos entre distintas áreas de la Organización.
61. En 2025, 18 funcionarios realizaron rotaciones interfuncionales. El examen del talento puso de manifiesto que el 44 % de los directivos valoran esta opción por encima de los cursos de formación. La propia transformación en materia de TI es prueba de ello: los empleados que antes trabajaban exclusivamente en registros concretos ahora colaboran en toda la Organización.
62. Se está preparando un programa oficial de movilidad para 2027, basado en la hoja de ruta sobre el talento y diseñado para crear itinerarios estructurados que permitan realizar asignaciones de mayor responsabilidad, proyectos interfuncionales y adscripciones.

# 44 %

*del personal directivo*

considera que la movilidad interfuncional es la mejor opción para perfeccionar habilidades

**Por delante de los cursos de formación, el aprendizaje social y los enfoques mixtos**

*Examen del talento 2025*

# 18 %

*rotaciones interfuncionales*  
realizadas en 2025

Trabajar en diferentes departamentos fomenta un enfoque transversal que ningún programa de formación puede igualar.

En **2027**  
se pondrá en marcha **un programa estructurado**

## Hoja de ruta del talento

### Saber con qué personal se cuenta

63. En 2025, la OMPI llevó a cabo su primer examen estructurado del talento, una evaluación sistemática del personal, el potencial y las necesidades de desarrollo en tres sectores piloto. Era la primera vez que la OMPI analizaba su base de talento de forma estructurada e intersectorial: no se limitaba a preguntar si los puestos estaban cubiertos, sino si las personas adecuadas ocupaban los puestos adecuados, quién estaba preparado para asumir mayores responsabilidades y dónde se encontraban las carencias de desarrollo más significativas. El objetivo era pasar de las impresiones individuales de los directivos sobre sus equipos a una visión compartida, a escala de toda la Organización, de las capacidades, el grado de preparación y los riesgos de sucesión, al tiempo que se dotaba a los directivos de las herramientas necesarias para mantener conversaciones más coherentes y fundamentadas sobre desarrollo profesional y trayectoria profesional.
64. Los directivos de los tres sectores participaron en talleres de talento dirigidos por facilitadores: conversaciones estructuradas, en lugar de simples formularios o ejercicios de marcar casillas. Los facilitadores externos aportaron coherencia y equilibrio a las distintas sesiones, garantizando que las evaluaciones respondieran a un criterio común y no al estilo individual de cada directivo. De los 167 empleados incluidos, participó el 98 %, una tasa de participación que demuestra que el proceso se percibió como útil y no como un mero trámite burocrático.
65. Se identificaron veinte roles funcionales en todos los sectores, a los que se asignaron 48 personas. Por primera vez, la OMPI tiene una visión clara de dónde se concentra el talento, dónde existen lagunas en la planificación de la sucesión y dónde la inversión en desarrollo profesional tendrá mayor impacto. Las conclusiones ya están orientando las prioridades de formación, los planes de contratación y las decisiones sobre movilidad para 2026.



## Examen del talento 2025

En qué consistió y qué se descubrió

### PROCESO

**3**

Talleres de talento

**167**

Empleados evaluados

**98 %**

Índice de participación

**20**

Roles funcionales identificados

**48**

Empleados asignados a los roles

**6**

Sesiones de sensibilización

**10**

Sesiones de fortalecimiento de capacidades



7 directivos



3 empleados

**24**

Sesiones de coaching individual para directivos

### PRIORIDADES DEL PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL

El aprendizaje práctico y social fue el enfoque recomendado por el

**70 %**

de los participantes

El

**79 %**

de los evaluados indicó las siguientes competencias clave que hay que perfeccionar



Tener una visión global



Perfeccionamiento personal y perfeccionamiento de los demás



Buscar el cambio y la innovación

### PRINCIPALES CARENCIAS DE COMPETENCIAS DETECTADAS

Las carencias no son principalmente de carácter técnico, sino que están relacionadas con la visión estratégica, el liderazgo transversal y la capacidad de gestionar el cambio.



Competencias en IA



Comunicación



Sentido empresarial aplicado a la PI



Desarrollo de relaciones y alianzas



Liderazgo y gestión de equipos

## CAPÍTULO 5:

# Contratación y talento mundial

## Aspectos destacados

66. La capacidad de la OMPI para cumplir su mandato —y sostenerse financieramente— depende fundamentalmente de las personas que sepa atraer, seleccionar y formar. Llevar a cabo una contratación adecuada es una necesidad estratégica. El talento adecuado impulsa la calidad de los servicios en los que confían los Estados miembros y los titulares de derechos de PI. En 2025, los resultados de la contratación reflejaron tanto la creciente proyección mundial de la OMPI como el desafío cada vez mayor de atraer especialistas en ámbitos emergentes críticos y en rápida evolución.

67. La contratación en la OMPI se rige por dos principios que se aplican siguiendo un orden de prioridad claro.

**1 El mérito ante todo** Todos los procesos de selección se llevan a cabo sobre la base de los más altos estándares de eficiencia, competencia e integridad. Este es el criterio que rige la selección de los mejores candidatos para el puesto.

**2 Luego, el equilibrio en la representación** La selección final la realiza el director general a partir de una lista de candidatos cualificados recomendados, teniendo debidamente en cuenta tanto la representación geográfica como el equilibrio de género. Eso garantiza el compromiso de la OMPI con la diversidad.

68. Para aplicar ambos principios simultáneamente, es necesario invertir en actividades de divulgación. La única manera sostenible de lograr tanto la excelencia como la diversidad en la contratación es garantizar que el talento adecuado conozca la OMPI y reciba un estímulo activo para presentar su candidatura. Esto implica ir más allá de la mera publicación de vacantes y adoptar un enfoque proactivo para identificar y atraer a profesionales cualificados de todos los Estados miembros de la OMPI. Ello incluye universidades, instituciones de investigación, oficinas de PI y redes profesionales. Si de entrada el grupo de candidatos es amplio, diverso y cuenta con sólidos conocimientos técnicos, el mérito y la diversidad se refuerzan mutuamente de forma natural, en lugar de ir en direcciones opuestas.

## Proceso de contratación 2025

Candidaturas

**15 921** 

Preselecciones

**823** 

Entrevistas

**452** 

Selecciones

**86** 

69. En 2025, la OMPI publicó 106 vacantes de plazo fijo y temporales en los grados profesional y directivo (puestos sujetos a distribución geográfica). A mediados de abril de 2026 se habían seleccionado 86 candidatos para puestos de plazo fijo y temporales de entre un total de 15 921 candidaturas.

Desafío

70. Si bien el aumento del número de candidaturas refleja la creciente notoriedad de la OMPI como empleador de referencia, ello no garantiza una reserva de candidatos con la cualificación necesaria. En un mercado mundial del talento cada vez más complejo, sigue siendo un importante desafío encontrar perfiles que respondan a los requisitos especializados e interdisciplinarios de la OMPI.
71. Por eso es necesario seguir invirtiendo en actividades de divulgación, comunicación y orientación a los candidatos, especialmente en regiones con un elevado número de candidaturas pero bajas tasas de avance en el proceso de selección. Aunque el número de candidaturas aumentó un 15 % en tres años, hasta alcanzar las 15 921 en 2025, esta cifra global oculta un importante desequilibrio. El número de candidaturas recibidas varía considerablemente según el puesto: los puestos de TI atrajeron una media de solo 95 candidatos por vacante y los puestos directivos, 140, frente a los hasta 725 candidatos registrados para puestos de nivel P2 de la familia profesional administrativa. La horquilla general, de entre 38 y 1 150 candidatos por vacante, pone de manifiesto que el aumento del volumen total se concentra en los puestos de menor complejidad, mientras que los puestos más cruciales para las prioridades de transformación de la OMPI en materia de digitalización y modernización de los servicios siguen siendo los más difíciles de cubrir.

Una representación geográfica más amplia entre los candidatos

72. Uno de los avances más alentadores de 2025 es la creciente diversificación de la base de candidatos de la Organización. El perfil geográfico de los candidatos es cada vez más equilibrado, siendo África (3 944), Asia y el Pacífico (3 764) y Europa Occidental (3 555) las tres principales fuentes de candidaturas. Esta distribución indica que las oportunidades que ofrece la OMPI están llegando a un público verdaderamente global. En 2025 se recibieron candidaturas de todas las regiones geográficas. Este resultado refleja los continuos avances de la Organización en combinar una selección basada en el mérito con un amplio alcance geográfico.
73. Las tendencias observadas en el avance de las candidaturas entre regiones reflejan distintos grados de adecuación entre los perfiles de los candidatos y los requisitos de los puestos, y siguen sirviendo de base para iniciativas específicas de divulgación y captación de candidatos.

Región	Candidaturas	Preselecciones	Entrevistas	Recomendaciones	Selecciones	Tasa de progresión
África	3 944	3,0 %	43,7 %	50.0 %	14	53,8 %
Asia y el Pacífico	3 764	8,5 %	60,9 %	45.1 %	29	33,0 %
Europa Oriental y Central y Asia Central	1 718	6,1 %	59,6 %	62.9 %	11	28,2 %
Grupo de Países de Asia Central, el Cáucaso y Europa Oriental	649	7,1 %	67,4 %	83.9 %	9	34,6 %
Grupo de Países de Europa Central y el Báltico	1 069	5,4 %	53,4 %	41.9 %	2	15,4 %
América Latina y el Caribe	1 353	6,2 %	56,0 %	44.7 %	9	42,9 %
Oriente Medio	815	1,7 %	21,4 %	66.7 %	2	100,0 %
América del Norte	772	4,1 %	46,9 %	53.3 %	4	50,0 %
Europa Occidental	3 555	4,2 %	52,0 %	50.0 %	17	43,6 %
	15 921	5,2 %	54,9 %	49.3 %	86	38,6 %

## Datos destacados, por región

### África

74. África siguió siendo la principal fuente de candidaturas en 2025, posición que mantiene de forma constante desde 2022. Al margen de ese volumen, la región registró la mejora más significativa en las tasas de progresión a lo largo del período de cuatro años, con avances sostenidos tanto en el paso de la candidatura a la preselección como en el de la entrevista a la recomendación final. África es también la única región en la que la progresión de candidatos recomendados a seleccionados ha alcanzado o superado de forma constante el 50 %. En 2025 se seleccionaron 14 candidatos de 12 países diferentes, lo que refleja la profundidad y la amplitud geográfica de una reserva de talento cada vez más consolidada.

### Asia y el Pacífico

75. Asia y el Pacífico siguieron siendo una de las regiones con mejores resultados, al combinar un elevado volumen de candidaturas con sólidas tasas de avance en todas las fases del proceso de contratación. La región convierte sistemáticamente su amplia base de candidatos en una proporción considerable de candidatos preseleccionados, entrevistados y finalmente seleccionados, con tasas de conversión iguales o superiores a la media de la Organización. En 2025, ello se tradujo en un elevado número de candidatos seleccionados, lo que refleja la gran calidad de los perfiles y una creciente adecuación a los requisitos técnicos y operativos de la OMPI.

### Europa Oriental y Central y Asia Central

76. Europa Oriental y Central y Asia Central siguieron siendo una fuente fiable y estable de candidatos cualificados, especialmente para puestos especializados y técnicos. El número de candidatos seleccionados pasó de nueve en 2022 a un máximo de 14 en 2024, y la progresión de los candidatos en las fases de preselección y entrevista ha seguido mejorando. Esta evolución positiva ha permitido que la región se acerque progresivamente al nivel de representación esperado, lo que constituye un indicador significativo de los avances logrados durante el período examinado. Aunque el número de candidatos seleccionados descendió ligeramente hasta 11 en 2025, esta cifra sigue estando en consonancia con la trayectoria reciente de la región y refleja una variación normal más que un descenso de la calidad de los candidatos. Seguir ampliando la base de candidatos para abarcar un mayor número de países de la región constituye una clara oportunidad para consolidar aún más estos avances.

### América Latina y el Caribe

77. América Latina y el Caribe demostraron una competitividad notable en relación con el volumen de candidaturas. Los candidatos avanzan sistemáticamente con buenos resultados en las últimas fases del proceso de selección, con porcentajes superiores a la media tanto en el paso de la entrevista a la recomendación como de la recomendación a la selección. Esto refleja la alta calidad de los candidatos y su sólida adecuación a los marcos de competencias de la OMPI. La región cuenta con una base sólida para aumentar su representación a medida que crezca el volumen de candidaturas.

### Oriente Medio

78. A pesar de representar una proporción relativamente menor del total de candidaturas, Oriente Medio sigue aportando candidatos de gran calidad en las fases avanzadas del proceso de selección. Las tasas de progresión en las fases de entrevista y recomendación son comparables a las de regiones con un mayor volumen de candidaturas, lo que refleja una sólida adecuación entre las cualificaciones de los candidatos y los requisitos de los puestos. Las iniciativas específicas de divulgación para aumentar el volumen de candidaturas representan una clara oportunidad para reforzar la representación de la región.

## América del Norte

79. América del Norte genera constantemente candidaturas muy competitivas, especialmente para puestos profesionales y de alto nivel. Aunque el volumen de candidaturas sigue siendo moderado en comparación con otras regiones, las tasas de avance se encuentran entre las más altas de todas las regiones, y los índices de progresión de la entrevista a la recomendación y de la recomendación a la selección reflejan un alto grado de adecuación a los requisitos en materia de competencias. La región sigue siendo una fuente clave de conocimientos especializados entre los candidatos finalmente seleccionados.

## Europa Occidental

80. Europa Occidental mantuvo su posición como una fuente amplia, estable y de alto rendimiento constante de candidatos en todas las fases del proceso de selección. La región combina un elevado volumen de candidaturas con sólidas tasas de progresión, lo que se traduce en una presencia constante entre los candidatos seleccionados. Las tasas de progresión desde la preselección hasta la selección final se han mantenido sistemáticamente altas a lo largo del período de cuatro años, lo que refleja una estrecha adecuación entre los perfiles de los candidatos y los requisitos de la Organización en una amplia gama de funciones, especialmente en puestos especializados y de alto nivel.

## Distribución por grados y planificación de la sucesión

81. En 2025, las selecciones en los grados P2 a P4 representaron el 79 % de las 86 selecciones. Estos grados revisten una importancia estratégica especial, ya que constituyen la principal base para la planificación de la sucesión, el desarrollo del liderazgo y la renovación de la Organización. En los niveles superiores (P5 y superiores), la contratación estuvo más focalizada y representó 10 puestos (11,5 %). Sin embargo, estas cifras pueden resultar engañosas. Los datos muestran que, en algunas contrataciones de altos cargos, solo cinco de los 83 candidatos cumplían el perfil requerido. Esto pone de manifiesto un problema estructural: en el caso de puestos altamente especializados y de alto nivel, es posible que el conjunto de prestaciones que ofrece la OMPI no sea lo suficientemente competitivo como para atraer a todo el talento cualificado que la Organización necesita.
82. Un rasgo digno de mención en 2025 fue el equilibrio entre el talento interno y el externo. En un entorno en el que la promoción interna a grados superiores requiere la participación en procesos de selección abiertos y competitivos, el hecho de que el 45,3 % de todos los nombramientos correspondiera a candidatos internos y a personal con contratos temporales constituye un indicador significativo de la calidad y competitividad del talento interno de la OMPI. Los candidatos externos cubrieron el 54,7 % de las vacantes, incluido el 70 % de los puestos de categoría P-5 y superiores, aportando nuevas competencias y perspectivas y poniendo de relieve la continua importancia de las fuentes externas de talento para los puestos de alto nivel y especializados.

## Representación de las mujeres en funciones de liderazgo

83. Todo lo anterior se sustenta en el compromiso inquebrantable de la Organización con una mayor representación de las mujeres en funciones de liderazgo.
84. De las 86 selecciones concluidas en 2025, 43 correspondieron a mujeres y 43 a hombres, lo que permitió alcanzar la plena paridad de género en los nombramientos.
85. Los resultados de la contratación para puestos de alta dirección (P5 y D1) fueron alentadores. Las mujeres representaron el 37,3 % de las candidaturas y obtuvieron cinco de los diez nombramientos realizados, lo que equivale al 50 % de los nombramientos e indica que fueron seleccionadas en una proporción superior a la que representaban entre los candidatos. Este resultado positivo en la contratación también contribuyó al aumento de la proporción de mujeres en el nivel D1, que pasó del 34,6 % en 2024 al 42,6 % en 2025.

## Vínculos con los Estados miembros

86. Contar con un personal representativo a escala mundial constituye tanto una fortaleza como un requisito previo para mantener una interacción eficaz con los Estados miembros. Tal y como se expone en el Plan de Acción de Diversidad Geográfica (GDAP), una representación más amplia requiere una implicación continua tanto de los Estados miembros como de la OMPI, velando al mismo tiempo por mantener los más altos estándares de mérito, profesionalidad y eficiencia.
87. En 2025, la OMPI reforzó la interacción con los Estados miembros. La Secretaría llevó a cabo seis consultas multilaterales con los coordinadores de los grupos y los representantes de los Estados miembros, 38 consultas bilaterales con los países sobre los desafíos relacionados con la reserva de talento a nivel nacional y tres sesiones informativas del DGRHH en reuniones regionales: Comité de Desarrollo y Propiedad Intelectual (CDIP), responsables de derecho de autor de América Latina y el Caribe, y de la región árabe. Además, se tramitaron 30 solicitudes formales de datos. El aumento de las consultas bilaterales (de 18 en 2024/2025 a 38 en 2025/2026) refleja el creciente reconocimiento por parte de los Estados miembros de la importancia de comprometerse con la diversidad geográfica.



### Pilar 1:

#### Fomentar las alianzas con los Estados miembros

Las consultas bilaterales aumentaron de forma significativa (de 18 a 38), mientras que las consultas multilaterales, las sesiones informativas regionales y el intercambio de datos se mantuvieron a buen nivel. De cara al futuro, y en consonancia con los indicadores clave de rendimiento acordados, la OMPI centrará su atención en el seguimiento de las actividades de divulgación de los Estados miembros (en lugar de limitarse a la intervención de la propia Organización) y en la definición de objetivos de referencia para las iniciativas en materia de talento impulsadas por los Estados miembros.



### Pilar 2:

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

En 2025, la principal prioridad de la OMPI fue la planificación estratégica del conjunto de empleados, lo que constituyó un importante hito para la Organización. Esa iniciativa permitió identificar las necesidades críticas de competencias para el próximo bienio y facilitó un diálogo estructurado con la dirección sobre los planes de contratación y las carencias en materia de representación en toda la Organización. Uno de los principales resultados fue la posibilidad de compartir con los Estados miembros planes de contratación con perspectiva de futuro, aportando así una mayor transparencia y sentando las bases para una planificación más específica de las reservas de talento a nivel nacional. En consecuencia, este año se prestó poca atención al seguimiento de las actividades de divulgación del personal. De cara al futuro, la OMPI aprovechará esta base para vincular los resultados de la planificación estratégica del conjunto de empleados con las reservas nacionales de talento en materia de PI e introducir un seguimiento sistemático de las actividades de divulgación del personal.



### Pilar 3:

#### Acelerar el fortalecimiento de las capacidades en los sectores interesados

Los tres países piloto —Botswana, Estonia y el Paraguay— pasaron de la fase de planificación a la de ejecución, y cada uno de ellos puso a prueba el enfoque de la OMPI para desarrollar fuentes nacionales de talento en materia de PI, con el apoyo de la Academia de la OMPI y de otras unidades operativas. La metodología se presentó a los Estados miembros en marzo de 2026. De cara al futuro, la OMPI tratará de extender este enfoque a otros países, sin dejar de dar prioridad a la calidad y la coherencia en su expansión.

## Perspectivas de futuro

88. La capacidad de la OMPI para cumplir su mandato —y sostenerse financieramente— depende fundamentalmente de su capacidad para atraer, seleccionar y formar a las personas adecuadas. El GDAP ocupa un lugar central en esta ambición. Para los Estados miembros, representa un compromiso tangible para garantizar que la comunidad mundial de la PI se vea reflejada en el conjunto de empleados de la Organización; y para la OMPI, es el mecanismo mediante el cual se crea una reserva de candidatos diversa y con sólidos conocimientos técnicos, lo que permite que el mérito y la diversidad se refuercen mutuamente en lugar de entrar en competencia.
89. En última instancia, contratar a las personas adecuadas es una inversión en el futuro de la Organización, una inversión que sustenta la calidad y la credibilidad de los servicios de la OMPI y, con ello, el modelo financiero que sustenta todas las actividades de la Organización. A medida que sigue creciendo la comunidad mundial de talento en materia de PI, también aumentan las oportunidades de reforzar estas reservas de talento y garantizar que los mejores profesionales del mundo, independientemente del lugar en el que se hayan formado, conozcan la OMPI, participen activamente en ella y estén preparados para contribuir a la misión de la Organización.

