

# Empoderar a nuestra gente y gestionar nuestros recursos

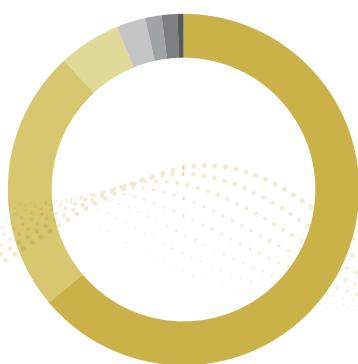
Ante la situación imprevista y sin precedentes de la actual crisis sanitaria mundial, el pasado año fue un reto para la Organización y todo su personal. Durante este período, la OMPI ha recurrido a la gestión de crisis, el trabajo a distancia, la gestión del riesgo, la redistribución del personal, la seguridad y el bienestar para gobernar a su personal, devolviendo el carácter “humano” a los recursos humanos. Aunque la repercusión en nuestra forma de trabajar fue notable, la incidencia medible en el rendimiento financiero fue más limitada y la situación financiera de la Organización sigue siendo sólida y estable.

## Composición de los ingresos en 2020



- Tasas del Sistema del PCT  
76,6% (358,6)
- Tasas del Sistema de Madrid  
16,3% (76,2)
- Contribuciones obligatorias  
3,8% (17,6)
- Contribuciones voluntarias  
1,2% (5,8)
- Tasas del Sistema de La Haya  
1,4% (6,7)
- Otros gastos  
0,7% (3,4)

## Composición de los gastos en 2020



- Gastos de personal  
63,9% (233,7)
- Servicios contractuales  
24,2% (88,6)
- Gastos de explotación  
5,7% (20,9)
- Depreciación  
2,7% (9,8)
- Pasantías y becas  
1,5% (5,5)
- Equipo y suministros  
1,4% (5,3)
- Otros gastos  
0,5% (2,0)

Nota: las cifras se expresan en millones de francos suizos.  
Fuente: OMPI, 2021.

## Una gestión financiera y de rendimiento sensata y prudente

En cuanto custodio de la plataforma operativa de la OMPI, el objetivo general de los servicios de apoyo administrativo es sentar las bases para la obtención de resultados<sup>2</sup> en toda la Organización de forma sumamente digitalizada y segura.

La posición favorable a finales de 2020 se debe a la continua demanda de los servicios de pago de la Organización, que representan el 94% de los ingresos totales, así como al enfoque prudente adoptado en materia de presupuestación y gestión financiera. Como la Organización obtiene sus ingresos de los servicios de mercado, está directamente expuesta a la salud de la economía mundial. Dado que las incertidumbres siguen arrojando sombras sobre las perspectivas económicas mundiales, está justificado mantener nuestro actual enfoque cauteloso y prudente.

El resultado financiero del año 2020 fue un excedente de 135,9 millones de francos suizos. Los ingresos fueron de 468,3 millones de francos suizos, lo que supone un aumento de 11,2 millones de francos suizos, o el 2,5%, respecto a 2019. Los gastos fueron de 365,8 millones de francos suizos, lo que supone un descenso de 35,6 millones de francos suizos respecto a 2019. Se reconocieron ganancias en inversiones por valor de 33,4 millones de francos suizos.

La generación de sólidos excedentes es importante para la salud financiera de la Organización. Tras el cierre de un ejercicio contable, los excedentes registrados pasan a las reservas de la Organización. Los excedentes de los últimos años, en forma de reservas, se han utilizado para varios fines. En primer lugar, para proyectos de capital aprobados por los Estados miembros de acuerdo con el Plan maestro de mejoras de infraestructura. Esos proyectos de capital abarcan principalmente la inversión en sistemas informáticos para garantizar la competitividad continuada de los sistemas mundiales de PI y la mejora de la prestación de los servicios de la Organización en general; el mantenimiento de los edificios y el recinto; y la seguridad. En segundo lugar, los excedentes han contribuido a aumentar el nivel de liquidez de las reservas o activos netos de la Organización, a los que habría que recurrir en caso de una acusada recesión de la economía mundial. En tercer lugar, los excedentes han permitido a la Organización financiar las obligaciones a largo plazo, como el seguro médico pagadero tras la separación del servicio.

Los activos netos de la Organización aumentaron de 364,2 millones de francos suizos en 2019, a 387,1 millones de francos suizos a 31 de diciembre de 2020. Los activos netos casi se han duplicado desde 2010.

A lo largo del año pasado, a pesar de las complejidades y de las incertidumbres económicas, los servicios de apoyo administrativo respaldaron con éxito la ejecución del programa de trabajo de la Organización. Se dedicaron 2,3 millones de francos suizos a la digitalización, lo que facilitó una transición fluida al trabajo desde casa para que el personal estuviera al 90% de su productividad las tres semanas después de que se decretara el confinamiento. Los gastos de viaje se redujeron en más de 12 millones de francos suizos, en comparación con 2019, y se ahorraron 4,9 millones gracias a las negociaciones y a la eficiencia en materia de adquisiciones; el 69% de los gastos en adquisiciones se destinó a acuerdos a largo plazo y el 18% a la cooperación con las Naciones Unidas. En 2020 se realizaron inversiones por valor de 117 millones de francos suizos. Se observaron rendimientos positivos en las inversiones de efectivo básico y estratégico, y el efectivo para gastos de funcionamiento quedó a salvo del impacto de los intereses negativos. Asimismo, una planificación activa del efectivo permitió a la Organización invertir 117 millones de francos suizos en 2020.



<sup>2</sup> Los datos que se citan en la presente sección corresponden a 2020, salvo que se indique lo contrario.



## Modernización del entorno operativo

Para apoyar el cambio hacia un entorno operativo y unos servicios modernos, disponibles digitalmente, seguros y sostenibles, la OMPI ha adoptado un nuevo marco estratégico y ha iniciado una reestructuración interna.

### Reforma del marco estratégico y de la estructura interna de la OMPI

En el contexto de la reorientación de las prioridades de la Organización y del refuerzo del enfoque de gestión por resultados, se estableció un marco estratégico más sencillo y racionalizado. Elaborado de forma coordinada junto con la renovación del proceso presupuestario para el bienio 2022/23, los principios básicos del marco incluyen:

- la definición de los cuatro pilares estratégicos que sustentan la visión y misión de la Organización, interconectados dinámicamente y apoyados por los cimientos (representados en el Edificio de la Estrategia);
- la sustitución de los 31 programas por una visión más sencilla de ocho sectores para aumentar la transparencia y la rendición de cuentas;
- la conversión de los pilares estratégicos y los cimientos en 16 resultados previstos (en contraste con los 38 del bienio 2020/21);
- la simplificación de los indicadores de avance en 76 indicadores clave de rendimiento (en contraste con los 240 del bienio 2020/21); y
- la mejora del enfoque de la Organización con respecto a los riesgos con una definición afinada de 23 riesgos para la Organización y a nivel sectorial (en contraste con los 53 riesgos a nivel de programa del bienio 2020/21).

Los primeros cambios en la estructura interna y el nombramiento de los ocho responsables de los sectores entraron en escena el 1 de marzo de 2021, mientras que el Comité del Programa y Presupuesto tomó nota del Plan Estratégico a Mediano Plazo para 2022-2026 en su 32.<sup>a</sup> sesión, en julio de 2021.

## Transformación digital

Aprovechar las oportunidades que surgen de la “nueva normalidad” ha sido fundamental para acelerar la transformación digital de la OMPI. Los pasos que se han dado a lo largo del viaje digital están contribuyendo a un entorno de trabajo más eficiente y eficaz para la Secretaría.

Hemos facilitado herramientas y plataformas centradas en el cliente, con las que prestamos servicio tanto a clientes internos como externos, incluido el inicio del proyecto de segunda generación de gestión del rendimiento institucional, fortaleciendo así un ecosistema sólido y seguro de aplicaciones institucionales que sustentan las operaciones de la OMPI.

Los procesos existentes se han racionalizado mediante la automatización de la facturación, la triple verificación, un nuevo sistema de gestión de la tesorería en la nube y la implantación de una herramienta de contratación electrónica, lo que ha contribuido a reducir la carga de trabajo transaccional y a que el personal se centre en actividades de mayor valor añadido.

En la transición para eliminar el uso del papel en toda la Organización, comenzamos a utilizar las notificaciones electrónicas para los servicios mundiales de PI, lo que se tradujo en una reducción de las necesidades de impresión y de los costos de envío por correo tradicional. Los gastos de franqueo de los sistemas del PCT y de Madrid se

reducen un 73% y un 55%, respectivamente, en el presupuesto por programas para el bienio 2022/23 con respecto al bienio 2020/21.

La implantación de proyectos de gestión de contenidos institucionales apoyó los procesos de gestión de conocimientos y registros y un intercambio de información más inclusivo y transparente, lo que posibilitó la colaboración intersectorial. Se implantaron nuevos procesos de correspondencia digital para sustituir los archivos físicos y agilizar el proceso de aprobación de memorandos internos y la gestión de la correspondencia oficial, utilizando firmas electrónicas para determinados documentos externos. La migración del correo electrónico a la nube y la adopción de Office 365 se llevaron a cabo satisfactoriamente.



### Servicios lingüísticos y de conferencias

Los servicios lingüísticos de la OMPI siguieron afianzando su compromiso de apoyar a sus Estados miembros y a su personal, caracterizados por su multilingüismo y diversidad. Se preparó una revisión de la política lingüística que fue propuesta a los Estados miembros, centrada en un enfoque estratégico basado en la incidencia para aprovechar las oportunidades de las tecnologías modernas de traducción.

En consonancia con su estrategia de calidad en origen para garantizar la eficacia de los servicios lingüísticos y la calidad lingüística, las mejoras en el flujo de trabajo de la gestión de la traducción mejoraron la colaboración y la agilidad de los servicios de traducción, lo que permitió traducir 15,59 millones de palabras.

Los servicios de conferencia de la OMPI se reorientaron por completo de los modelos de conferencia físicos a los modelos virtuales/híbridos, con la aplicación satisfactoria de todas las herramientas, procedimientos, logística, seguridad y otros servicios de apoyo necesarios. Esto permitió reanudar sin contratiempos un calendario intensivo de reuniones a partir del segundo semestre de 2020, incluidas las exitosas reuniones en formato híbrido del Comité del Programa y Presupuesto y de las Asambleas, con un 92% de satisfacción de los participantes. Se concedió gran prioridad al apoyo a los más de 6.000 delegados en el marco de ese cambio para facilitar su participación activa a distancia desde todas las regiones geográficas, entre otras cosas mediante más de 1.300 jornadas de interpretación.

### Seguridad y vigilancia

La OMPI siguió procurando que durante la pandemia el ejercicio de su mandato se ejerza aplicando medidas de seguridad y vigilancia, en lo relativo tanto a la seguridad física como a la ciberseguridad, sin que se produjeran incidentes importantes.

Se ha elaborado una estrategia de seguridad de la información de próxima generación. La estrategia se basa en las capacidades existentes y aborda de forma proactiva los riesgos de ciberseguridad, lo que permitirá detectar y responder con prontitud a los incidentes cibernéticos, a fin de preparar mejor a la Organización para recuperarse rápidamente de las crisis, reduciendo el impacto en las actividades.

### Adaptación a la pandemia y a una nueva cultura institucional

El personal de la OMPI respondió con agilidad y resiliencia a un período de cambio sin precedentes al comenzar a trabajar a distancia, lo que aceleró el avance hacia el objetivo de la nueva dirección de una cultura institucional dinámica en la que el personal esté capacitado para trabajar de forma eficaz, colaborativa e innovadora.

## Gestión de los recursos humanos

Desde el principio de la pandemia, la OMPI adaptó y racionalizó muchos de sus procesos de trabajo para garantizar la prestación continua de servicios a los empleados y a los Estados miembros. Con respecto a nuestro personal, hemos aplicado temporalmente varias medidas y excepciones a una serie de políticas y procedimientos para facilitar la gestión en situación de crisis. Se han puesto a disposición del personal varias herramientas, procesos y procedimientos digitales nuevos de recursos humanos, incluidos los tableros de control para la solicitud de vacaciones y licencias y de modalidades de trabajo flexible y distintas opciones de enseñanza a distancia. Las ofertas de formación debían adaptarse progresivamente al entorno exclusivamente virtual, teniendo en cuenta la menor capacidad de atención a través de contenidos específicos y sesiones más cortas.



En respuesta a la repercusión de la pandemia en los aspectos psicosociales y la salud mental de los empleados, y especialmente durante los momentos de teletrabajo obligatorio y aislamiento social, la Unidad Médica hizo un seguimiento de las cuestiones de salud y el consejero del personal prestó servicios de apoyo psicosocial. También se ofreció formación al personal en general, a través de páginas específicas de la intranet y materiales sobre el bienestar psicosocial.

Seguimos comprometidos con la contratación de personal diverso y cualificado con los más altos niveles de competencia, eficiencia e integridad, con el apoyo de programas e iniciativas de sensibilización en materia de contratación mejorados en colaboración con los Estados miembros.

## Cambio de cultura

La crisis sanitaria mundial ha puesto de relieve la necesidad de adaptabilidad y resiliencia del personal de la OMPI, así como la importancia de las personas en la nueva normalidad. Para la nueva dirección, este cambio en la cultura de la OMPI es una prioridad esencial. Como parte del trabajo preparatorio que debe emprender la Organización al realizar un cambio fundamental de cultura, se realizará una encuesta para evaluar la implicación del personal durante el último trimestre de 2021, y posteriormente cada dos años. El Departamento de Gestión de los Recursos Humanos (DGRRHH) se centrará en un nuevo marco de formación, que incluirá vínculos con el desarrollo profesional y la movilidad interna. Además, lanzaremos varias iniciativas de diversidad e inclusión para crear un entorno que promueva la confianza y el compromiso.

Organización Mundial  
de la Propiedad Intelectual  
34, chemin des Colombettes  
P.O. Box 18  
CH-1211 Ginebra 20  
Suiza

Tel: +41 22 338 91 11  
Fax: +41 22 733 54 28

Para los datos de contacto  
de las oficinas de la OMPI  
en el exterior, visite:  
[www.wipo.int/about-wipo/es/offices](http://www.wipo.int/about-wipo/es/offices)

© OMPI, 2021



Atribución 4.0 Internacional  
(CC BY 4.0)

La licencia de CC no se aplica al  
contenido de la presente publicación  
que no sea de la OMPI.

Portada: © Getty Images

Publicación de la OMPI N.º 1050S/2021  
ISBN 978-92-805-3314-9